

Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE des SCIENCES AGRONOMIQUES de BORDEAUX AQUITAINE

1, cours du Général de Gaulle - CS 40201 – 33175 GRADIGNAN cedex

MEMOIRE de fin d'études

pour l'obtention du titre

d'Ingénieur de Bordeaux Sciences Agro

**ANALYSE ET EVALUATION DE
L'ACCOMPAGNEMENT DES TERRITOIRES A LA
MISE EN PLACE D'UN PROJET ALIMENTAIRE
TERRITORIAL**

LAILLIAU, Julie

Spécialisation : Gestion Durable des Territoires Ruraux

Etude réalisée à : Bordeaux Sciences Agro – 1, cours du Général de Gaulle – CS 40201- 33175
GRADIGNAN Cédex

- 2016 -

MEMOIRE de fin d'études

pour l'obtention du titre

d'Ingénieur de Bordeaux Sciences Agro

**ANALYSE ET EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT
DES TERRITOIRES A LA MISE EN PLACE D'UN PROJET
ALIMENTAIRE TERRITORIAL**

Cas d'étude de l'accompagnement de l'International Urban Food Network dans le cadre
du chantier experimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016)

LAILLIAU, Julie

Spécialisation : Gestion Durable des Territoires Ruraux

Etude réalisée à : Bordeaux Sciences Agro – 1, cours du Général de Gaulle – CS 40201- 33175
GRADIGNAN Cedex, sous la direction de Nathalie CORADE, enseignante chercheuse en économie, en
partenariat avec l'International Urban Food Network, représenté par Anna FAUCHER.

Remerciements

A la croisée entre travail de recherche et mission opérationnelle, ce stage a été l'occasion d'évoluer aux côtés de nombreuses personnes avec qui il a été un plaisir de travailler, d'échanger et de rire.

De l'IUFN, je souhaiterais remercier Markéta Braine Supkova, pour son enthousiasme sans faille, et Anna Faucher, pour la qualité de son encadrement. Merci Anna pour ton soutien, ta motivation, ta disponibilité et la confiance que tu m'as portée. Pour un premier encadrement de stagiaires, tu t'en es bien sortie !

Merci aux trois chargées de missions responsables de la mise en place du projet alimentaire territorial au sein des Territoires pilotes, Isabelle Dumora pour la Communauté d'Agglomération du Libournais, Brigitte Beau Poncie pour Bordeaux Métropole et Stéphanie Hiriarte pour le Pays Basque, pour le temps que chacune d'elle m'a consacré, notamment dans le cadre des entretiens, et pour les échanges que nous avons pu avoir dans le cadre de mon immersion dans le quotidien de l'IUFN. Cela a été un plaisir de travailler avec vous.

Je souhaiterais aussi remercier les 19 acteurs locaux de Bordeaux Métropole et du Pays Basque, avec qui il a été un plaisir de collaborer. Merci notamment pour votre participation aux entretiens. Et surtout, je vous souhaite à tous de garder votre belle énergie, vos idées de partenariats, de projets, tout ce bouillonnement qui, j'en suis sûre, construit déjà demain.

Merci à Gilles Garcia de la DREAL, à Valérie Merle de la DRAAF, à Marion Elissalde de l'ARS, à Julie Chabaud et Sébastien Keiff du Conseil Départemental de la Gironde et à Sylvain Krummenacher de l'ADEME pour, encore une fois, le temps consacré, et la pertinence de nos échanges.

Une pensée pour mes cinq compères de la promotion « Commune People », aux 6 mois que nous avons partagés, à toutes les Bulles, à toutes nos esclaffades et débats plus ou moins existentiels. Ca a été bon de grandir avec vous.

Merci à Thomas Paillard et Damien Toublant pour leur soutien tout au long de ce stage, leur participation et leur intérêt sans bornes pour les questions de l'agriculture et de l'alimentation de demain. Qui a dit que les mammoths avaient disparu ?

Une tendre pensée également pour ma famille, dont le soutien n'a pas failli durant ces sept années d'études.

Enfin, toute ma gratitude pour la belle équipe « Economie des Entreprises et des Territoires » qui m'a accueillie au sein de Bordeaux Sciences Agro, qu'il va être difficile de quitter.

Nathalie, merci pour tant de choses, pour ta passion pour l'économie territoriale que tu sais si bien transmettre, combien était-on dans l'amphithéâtre à avoir des étoiles dans les yeux quand tu nous offrais tes enseignements... Hier encore quelqu'un m'a dit « ce qui est marrant avec Nathalie Corade, c'est qu'elle fait moins petite qu'elle ne l'est, tellement elle dégage un truc ... », j'ai beaucoup ri, mais il a sacrément raison ! Merci pour ce truc ! J'ai adoré apprendre et travailler à tes côtés.

Christophe, Florence, Stéphanie, Adeline, Bernard, Alfredo, Emilie, Frédéric, Pierre, je vais manquer de mots pour décrire le plaisir que j'ai eu à être parmi vous. Merci à tous, pour vos personnes, pour votre grande bienveillance, pour votre confiance, et pour la générosité de vos rires et sourires.

Avec toute mon affection, merci.

Sommaire

Introduction	2
1. De la théorie du <i>système alimentaire</i> au <i>projet alimentaire territorial</i> , un processus de territorialisation et de « durabilisation » de la question agricole et alimentaire	4
1.1. La relocalisation du système alimentaire, l'économie industrielle comme premiers pas	4
a) Le système alimentaire : l'alimentation et l'agriculture comme fondement de socialisation et de structuration de l'activité humaine	4
b) L'apport de l'économie industrielle pour la relocalisation de l'alimentation.....	5
c) Les SYAL, des travaux à l'interface entre système agricole mondial et intégration du développement durable	5
1.2. En parallèle, le développement d'un terreau fertile aux projets de territoires : le développement local des territoires.....	7
a) Le territoire, une construction sociale, économique et politique partagée.....	7
b) L'ascension de nouveaux acteurs, les collectivités territoriales, ou « Territoires ».....	7
c) La montée en puissance du développement territorial	8
1.3. Les projets alimentaires territoriaux, des outils pour la construction de systèmes alimentaires locaux, territorialisés, et durables	11
a) Le système alimentaire territorial, au carrefour entre relocalisation du système alimentaire et développement local.....	11
b) Comme fondement de la construction d'un système alimentaire territorial, la gouvernance alimentaire territoriale.....	12
c) Le projet alimentaire territorial : un véhicule pour aller vers la construction participative d'un système alimentaire territorial.....	13
2. La prise en main des projets alimentaires territoriaux par les Territoires, une plus value de l'accompagnement à évaluer.....	15
2.1. Passer d'une somme d'actions isolées à une gouvernance faisant système : les Territoires invités à se mobiliser	15
a) Un manque de synergie dans les initiatives fleurissantes, pour lequel les Territoires sont appelés à se mobiliser	15
b) Nourrir les villes, un enjeu poussant les Territoires urbains à devenir pionniers dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux	16
c) Dans une perspective court-terme de reconnaissance officielle des projets alimentaires territoriaux, la question de l'accompagnement des Territoires	17
2.2. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine, un support pour l'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN aux Territoires	19
a) L'International Urban Food Network, une association proposant une méthode clé en main pour accompagner les Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial.....	19

b) Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine comme cadre de l'étude.....	21
c) Une évaluation <i>in itinere</i> de l'accompagnement de l'IUFN à travers une évaluation ex post du chantier	22
2.3. Evaluer l'accompagnement de l'IUFN aux territoires pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial.....	24
a) La définition de « l'accompagnement » et de l'objet de l'accompagnement comme support d'évaluation de cette dernière	24
b) La capitalisation de la littérature pour la construction d'une grille de lecture, support d'évaluation.....	25
c) Une évaluation basée sur l'apport subjectif des bénéficiaires de l'accompagnement, complétée d'une mise en miroir objective à travers les apports d'autres accompagnements	26
3. Les atouts et les limites de l'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : les retours de l'évaluation du chantier expérimental de gouvernance, enrichis d'une mise en perspective par la comparaison à d'autres méthodes d'accompagnement.....	29
3.1. A priori, un bilan du chantier expérimental de gouvernance alimentaire positif et un accompagnement de l'IUFN apprécié.....	29
a) Un chantier et une méthode d'accompagnement qui semblent réunir tous les ingrédients nécessaires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial	29
b) Les apports de l'accompagnement reconnus par tous et une satisfaction globale de l'accompagnement de l'IUFN, considéré pertinent	30
c) Enfin, un chantier source d'externalités positives et objet de satisfactions	32
3.2. Toutefois, le manque de définition des rôles des parties prenantes : une étape évidente de la gestion de projet qui a pourtant manqué.....	35
a) L'absence d'un véritable comité de pilotage	35
b) Entre accompagnement et leadership : une position pas claire de l'IUFN	36
c) Un positionnement de l'IUFN à relativiser avec le degré de proactivité du Territoire pilote.....	38
3.3. L'accompagnement de l'IUFN aux Territoires : quelques leviers d'amélioration issus de l'évaluation subjective, confirmés et complétés par la comparaison à d'autres accompagnements	40
a) Une définition claire des rôles des acteurs d'un projet alimentaire territorial, une étape clé à ne pas sous-estimer	40
b) Redonner un rôle d'outil au diagnostic pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'actions adapté au territoire, partagé et co-construit	42
c) L'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : de l'accompagnement des Territoires à l'accompagnement des territoires ?	43
Conclusion.....	45
Bibliographie.....	47

Table des illustrations

Figure 1. Tableau des principes clés de l'aménagement du territoire (LAILLIAU, 2016)	9
Figure 2. Tableau récapitulatif des objectifs et valeurs des systèmes alimentaires territorialisés (Réseau Rural, 2015).....	12
Figure 3. Carte des agglomérations membres du réseau Terres en Villes (Terres en Villes) ..	17
Figure 4. Tableau de présentation des membres du comité régional de suivi du chantier aquitain de gouvernance alimentaire (LAILLIAU, 2016).....	21
Figure 5. Schéma du positionnement de l'évaluation in itinere de l'accompagnement de l'IUFN (LAILLIAU, 2016).....	22
Figure 6. Grille de lecture - le projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016).....	25
Figure 7. Grille de lecture - les acteurs du projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016)	25
Figure 8. Grille de lecture - la gouvernance du projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016).....	26
Figure 9. Composition de l'échantillon des acteurs rencontrés au sein du Conseil de Gouvernance Alimentaire de Bordeaux Métropole (LAILLIAU, 2016)	26
Figure 10. Composition de l'échantillon des acteurs rencontrés au sein du Conseil de Gouvernance Alimentaire du Pays Basque (LAILLIAU, 2016).....	27
Figure 11. Schéma récapitulatif de la méthode d'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN à la mise en place d'un projet alimentaire territorial (LAILLIAU, 2016).....	28
Figure 12. Un accompagnement qui répond aux attentes des parties prenantes (nombre de citations par type d'acteur) (LAILLIAU, 2016).....	31
Figure 13. Un chantier ayant permis le renforcement de relations entre ses parties prenantes (LAILLIAU, 2016).....	32

Liste des abréviations

A.N.I.S.	Agriculture. Nutrition. Interculturel. Solidarité.
AdCF	Assemblée des Communautés de France
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AG21	Agenda 21
ALILO (Agence)	Alimentation Locale
ALPC	Aquitaine Limousin Poitou Charente
APCA	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
ARS	Agence Régionale de Santé
BM	Bordeaux Métropole
CALI	Communauté d'Agglomération du Libournais
CDPB	Conseil de Développement du Pays Basque
CEPB	Conseil des Elus du Pays Basque
CEREMA	Centre d'Etudes et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement
CGA	Conseil de Gouvernance Alimentaire
CIRAD	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CIVAM	Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
CLA	Conseil Local de l'Alimentation
COFIL	Comité de pilotage
CREPAQ	Centre Ressource d'Ecologie Pédagogique d'Aquitaine
CSBN	Centre Social de Bordeaux Nord
DRAAF	Direction régionale de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement
EdT	Centre de Ressources du Développement Territorial
EHLG	Euskal Herriko Laborantza Ganbara
ENS	Ecole Normale Supérieure
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
GE	Guide d'entretien
InPACT	Initiatives Pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
IUFN	International Urban Food Network
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt
MEDDE	Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
NOTRe (Loi)	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAT	Projet Alimentaire Territorial
PB	Pays Basque
PICASOL	Picardie Alimentation Solidarité
PNA	Programme National pour l'Alimentation
PRAD	Plan Régional de l'Agriculture Durable
R&D	Recherche et Développement
RnPAT	Réseau National des Projets Alimentaires Territoriaux
SA	Système Alimentaire
SAAT	Système Alimentaire et Agricole Territorialisé
SALT	Système Alimentaire Territorialisé
SAM	Système Alimentaire Mondial
SAT	Système Alimentaire Territorial
SICA	Société d'Intérêt Collectif Agricole
SPL	Système Productif Local ou Système Local de Production
SYAL	Système Agroalimentaire Localisé
UMR PACTE	Unité Mixte de Recherche Politiques publiques, Action politique, Territoires
UTT	Université de Technologie de Troyes

Introduction

« *La destinée des Nations dépend de la manière dont elles se nourrissent* »

Jean Anthelme Brilla Savarin (1755-1826)

Pour fin 2017, l'objectif du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt est d'atteindre le développement d'un **projet alimentaire territorial** par département.

Ces projets, initiés par Madame la Députée Brigitte Allain, sont définis comme étant des projets à l'initiative de l'ensemble des acteurs d'un territoire, élaborés de manière concertée à l'échelle d'un bassin de vie et ayant pour objet la création d'un système alimentaire territorialisé et durable (ALLAIN, 2015).

Des projets qui, à l'heure de faire l'objet d'une reconnaissance officielle à travers un processus de labellisation (appel à projets du PNA 2017-2020), créent des dynamiques au sein des « **territoires** », au sens de constructions sociales, économiques et politiques partagées, et amènent donc les « **Territoires** », entendons les « collectivités territoriales », à devenir des acteurs forts du développement de ces projets.

Or, le constat peut être fait que lorsque des Territoires se lancent dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial, certains y vont seuls tandis que d'autres font le choix de se faire accompagner. Dans ce contexte, il est intéressant d'**analyser et d'évaluer la plus-value que permet cet accompagnement des Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial**.

C'est ce qui intéresse notamment Nathalie Corade, enseignante-chercheuse en économie à Bordeaux Sciences Agro. Menant des travaux de recherche sur le lien entre alimentation et territoires, Nathalie Corade observe et participe à la mise en place de plusieurs projets alimentaires territoriaux.

Parmi ceux-ci, elle est partie prenante notamment du chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain (2014-2016). Ce chantier a été l'occasion pour trois Territoires pilotes aquitains (ancienne Région), en Agenda 21, de se lancer dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial : la Ville de Bordeaux, devenue entre temps Bordeaux Métropole, le Conseil des Elus du Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais (CALI). Ces trois Territoires ont pu alors bénéficier d'un accompagnement de l'IUFN, l'International Urban Food Network, une association de promotion des systèmes alimentaires durables en régions urbaines. Celle-ci accompagne les collectivités avec une méthode clé en main, dite méthode « Projet », déclinée en cinq étapes. Bien que le chantier prenne fin, les trois Territoires pilotes sont encore en plein dans la construction de leur projet alimentaire territorial, l'occasion pour l'IUFN de mener une évaluation *in itinere* de son accompagnement, et ce, sur fond d'une évaluation *ex-post* du chantier.

Ainsi, à la croisée entre question de recherche et retour d'expérience, l'objet de ce travail est d'interroger l'accompagnement des Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial et d'en sortir la plus value que permet cet accompagnement.

Pour ce faire, le présent rapport est organisé en trois parties. Afin d'appréhender clairement l'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial, un premier temps est dédié à la compréhension de ce que sont ces projets alimentaires territoriaux. Nous y verrons notamment que, bien que la dénomination de « projet alimentaire territorial » soit récente, elle

découle d'évolutions autour du concept de *système alimentaire*, dans un processus de territorialisation et de « durabilisation » de la question agricole et alimentaire (partie 1).

Ce processus s'est notamment caractérisé par la montée en puissance d'un acteur, les Territoires, qui sont aujourd'hui appelés à devenir des acteurs forts dans le développement de ces projets alimentaires territoriaux, et qui parfois, dans ce cadre se font accompagner. Le deuxième temps de ce travail permettra de se familiariser avec l'International Urban Food Network (IUFN), dont l'accompagnement a servi de cas d'étude, ainsi qu'avec le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine, contexte sur lequel ont pu se baser l'analyse et l'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN aux trois Territoires pilotes. Afin de mettre à bien cette évaluation, après un premier temps d'immersion dans le quotidien de l'IUFN, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de l'ensemble des parties prenantes du chantier, permettant de faire émerger ainsi les atouts et limites de l'accompagnement de l'IUFN, et plus globalement du chantier qui se termine (partie 2).

Ces éléments de réponse, mis en miroir avec trois autres accompagnements de comparaison issus de la littérature, ont, finalement, permis la proposition de quelques leviers d'améliorations à destination de l'IUFN quant à son accompagnement des Territoires à la mise en place de projets alimentaires territoriaux (partie 3).

1. De la théorie du *système alimentaire* au *projet alimentaire territorial*, un processus de territorialisation et de « durabilisation » de la question agricole et alimentaire

Avant de rentrer au cœur du sujet de l'accompagnement des Territoires à la mise en place de projets alimentaires territoriaux (partie 2.), il est bon de comprendre d'où viennent ces derniers.

Bien que la notion de « projet alimentaire territorial » soit à peine sortie de l'œuf, questionner l'agriculture et l'alimentation à travers le prisme du territoire nous ramène finalement bien des années en arrière. Se sont succédées et liées divers dénominations et concepts, amenant à chaque fois une nouvelle manière de percevoir la question ; faisant de l'agriculture et de l'alimentation tantôt une branche de l'économie industrielle (partie 1.1.), tantôt une branche de l'économie territoriale (partie 1.2.). Et cette évolution des concepts, marquée par l'appréhension de nouveaux enjeux et par l'arrivée de « nouveaux » acteurs, mènera à la définition du projet alimentaire territorial, comme véhicule de construction de systèmes alimentaires territorialisés et durables (partie 1.3.).

1.1. La relocalisation du système alimentaire, l'économie industrielle comme premiers pas

« L'alimentation embrasse l'histoire toute entière de nos civilisations »
Massimo Montanari, historien de l'alimentation, 1995

a) Le système alimentaire : l'alimentation et l'agriculture comme fondement de socialisation et de structuration de l'activité humaine

Il y a environ 500 000 ans, la nourriture des hommes et des femmes passe du cru au cuit avec la domestication du feu. Remonter aussi loin permet de se rendre compte à quel point l'alimentation, puis l'agriculture, ont été et sont des facteurs de socialisation et de structuration de l'activité humaine : on se retrouve autour du feu pour cuisiner, on partage le repas ; certains deviennent agriculteurs, d'autres artisans, ou marchands.

L'humanité est marquée par la **production, la consommation et l'organisation** de ce que l'on peut dès lors appeler le « **système alimentaire** » (RASTOUIN, et al., 2010), comme l'expliquait Louis Malassis dès 1979 dans son **Traité d'Économie Alimentaire**.

Le système alimentaire caractérise « la manière dont les hommes et les femmes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer de la nourriture » (MALASSIS, 1994). Dans leur ouvrage « Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques », Jean-Louis Rastouin et Gérard Ghersi le définissent comme étant « l'ensemble interdépendant d'acteurs orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un groupe de consommateurs ». Cette thématique devient une branche de **l'économie agricole** à partir de 1986 (RASTOUIN, et al., 2010).

b) L'apport de l'économie industrielle pour la relocalisation de l'alimentation

En 1996, des études menées par l'INRA et le CIRAD de Montpellier introduisent la question de la **relocalisation d'un système alimentaire** en plein processus de mondialisation.

Un lien peut être fait avec les travaux de Marshall. En 1890, dans son livre « Principes d'économie politique », Alfred Marshall développe ses travaux sur les districts industriels, desquels vont dériver l'idée des **systèmes productifs locaux** ou systèmes localisés de production (**SPL**).

L'idée est que, motivées par l'avantage concurrentiel que crée la proximité - permettant notamment la mutualisation (partage de services tertiaires tels que le marketing, la communication, le R&D, etc.) - les entreprises se concentrent et font réseau, renforçant ainsi leur compétitivité et la productivité sur un espace défini. Les entreprises créent par là une « communauté de destin », dégagant des économies externes d'agglomération permettant par exemple de s'ouvrir plus facilement aux marchés extérieurs (ENS Lyon, 2005).

Adapté aux entreprises agricoles et alimentaires, émergent dès lors les systèmes agroalimentaires localisés (**SYAL**), caractérisés en 1996 par l'INRA (département Systèmes Agraires et Développement) et le CIRAD de Montpellier, comme il a été mentionné plus haut. Un SYAL est défini comme étant « une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée » (MUCHNIK, et al., 2010).

C'est la rencontre entre « système alimentaire » et « système productif local », qui permet de comprendre pourquoi des entreprises agro-alimentaires se regroupent géographiquement, et qui, à partir de stratégies de valorisation des ressources et, notamment, des produits locaux, résistent ou innovent.

c) Les SYAL, des travaux à l'interface entre système agricole mondial et intégration du développement durable

Ces SYAL ont émergé et se sont développés à la croisée de deux paradigmes contemporains et opposés.

D'une part, il y a la standardisation et le déploiement du système alimentaire occidental, caractérisés par des modes de production intensifs, une consommation de masse et l'organisation en silos des filières et des opérateurs. Diffusé largement par un processus de soft power, ce système devient le **système alimentaire mondial** (RASTOUIN, et al., 2010). Dans ce système, la ferme est devenue l'entreprise agricole, le paysan s'est transformé en chef d'exploitation, et son outil de travail doit être productif et compétitif sur les marchés internationaux.

D'autre part, les années 1990 sont marquées par une prise de conscience planétaire autour de l'idée du développement durable, un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins, comme il est défini dans le rapport Brundtland de 1987

182 Etats et plus de mille ONG se rassemblent au troisième Sommet de la Terre à Rio-de-Janeiro en juin 1992. A l'occasion de cette rencontre est rédigée une déclaration sur l'environnement et le développement composée de 27 principes (ONU, 1993).

C'est d'ailleurs à cette occasion que seront créés les Agendas 21, ratifiés par plus de 170 pays, un outil permettant de décliner sur les territoires les objectifs du développement durable. A travers la mise en place de projets politiques, les Agendas 21 engagent les divers acteurs d'un territoire à se projeter dans l'avenir, à identifier les défis et à définir les grandes orientations de progrès, tout en intégrant un mécanisme de consultation de la population (Comité 21).

Les Territoires sont donc appelés à devenir des parties prenantes fortes dans l'intégration des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans le développement territorial.

Dans ce contexte schizophrène, les SYAL allient production de denrées destinées aux marchés locaux mais aussi à l'exportation ; l'objectif étant de participer au dynamisme territorial par la valorisation de ressources spécifiques au territoire (MUCHNIK, et al., 2010).

La première pierre est posée : la relocalisation du système alimentaire, comme support de socialisation et de structuration de l'activité humaine, a amené de par le passé à poser la question alimentaire et agricole à travers le prisme de l'économie industrielle (avec les SPL), avec encore à ce moment, une approche spatiale prédominante à l'approche territoriale. Pour arriver à cette approche territoriale de l'agriculture et de l'alimentation, ont été abordés les SYAL, ce lieu de rencontre entre économie industrielle et enjeux du développement durable. A tout cela, va maintenant s'intégrer le concept du développement territoriale.

1.2. En parallèle, le développement d'un terreau fertile aux projets de territoires : le développement local des territoires

Aussi, c'est à la fin du XXe siècle que se passent, pour citer Bernard Pecqueur lors d'une de ses interventions à Bordeaux Sciences Agro, des « phénomènes bizarres sur le territoire national » : l'élaboration d'une économie territoriale à partir d'un processus de décentralisation. Il est donc temps d'ouvrir la discussion sur ce que sont le « territoire » et le « Territoire » avec un « T » majuscule, et d'appréhender leur montée en puissance à la fin du XXe siècle, introduisant ainsi les nouveaux enjeux du développement territorial.

Cela permettra notamment de comprendre le lien qui peut être fait entre SYAL décrit ci-avant et la nouvelle notion de système alimentaire territorial qui sera développée dans la partie suivante.

a) Le territoire, une construction sociale, économique et politique partagée

Déjà, avec les SYAL, commence à émerger la notion de **territoire**.

Le territoire n'est plus seulement une question d'échelle, d'espace, de localisation. Il naît de la nécessité de se regrouper pour résoudre des problèmes communs ; il est la rencontre d'acteurs prenant en main leur situation, leur propre destin économique. Il n'est pas seulement question de « réseau », car est intégré dans le territoire un environnement géographique, marqué par une culture, une histoire : une **ressource territoriale** est liée au lieu, et cette « qualité » du lieu influe sur la qualité de ce qui y est produit. Dans la préface de l'ouvrage de Pierre Campagne et de Bernard Pecqueur, intitulé « Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation », Philippe Lacombe définit les territoires comme ceci : « *Des organisations dotées de mémoire, capables de création, et d'apprentissage, susceptibles de construire un bien commun* » (CAMPAGNE, et al., 2014).

b) L'ascension de nouveaux acteurs, les collectivités territoriales, ou « Territoires »

Maintenant qu'a été posée la notion de territoire, comme **construction sociale, économique et politique partagée**, la distinction peut être faite avec le **Territoire**, comme « territoire politico-administratif », avec une majuscule, distinction qu'il est important de faire puisqu'elle sera faite tout au long de ce mémoire.

Ces Territoires sont depuis la fin du XXe siècle en grande mutation.

En mars 1982, une loi entraîne une première vague de **décentralisation** ayant principalement trois conséquences (Direction de l'Information Légale et Administrative, 2013).

Premièrement, le contrôle de tutelle de l'Etat représenté par le Préfet est limité et s'exerce dorénavant a posteriori. L'exécutif au niveau départemental et régional est maintenant détenu par un élu local : le Président de Département au sein du Conseil Départemental (encore appelé Conseil Général à l'époque), et le Président de Région au sein du Conseil Régional. Aussi, la Région devient une **collectivité territoriale** : une structure administrative distincte de l'administration de l'Etat qui doit prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis, et qui dispose d'un organe délibérant élu au suffrage universel direct et d'un président à titre uniquement honorifique (Direction de l'Information Légale et Administrative).

Les collectivités territoriales deviennent souveraines de leurs décisions, et des compétences particulières leur sont données. Aussi, la décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité.

S'en suivront plusieurs lois participant au processus de décentralisation : la loi dite « Pasqua », de février 1995, d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire ; la « Loi Voynet », en juin 1999, d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire et la « Loi Chevènement », de juillet 1999, relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

A cette période, un premier bilan de la décentralisation est fait, avec l'institution d'un nouveau type de Territoire : les **Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI)**.

C'est l'émergence du millefeuille administratif français : *« l'organisation des collectivités locales n'a cessé de se compliquer au fil du temps, [...] la décentralisation et la multiplication, depuis 1999, des EPCI ne se sont pas accompagnées d'un effort de rationalisation des structures des collectivités locales, des compétences qu'elles exercent et des financements qui s'y attachent. Il en résulte une perte d'efficacité de l'action publique »*, tel est le bilan dressé en 2009 par le comité pour la réforme des collectivités territoriales présidé par Edouard Balladur (Direction de l'Information Légale et Administrative, 2012).

Dernièrement, la Loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), promulguée en août 2015, a redéfini les grandes régions et a redistribué les compétences entre Territoires.

c) La montée en puissance du développement territorial

« Repenser l'économie (et le développement) par le territoire »
Pierre, VELTZ, 2012

Le processus de décentralisation de l'activité économique, sociale et culturelle apparu en Europe au début des années 1980, comme il a été décrit ci-dessus, a participé à l'émergence du « **développement économique territorial** » (CAMPAGNE, et al., 2014), et plus particulièrement, comme nous allons le voir, de son approche « développement local ».

En effet, deux concepts traduisant deux approches différentes du **développement territorial** peuvent être soulevés : **l'aménagement du territoire** et **le développement local**.

L'ère de **l'aménagement du territoire** s'est plutôt située entre les années 50 et 80, dans un contexte de reconstruction et d'équipement d'après guerre.

L'aménagement du territoire a donc plutôt une vision matérialiste et opérationnelle : d'une part, aménager, c'est équiper le territoire en vue d'assurer à l'ensemble de la collectivité territorialisée le bien-être optimum ; d'autre part, l'aménagement du territoire se fait à travers une lecture organisationnelle, fondée sur une géographie volontaire (le développement des régions se réfléchit plus indépendamment des contraintes naturelles). Aussi, il y a l'idée de « mettre de l'ordre » dans les territoires, d'équilibrer les inégalités spatiales entre milieu urbain, périurbain et rural.

Principes clés de l'aménagement du territoire	
Répartir et redistribuer	Assurer une meilleure distribution/répartition des richesses, des emplois, etc. qui sont mal répartis, mal localisés sur le territoire
Créer	Créer les conditions favorables au bien être des populations (il existe des lieux, des

	conditions locales, des techniques plus aptes à créer des processus de développement)
Réparer	Réparer les préjudices, corriger les déséquilibres
Protéger	Protéger les espaces dont on va considérer leur intérêt d'un point de vue paysager, faunistique, floristique, etc.
Compenser	Mettre en place des mesures de compensation pour aider certains espaces

Figure 1. Tableau des principes clés de l'aménagement du territoire (LAILLIAU, 2016)

L'aménagement du territoire est aussi un acte politique fort, très volontariste : l'Etat central étant alors en prise avec la compétitivité du marché mondial, il maintient sa souveraineté sur l'aménagement du territoire en créant des délégations d'aménagement du territoire au niveau local. Ainsi, l'aménagement du territoire se caractérise par un **fonctionnement descendant**, sur la base d'un **développement plutôt exogène** (LACOUR, et al., 2003).

De l'autre côté, le **développement local** est une approche volontariste, là encore, axée sur un territoire restreint, mais qui conçoit le développement comme une démarche **partant du bas** et privilégiant les **ressources endogènes**.

Le développement local se fonde sur le constat qu'il y a des énergies locales (réseaux d'acteurs ayant une histoire commune) sur un territoire et qu'elles sont capables de porter des projets collectifs. C'est un développement qui émerge des initiatives et du dynamisme des communautés locales qui connaissent des problèmes en vue de les solutionner (JOYAL, 2002).

Or, l'agriculture et la culture alimentaire d'un territoire sont autant de ressources d'un territoire que les acteurs locaux peuvent valoriser, « activer » pour reprendre le jargon de Bernard Pecqueur. Ce dernier fait en effet la distinction entre **produit générique** et **produit spécifique**. Si la valeur du produit générique ne dépend pas du territoire, mais seulement des charges suscitées par sa production, la spécificité d'un produit naît, à l'inverse, de sa dépendance au territoire : le produit devient une ressource dont la valeur dépend complètement de caractéristiques fines du territoire construit. Le produit spécifique devient une **ressource territoriale**, qui prend alors une dimension de construction issue d'un travail commun des acteurs.

La valorisation, « l'activation » de produits spécifiques provient donc d'une démarche qualitative : les ressources territoriales vont dès lors bénéficier d'une plus-value dit subjective, ou encore « de réputation », créatrice d'une richesse appelée **rente territoriale**. « *La transformation des ressources d'un territoire à des **rentes territoriales** naît de la **différenciation réussie** d'une ressource par rapport à une autre* » (CAMPAGNE, et al., 2014).

Or, quelle est l'origine du développement territorial ? Bernard Pecqueur et Pierre Campagne démontrent dans leur ouvrage « Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation » que ce sont le développement agricole puis le développement rural qui ont introduit le développement territorial (CAMPAGNE, et al., 2014).

L'agriculture et l'alimentation d'un territoire deviennent une composante de **l'économie territoriale**, et plus particulièrement du développement local, en participant à son identité et en le valorisant à travers la **rente territoriale** qu'elles créent. Une approche de la qualité, à travers des **paniers de biens**, qui participe à « faire système » entre les acteurs d'un même territoire (PECQUEUR, 1996).

L'agriculture et l'alimentation sont donc des facteurs d'appropriation et de transformation des territoires, ces espaces de vécu, de projets et de relations qui se nouent autour de problématiques communes (PECQUEUR, 1996).

La fin du XXe siècle voit apparaître un contexte favorable au développement territorial : les territoires font l'objet d'un aménagement d'après guerre, impulsé par l'Etat ; et, en parallèle, les collectivités territoriales, dont la capacitation s'est vue renforcée par la mise en marche d'un processus de décentralisation, deviennent des acteurs clés du développement local. Ce contexte a permis d'orienter, d'appuyer la prise en main de la question agricole et alimentaire autour des enjeux de la territorialité et de la durabilité, pour finalement tendre vers systèmes alimentaires territorialisés et durables, grâce à la mise en place de projets alimentaires territoriaux.

1.3. Les projets alimentaires territoriaux, des outils pour la construction de systèmes alimentaires locaux, territorialisés, et durables

Au début des années 2000, dans le grand boom de la mondialisation, apparaît aussi la montée en puissance du « durable », et avec cela, du « local » et du « territorial » : est observée en ce début de troisième millénaire la « *manifestation d'un besoin de « local » proportionnel à la montée en puissance du « global »* » (CAMPAGNE, et al., 2014). C'est la recherche de « solutions locales pour un désordre global », pour reprendre Coline Serreau.

A la croisée d'un système alimentaire, que l'on veut relocaliser et plus durable (partie 1.1.), et du développement territorial (partie 1.2.) se situe le **système alimentaire territorial** dont l'appréhension va se caractériser par une succession d'approches et dont la mise en œuvre appelle à l'appropriation de nouveaux **projets de territoires** : les **projets alimentaires territoriaux**.

a) Le système alimentaire territorial, au carrefour entre relocalisation du système alimentaire et développement local

Afin de comprendre les formes émergentes alternatives au modèle dominant du système alimentaire mondial agro-industriel – qui représente 40 à 45% de l'alimentation mondiale (COLONNA, et al., 2011) et qui a été présenté dans une sous-partie ci-avant – des recherches réalisées par la Chaire UNESCO en Alimentations du Monde de Montpellier SupAgro¹ ont abouti en 2010 à la création de la notion de **système alimentaire territorialisé** (SAT), un système situé au croisement des territoires et des filières agro-alimentaires.

Mais déjà, les SAT faisaient l'objet d'un projet de recherche-action « SALT » en Bretagne de 2007 à 2010 : le CIVAM Bretagne, Agrocampus Ouest et l'Université de Rennes ont tenté à travers cette étude de susciter l'émergence de systèmes alimentaires territoriaux, et plus particulièrement, de mettre en place un observatoire des circuits courts.

Jean-Louis Rastouin définit les SAT comme étant un « *ensemble de filières agroalimentaires répondant aux critères du **développement durable**, localisées dans un espace géographique de **dimension régionale** coordonnées par une **gouvernance territoriale*** ». Il perçoit ce système alimentaire comme une alternative au modèle agro-industriel en étant basé sur une **triple proximité** entre agriculteurs, transformateurs et consommateurs (RASTOUIN, février 2016).

L'objectif est de réduire les externalités négatives du système alimentaire et à l'inverse de valoriser les externalités positives, qu'elles soient sociales, environnementales et économiques ; et ce, par l'optimisation de l'intégration des filières au local et au territorial. Les SAT intègrent donc une référence géographique suprascale par rapport à celle admise dans les SYAL (BERGER, et al., 2015).

L'innovation technologique et organisationnelle, l'éducation, l'information et la coordination au niveau national et européen apparaissent comme autant de leviers au développement des SAT dont les objectifs et les valeurs attachées sont résumés dans le tableau ci-dessous (BERGER, et al., 2015).

¹ La chaire UNESCO en Alimentations du Monde de Montpellier SupAgro rassemble les établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'Agropolis International à Montpellier et 35 universités dans 24 pays. Sa mission est de contribuer, par une approche pluridisciplinaire, à la conception de systèmes alimentaires durables. Contact : jean-louis.rastoin@supagro.inra.fr

Objectifs dévolus aux SAT	Valeurs attachées
Valoriser des filières de proximité, mieux répartir la valeur créée	Produits de « terroir » ; économie circulaire ; proximité ; développement local ; ancrage territorial
Inventer de nouveaux modèles de production tels que l'agroécologie	Qualité nutritionnelle, gustative des produits ; accessibilité
Privilégier l'agriculture familiale à partir de TPE/MPE agroalimentaires et de circuits alternatifs de commercialisation	Intensivité en emplois ; respect de l'environnement naturel et esthétique ; gouvernance participative et équitable
Réduire le gaspillage le long de la chaîne alimentaire	Economie circulaire

Figure 2. Tableau récapitulatif des objectifs et valeurs des systèmes alimentaires territorialisés (Réseau Rural, 2015)

A travers le SAT, sous-tendent plusieurs interrogations : quelle coordination entre les acteurs du territoire ? Quelle articulation entre les différentes échelles ? D'ailleurs, quelle échelle ? Quelle intégration de l'enjeu agricole et alimentaire dans le projet de territoire, dans les politiques publiques ?

De cette manière apparaît la question de la **gouvernance**. Comme si chaque projet de recherche avait pour ambition de trouver une nouvelle dénomination, la mise en lumière de l'aspect « gouvernance » aboutit à la conceptualisation du SAAT pour **système alimentaire et agricole territorialisé**. « *Les SAAT sont la manière dont la société s'organise à l'échelle des territoires pour se réapproprier l'alimentation, de la production à la consommation en passant par la distribution. Ces SAAT reposent donc la question des formes de gouvernance de l'alimentation et des formes de coopération par l'ensemble des acteurs* » (BERGER, et al., 2015).

b) Comme fondement de la construction d'un système alimentaire territorial, la gouvernance alimentaire territoriale

Avec l'objectif de limiter les freins que posent les politiques publiques (lourdeur administrative, temps de validation, etc.) (FAUCHER, 2014), la gouvernance territoriale (alimentaire) est un « *processus dynamique de coordination [...] entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers, etc.) asymétriques, autour des enjeux (agricoles et alimentaires) territorialisés, visant la construction collective d'objectifs et d'actions, en mettant en œuvre des dispositifs [...] multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et (qui) participent à des reconfigurations et à des innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires* » (CHIA, et al., 2010).

De manière plus succincte, le réseau Terres en Villes propose cette définition : « *La gouvernance alimentaire territoriale désigne un nouvel ensemble de coopérations entre les différents acteurs et les échelons d'intervention géographiques, dont l'arène commune est l'enjeu alimentaire* » (Terres en Villes, 2009).

Ainsi, l'intégration de la gouvernance au sein de la mise en place de systèmes alimentaires territoriaux a pour objet de faire de la question de l'alimentation une politique publique permettant (BERGER, et al., 2015) :

- Aux consommateurs un accès à une alimentation **choisie**, à travers notamment la promotion d'une **démocratie alimentaire** : « *que veut-on consommer ?* »
- D'encourager des **changements de pratiques agricoles** pour tendre vers des systèmes de production plus durables : « *comment veut-on produire ?* »

- **L'articulation et l'autonomie des différentes échelles** de territoire impliquées :
« à quelle échelle ? sur quel territoire de projet ? »
- Un **décloisonnement des acteurs** par une mise en réseau, un travail collectif :
« quels acteurs ? quels partenariats ? »

c) **Le projet alimentaire territorial : un véhicule pour aller vers la construction participative d'un système alimentaire territorial**

« Il ne suffit plus de rappeler l'urgence. Il faut aussi savoir commencer, et commencer par définir des voies nouvelles. »
Edgar Morin, La Voie, 2011

Ce qui précède amène naturellement à évoquer le **projet de territoire** : un projet qui permet la prise en main collective d'un territoire par rapport à des enjeux qui lui sont propres (MEZZIOUANE, 2003). Le projet de territoire se fonde donc sur trois piliers : le **projet**, le **territoire** et les **partenariats**.

Dans l'ouvrage « Conduite et évaluation d'un projet de territoire », rédigé sous la direction d'Abdellah Mezzouane – qui était à l'époque directeur général de l'Institut du Management Territorial et Européen – celui-ci introduit ses propos en développant ce que supposent plus particulièrement le projet, le territoire et les partenariats.

Le **projet** est construit autour d'enjeux thématiques, qui vont donc être soulevés à travers des approches pluridisciplinaires et transversales. La connaissance du territoire est un préalable nécessaire, notamment pour permettre la création d'une vision collective du territoire, afin que les acteurs locaux puissent s'approprier le projet, qu'il fasse sens pour eux. Ainsi, des orientations peuvent être prises, et des choix prioritaires de développement peuvent être posés, construisant la politique à suivre, sur le long terme.

Ce que dit Mezzouane sur le **territoire** fait le rappel avec ce qui a été développé dans la sous- partie ci-avant. Le territoire de projet est donc un compromis entre un territoire de vécu, reflétant les réalités socio-économiques, géographiques, et culturelles ; avec les synergies d'acteurs, leurs habitudes, leurs volontés de coopérations locales ; mais aussi avec les limites administratives, influant sur le cadre d'intervention des différents partenaires publics engagés.

Enfin, sur les **partenariats**, trois points sont soulignés. D'une part, le projet de territoire dépend de la mobilisation et de la capacité de concertation et de coopération des acteurs concernés. Aussi, l'acculturation des parties prenantes sur la base de la construction d'un langage commun sert de ferment au projet de territoire. Enfin, le projet se construit sur le fondement d'une responsabilité partagée entre les élus et la société civile. Cette dernière doit trouver sa place dans toutes les étapes du projet de territoire, de son élaboration à son suivi. Mezzouane parle d'une « complémentarité intelligente » entre ces deux types d'acteurs, autour desquels peuvent se créer des partenariats.

Encourager le développement de projet de territoire pour tendre vers un système alimentaire durable et territorialisé, c'est ce qu'a fait Madame la Députée Brigitte Allain, d'Europe Ecologie Les Verts à travers le **Projet Alimentaire Territorial (PAT)**.

Le PAT est une notion que Mme Allain a proposée, définie et inscrite législativement dans l'article 39 de la Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt du 13 Octobre 2014, faisant dès lors de l'ancrage territorial de la production l'un des objectifs de la politique agricole et alimentaire (ALLAIN, 2015).

Voici quelques éléments de définitions que donne Mme Allain de ces PAT (ALLAIN, 2015).

« Les actions répondant aux objectifs du programme national pour l'alimentation et aux objectifs des plans régionaux de l'agriculture durable [...] 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.** »

« Les projets alimentaires territoriaux [...] **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.

À l'initiative de l'État et de ses établissements publics, des collectivités territoriales, des associations, des groupements d'intérêt économique et environnemental [...], des agriculteurs et d'autres acteurs du territoire, ils répondent aux objectifs définis dans le plan régional de l'agriculture durable [...].

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.

Les PAT sont par définition amenés à se construire de manière concertée à l'échelle de bassins de vie, de consommation. Dans ce sens, seuls les grands objectifs sont définis législativement, laissant une liberté d'interprétation assez large aux acteurs souhaitant se lancer dans l'élaboration d'une stratégie alimentaire territoriale à travers la mise en place d'un PAT. »

Voilà ainsi posées les bases de compréhension du cheminement historique menant au projet alimentaire territorial. Il a été vu de quelles approches agricoles, alimentaires, industrielles, économiques et politiques, et tant d'autres, qui se sont succédées et côtoyées, a abouti le concept de système alimentaire territorial, et son véhicule de mise en pratique, le projet alimentaire territorial.

Les Territoires se réapproprient les questions de l'agriculture et de l'alimentation et sont appelés à être des acteurs forts dans la mise en place des gouvernances alimentaires locales. Des rôles et des modes de faire à apprivoiser, et pour lesquels, de plus en plus, des accompagnements sont proposés.

2. La prise en main des projets alimentaires territoriaux par les Territoires, une plus value de l'accompagnement à évaluer

La non durabilité du système alimentaire mondial est maintenant reconnue par les citoyens : on observe l'émergence de changements de pratiques, tant au sein des pratiques de consommation que des pratiques de production agricoles. Ainsi se développe une dynamique bottom-up à l'initiative bien souvent du milieu associatif. Et les Territoires étant encore trop peu présents dans cette dynamique, il en résulte la diffusion de « micro » initiatives ne faisant pas système entre-elles (partie 2.1). Face à ce constat, et face à l'enjeu de la démographie urbaine dans les années à venir, les Territoires urbains sont en train de devenir les premiers expérimentateurs des projets alimentaires territoriaux (partie 2.2.). Ces derniers faisant l'objet d'un appui du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt à travers une volonté de labellisation, sont donc en pleine émulsion sur le territoire national : les Territoires se lancent, certains de manière autonome tandis que d'autres choisissent de se faire accompagner (partie 3.3.).

2.1. Passer d'une somme d'actions isolées à une gouvernance faisant système : les Territoires invités à se mobiliser

Deux constats peuvent être posés. D'une part, les projets alimentaires territoriaux ne sont pas encore synonymes, dans leur mise en pratique, de synergie globale : les Territoires étant encore trop absents de ces projets, bien qu'ils aient à y être présents comme nous l'avant vu précédemment, ils sont appelés à se mobiliser par une impulsion exogène aux Territoires.

D'autre part, certains de ces Territoires connaissent aussi une impulsion endogène à la mise en place de projets alimentaires territoriaux : les Territoires urbains se retrouvent en effet face à la problématique de « comment nourrir la ville ».

Ces deux dynamiques aboutissent à un développement des projets alimentaires territoriaux portés par les Territoires, certains de manière autonome, tandis que d'autres font la démarche de se faire accompagner.

A l'heure où les projets alimentaires territoriaux sont en passe de faire l'objet d'une labellisation, la question de la plus value de l'accompagnement aux Territoires peut être posée.

a) Un manque de synergie dans les initiatives fleurissantes, pour lequel les Territoires sont appelés à se mobiliser

« Face à la richesse et à la profusion des initiatives, force est de constater la pauvreté des démarches stratégiques, fédératives ou politiques menées en France. La coordination entre acteurs, voire la simple observation des dynamiques de terrains, reste balbutiante »
(InPact, 2015)

Lorsque Mme Allain propose d'intégrer la loi sur l'ancrage territorial de l'alimentation à la Loi d'avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt, elle le fait aussi dans un souci de créer plus de synergie entre les initiatives qui certes fleurissent, mais qui peinent à faire réseau. Elle fait à ce propos mention du constat fait par le réseau d'Initiatives Pour une

Agriculture Citoyenne National (InPACT), cité ci-dessus, et dit bien que ce sont les réseaux associatifs qui, à ce jour, sont les expérimentateurs de ces projets innovants (ALLAIN, 2015).

Cette impulsion de l'associatif est la conséquence d'une prise en main des questions de territoire par la société civile : la consommation dite responsable se démocratise, et les consommateurs deviennent des citoyens « consom'acteurs ».

Une tendance appuyée par les résultats de la dernière étude Ethicity, réalisée en mai 2016 sur un échantillon de 4100 individus. « *Le consommateur agit de plus en plus comme un citoyen engagé* » annonce l'étude.

En 2016, 51% des Français enquêtés annoncent « consommer autrement » (produits éco-labellisés, certifiés éthiques, locaux, moins polluant), quand ils étaient 35% en 2010. 73% des enquêtés estiment que l'individu a un rôle important à jouer pour agir concrètement en faveur du développement durable et 76% considèrent que consommer responsable est un moyen de s'impliquer. Méfiants des grandes entreprises privées, les Français sont demandeurs d'une plus grande transparence sur les produits qu'ils consomment, pour pouvoir notamment privilégier les produits locaux afin d'encourager les producteurs de leur territoire et de mieux répartir la valeur ajoutée sur ce dernier (Ethicity ; GreenFlex, 2016).

En bref, les consom'acteurs veulent du bio, de l'équitable et du local.

« Nous sommes bien là face à un processus ascendant dit « bottom-up » révélant la dynamique d'acteurs locaux souhaitant reprendre en main leur propres problèmes » (CAMPAGNE, et al., 2014).

Toutefois, la multitude ne fait pas le réseau. Et, sans vouloir freiner cette multiplicité – la diversité est gage de résilience – l'enjeu est ici d'apporter un liant pour faire système et développer une stratégie plus globale, une **gouvernance territoriale alimentaire**. C'est permettre à toutes ces innovations de s'intégrer dans le cadre plus vaste du projet de territoire. Or, cela a été évoqué, la collectivité territoriale, le Territoire, est un acteur central du projet de territoire. Et Mme Allain appelle donc à la mobilisation de ces acteurs, à leur (re)prise en main de la question agricole et alimentaire.

« Si le territoire n'est pas un simple réceptacle de politiques sectorielles à exécuter mais un co-acteur du développement, la place de ces politiques (conception, mise en œuvre, évaluation) doit être revue au sein d'une organisation valorisant les ressources territoriales »

Philippe LACOMBE, 2014 – préface de « Le développement territorial, une réponse émergente à la mondialisation », de Pierre Campagne et Bernard Pecqueur

b) Nourrir les villes, un enjeu poussant les Territoires urbains à devenir pionniers dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux

Se mobiliser et reprendre en main la question agricole et alimentaire, c'est particulièrement ce que font les Territoires urbains.

Dans un rapport coécrit par l'Assemblée des Communautés de France (AdCF), l'Université de technologie de Troyes (UTT), l'École Nationale Supérieure de Paysage de Versailles, le centre de ressources du développement territorial (Etd), l'association International Urban Food Network (IUFN), l'UMR PACTE-Territoires et le réseau Terres en Villes, est posée la question « *Pourquoi les villes devraient s'intéresser à l'alimentation aujourd'hui ?* ». Les contributeurs de ce papier rappellent que la population mondiale est depuis 2007

majoritairement urbaine et que la population urbaine mondiale est estimée à 80% à l'horizon 2050 (AdCF, et al., 2012).

Dès lors, dans un contexte de réforme territoriale et d'intégration des enjeux du développement durable dans les politiques locales (comme il a été développé ci-dessus dans la partie 1.1.), les régions urbaines deviennent des lieux d'expérimentation.

A l'international, les exemples de Toronto, Bristol, Los Angeles, et d'autres, vont inspirer des Territoires urbains français, qui se lancent alors dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux. Certaines de ces collectivités sont d'ailleurs membres du réseau de Terres en Villes, une association paritaire entre élus et responsables agricoles, se présentant comme un lieu de gouvernance original qui associe l'ensemble des acteurs locaux des territoires autour de la durabilité de l'agriculture et des territoires urbains et périurbains. Ce réseau compte aujourd'hui 26 agglomérations.



Figure 3. Carte des agglomérations membres du réseau Terres en Villes (Terres en Villes)

c) Dans une perspective court-terme de reconnaissance officielle des projets alimentaires territoriaux, la question de l'accompagnement des Territoires

Pour encourager cette dynamique, en 2015, un premier appel à projets du Plan National pour l'Alimentation (PNA) avait été lancé pour encourager l'émergence des PAT définis par Mme Brigitte Allain : 21 projets ont été soutenus avec une enveloppe de 715 000 euros. Deux projets ont notamment été lauréats : le projet « Construire un Plan Alimentaire Durable » de la Ville de Rennes, et le projet « Picardie – Alimentation – Solidarité » (PICASOL) porté par l'association Echanges pour une terre solidaire.

En 2016, un nouvel appel à projets fait suite, avec une clôture fixée en novembre 2016 pour une annonce des résultats lors du prochain salon de l'agriculture. Les fonds sont doublés puisque l'enveloppe contiendra cette fois 1,5 millions d'euros et des objectifs sont fixés : la

labellisation d'un projet alimentaire territorial par département d'ici la fin 2017 et la création de 500 projets d'ici 2020 (BESNIER, 2016).

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt prévoit donc une reconnaissance officielle de ces projets. Aussi, un réseau national (le RnPAT) devrait permettre aux structures porteuses de ces PAT d'échanger leurs bonnes pratiques (Comité interministériel aux ruralités, 2016), et le réseau Terres en Villes ainsi que l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture sont appelés à accompagner cette dynamique.

Or, un constat peut être fait : lorsqu'un Territoire se lance dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial, plusieurs cas de figure peuvent se présenter. Certains partent sans accompagnement extérieur, considérant qu'ils possèdent les compétences en interne, tandis que d'autres font le choix, comme les agglomérations du réseau Terres en Villes citées auparavant par exemple, de se faire accompagner par une structure tierce.

Et puisque les expérimentations se développent, l'offre d'accompagnements, elle aussi, est en essor. Il ne s'agit pas d'accompagnements spécialisés, focalisés tantôt sur le développement de l'agriculture biologique, tantôt sur le développement des circuits courts et de proximité, ou encore de l'agriculture urbaine par exemple, mais bien d'accompagnements à la mise en place d'un projet de territoire, faisant système, dont l'objet est d'aider les Territoires et les acteurs du système agricole et alimentaire à développer une gouvernance alimentaire, pour tendre vers la création d'un système alimentaire territorial et durable, par le biais de la mise en place d'un projet alimentaire territorial.

Parmi ces structures accompagnantes, peuvent être notamment citées le réseau Terres en Villes, bien évidemment, mais aussi Vivre en Ville, le cabinet « territoires et alimentation » Terralim, l'association A.N.I.S. Etoilé, le Réseau rural.

Dans ce contexte, il est donc pertinent de questionner la plus-value de l'accompagnement des Territoires par une structure tierce dans la mise en place des projets alimentaires territoriaux. Une question qui s'intègre dans les travaux de recherche de Nathalie Corade, enseignante chercheuse en économie à Bordeaux Sciences Agro, et spécialiste de la relation entre alimentation et territoires.

Aussi, cette question intéresse l'International Urban Food Network (IUFN), association accompagnant les Territoires à la mise en place de PAT, et qui souhaiterait faire, à ce jour, une évaluation de son accompagnement.

Ainsi, à la croisée entre travail de recherche et bilan opérationnel, ce travail prend pour objet l'accompagnement de l'IUFN et s'insère dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016).

2.2. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine, un support pour l'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN aux Territoires

Ce travail se situe donc à la croisée d'une question de recherche et d'une préoccupation plus opérationnelle de la part de l'IUFN. Après avoir présenté cette association et la méthode avec laquelle elle accompagne les Territoires, sera développé le chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain (ancienne région), qui a servi de support à l'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN. A travers cette expérimentation de trois ans, trois Territoires pilotes ayant des Agenda 21 ont amorcé la mise en place d'un projet alimentaire territorial : Bordeaux Métropole, le Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais.

a) L'International Urban Food Network, une association proposant une méthode clé en main pour accompagner les Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial

IUFN

international
urban
food
network

L'association loi 1901 hébergée à AgroParisTech, International Urban Food Network (IUFN) est une « plateforme internationale de promotion des systèmes alimentaires durables pour les régions urbaines »

dont la principale mission est d'accélérer la transition des collectivités vers des systèmes alimentaires plus durables.

Constatant les paradoxes (sociaux, économiques, sanitaires, environnementaux) du système alimentaire mondial, et rappelant les 80% de population urbaine estimée en 2050, l'IUFN se positionne comme :



Observatoire : IUFN sensibilise les décideurs au potentiel des SAT comme un nouveau paradigme de développement territorial et IUFN suit le progrès de la thématique ;



Facilitateur : IUFN propose une assistance technique pour la conception et la mise en place de politiques alimentaires locales et facilite le transfert de connaissances à travers l'organisation d'événements locaux et internationaux ;



Laboratoire d'idées : IUFN renforce l'innovation et la prise de décision éclairée à travers la production de connaissances objectives et pluridisciplinaires.

Créée en 2012 par Markéta Braine Supkova à l'occasion de la conférence Hungry City Food, l'association se donne trois principales missions à l'échelle nationale (avec un objectif d'expansion aux pays de l'OCDE) :



SENSIBILISATION

Sensibilisation des Territoires à la non durabilité du système alimentaire mondial. IUFN identifie, structure et diffuse l'information sur l'avancée des systèmes alimentaires durables.



**CONSEIL,
ACCOMPAGNEMENT**

Conseil et accompagnement aux Territoires pour le développement de systèmes alimentaires territoriaux durables. IUFN soutient les collectivités territoriales dans leurs premiers pas vers un système

alimentaire territorial en facilitant le transfert de connaissance et la création d'une culture alimentaire communes entre les parties prenantes du territoire.



Recherches et innovation sur les questions de gouvernance alimentaire. IUFN renforce l'innovation et la prise de décision éclairée à travers la production de connaissances nouvelles, objectives et pluridisciplinaires.

Afin d'accompagner les Territoires, l'association se base sur une **méthode Projet**, issue du mémoire de fin d'études d'Anna Faucher « Initier une gouvernance alimentaire territoriale – Guide à l'intention des collectivités » (FAUCHER, 2014), réalisé dans le cadre d'un stage au sein du CEREMA, qui marquait par ailleurs le début du chantier de gouvernance alimentaire présenté ci-dessous.

Anna Faucher est depuis Responsable du Pôle Conseil et Accompagnement au sein de l'IUFN et c'est elle qui accompagne sur le terrain les Territoires.

Cette méthode Projet est décrite par l'IUFN comme « *fondée sur un état des lieux co-construit et partagé avec l'ensemble des acteurs du système alimentaire afin de fixer des objectifs et une vision commune du système alimentaire souhaité* ». Cette méthode se déroule en 5 étapes successives.

(1) Préfiguration de l'action et comité de pilotage

L'objectif de cette première étape est la formalisation de l'engagement de la collectivité et de ses principaux partenaires, ainsi que la constitution d'un **comité de pilotage pluridisciplinaire** dans lequel est développée une **culture commune**. Pour se faire, des **entretiens de cadrage** sont effectués, et une **cartographie** des acteurs externes et de leurs actions est réalisée.

(2) Diagnostic du territoire

Pour cette seconde étape, le propos est d'arriver à un **diagnostic partagé du profil agricole et alimentaire du territoire**. C'est à partir de ce diagnostic qu'est établie une liste des **indicateurs d'évaluation** d'impacts du projet alimentaire territorial une fois la mise en œuvre effectuée (évaluation ex-post).

(3) Elaboration d'une stratégie territoriale

L'enjeu ici est d'arriver à la définition d'un **plan d'actions** participant à la mise en place d'une **politique alimentaire local**. Ce plan d'actions, basé sur la capitalisation des données du diagnostic et des entretiens de cadrage, est aussi l'objet de concertation d'une instance de gouvernance locale, le **Conseil de Gouvernance Alimentaire**, composé d'acteurs locaux du système agricole et alimentaire du territoire en question. Ceux-ci sont notamment réunis lors de sessions d'ateliers organisées autour de thématiques, sur lesquelles des acteurs locaux se positionnent en **référénts**. Ainsi, les CGA sont *a minima* composés des référénts d'ateliers.

(4) Mise en œuvre

Vient ensuite la mise en œuvre du plan d'actions de l'étape précédente. L'IUFN, dans le guide présentant sa méthode d'accompagnement, présente alors l'Agenda 21 comme un outil pertinent et transversal, dans le cadre duquel les actions du projet alimentaire territorial peuvent être mises en œuvre.

(5) Evaluation

Enfin, l'évaluation : la méthode projet prévoit une évaluation ex-post, basée sur les indicateurs élaborées à l'étape du diagnostic. IUFN recommande de renouveler l'évaluation tous les ans afin d'appréhender les impacts du projet alimentaire et sa cohérence avec le territoire.

b) Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine comme cadre de l'étude

Le chantier de gouvernance alimentaire a été initié par la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) Aquitaine, animatrice du Comité Régional des Agendas 21. Missionnée par le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie (MEDDE), la DREAL devient le chef de file d'un chantier pilote de 3 ans (2014, 2015, 2016) sur la gouvernance alimentaire en Aquitaine.

L'objectif du chantier est de permettre à des Territoires possédant un Agenda 21 d'expérimenter la mise en place d'un projet alimentaire territorial, de voir comment ces acteurs s'emparent de la question de la gouvernance alimentaire.

Le « comité de pilotage »

Avec une vision du chantier régional comme laboratoire d'expérimentation, un « comité de pilotage » pluridisciplinaire à l'échelle régionale s'est composé : à la DREAL se sont ralliés la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt (DRAAF) Aquitaine, l'Agence Régionale de Santé (ARS) Aquitaine, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), le Conseil Départemental de Gironde (à travers son Agenda 21). Le Centre d'Etudes et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA) était présent au début du chantier (stage d'Anna Faucher) puis s'est peu à peu effacé.

Instance régionale	Position
DREAL	Dynamiser les Agendas 21 par une entrée novatrice mais accessible pour tous.
ARS	Lutter contre les inégalités sociales et territoriales en matière de nutrition
DRAAF	Veiller à la coordination des politiques publiques en matière d'alimentation
AG21 - CD33	Concevoir collectivement des solutions qui soient à la hauteur des enjeux du monde tel qu'il est en mobilisant l'ensemble des capacités locales
ADEME	Accompagner la transition écologique et énergétique

Figure 4. Tableau de présentation des membres du comité régional de suivi du chantier aquitain de gouvernance alimentaire (LAILLIAU, 2016)

Afin d'animer le chantier et d'apporter un accompagnement aux Territoires pilotes, la DREAL avait initialement fait appel au Centre Ressource d'Ecologie Pédagogique d'Aquitaine (CREPAQ), qui par la suite a laissé sa place à l'IUFN.

Les Territoires pilotes

Grâce au financement des instances régionales, l'IUFN a donc été en charge d'animer régionalement le chantier et d'accompagner trois Territoires pilotes du chantier possédant un Agenda 21, à savoir Bordeaux Métropole (initialement la Ville de Bordeaux), capitale régionale ne possédant plus aucune terre agricole, le Conseil des Elus du Pays Basque,

territoire à forte identité agricole, et la Communauté d'Agglomération du Libournais, collectivité rurale dont la production est principalement viticole (IUFN, 2015). Le Conseil des Elus du Pays Basque étant une association, il ne se considère pas comme étant une collectivité territoriale, d'où la distinction, certes légères, faite entre la « collectivité territoriale » et le « Territoire ».

Annexe 1 : Plaquette du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016)

c) Une évaluation *in itinere* de l'accompagnement de l'IUFN à travers une évaluation *ex post* du chantier

Etant en 2016, le chantier expérimental touche à sa fin. Ceci implique que les trois Territoires pilotes ne bénéficient désormais plus du soutien financier de la DREAL et de ses partenaires, et qu'elles deviennent par conséquent autonomes : si elles souhaitent continuer à bénéficier de l'accompagnement de l'IUFN, elles doivent maintenant financer cet accompagnement par elles-mêmes.

D'autant qu'en termes d'avancée, Bordeaux Métropole et le Pays Basque en sont à l'élaboration de leur plan d'actions, tandis que la CALI, suite à la réalisation de son diagnostic est en train de clarifier ce qu'elle veut/peut faire dans les limites de ses compétences.

Donc, le chantier se termine, tandis que l'accompagnement, basé sur le suivi de la méthode Projet, est encore en cours. Dans ce contexte, l'IUFN a la volonté d'évaluer son accompagnement : une évaluation hybride, entre une évaluation *ex post* (en fin de projet) du chantier et une évaluation *in itinere* (au fil de l'eau) dans la méthode d'accompagnement.

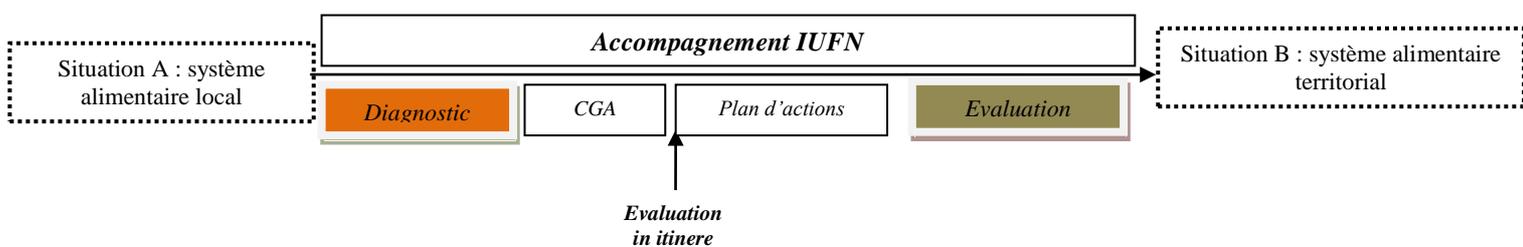


Figure 5. Schéma du positionnement de l'évaluation *in itinere* de l'accompagnement de l'IUFN (LAILLIAU, 2016)

Evaluer, c'est « porter un jugement », non pas de valeur, mais de faits sur les actions menées, afin d'en mesurer leur état d'avancement, leur mise en œuvre ainsi que leur impact global, par rapport aux objectifs initialement fixés.

L'évaluation permet à l'évalué d'améliorer ses pratiques, par un processus de capitalisation progressive ; mais cela permet aussi de rendre compte aux acteurs du territoire.

L'évaluation est une étape devenue évidente dans la mise en place des projets de Territoire, puisque c'est généralement d'elle que dépendent les financements, notamment depuis le processus de décentralisation qui a mené à un recours élargi à la contractualisation. Aussi, évaluer, c'est permettre une plus grande transparence sur l'utilisation des fonds publics (MEZZIOUANE, 2003).

L'IUFN, jeune association de promotion des systèmes alimentaires territoriaux et durables, propose donc un accompagnement aux Territoires pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial basé sur une méthode Projet clé en main.

Cette méthode a été utilisée pour la première fois afin d'accompagner Bordeaux Métropole, le Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais, les trois Territoires pilotes du chantier expérimental de gouvernance alimentaire qui se déroule depuis 2014 en Aquitaine (ancienne région). Financé par la DREAL et ses partenaires, le chantier prend fin alors que les trois Territoires en sont à l'élaboration de leurs plans d'actions pour les plus avancés.

Une occasion pour l'IUFN d'évaluer son accompagnement : une évaluation qui arrive donc en fin de chantier, mais en cours d'accompagnement. Cette évaluation servira de support pour répondre à la question de la plus value de l'accompagnement des Territoires à la mise en place des projets alimentaires, bien qu'elle n'en fournisse une réponse plus que partielle.

2.3. Evaluer l'accompagnement de l'IUFN aux territoires pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial

Afin de mettre en évidence l'intérêt de l'accompagnement des Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial, l'évaluation de la méthode de l'IUFN a dans un premier temps été permise par une « immersion terrain » : seconder Anna Faucher dans son suivi de Bordeaux Métropole, du Pays Basque et de la CALI a permis de se familiariser avec le chantier de gouvernance alimentaire, d'appréhender l'avancée des trois Territoires d'une part, et d'autre part d'observer le déroulé de l'accompagnement dans ses phases opérationnelles.

Puis un second temps a été consacré à l'évaluation en tant que telle, celle-ci se composant de deux volets : l'un pour une analyse subjective de l'accompagnement de l'IUFN, l'autre pour une analyse plus objective de cet accompagnement.

a) La définition de « l'accompagnement » et de l'objet de l'accompagnement comme support d'évaluation de cette dernière

Avant toute chose, pour évaluer un accompagnement, il semble nécessaire de revenir sur la notion même **d'accompagnement**.

L'accompagner, c'est aider un acteur, ou un groupe d'acteurs, à passer d'une situation A présente à une situation B souhaitée. Ainsi on peut dire qu'à travers son accompagnement, l'IUFN aide les Territoires pilotes à transformer les systèmes alimentaires locaux présents en système alimentaires territorialisés et durables. Le projet alimentaire territorial figure donc le véhicule permettant ce passage, le processus.

Du latin *ac-* (vers) *cum-* (avec) *pagnis* (pain), le mot accompagnement signifie étymologiquement « cheminer à côté de celui ou celle dont on est le compagnon ou le copain, c'est-à-dire avec qui on partage le pain (co/pain).

L'accompagnement réfère à deux notions : la relation et le cheminement. 4 idées principales peuvent être développées. Premièrement, celui qui accompagne est second, il valorise et soutient ce qui est fait par l'accompagné ; ensuite, l'idée de cheminement amène donc la notion d'un temps d'élaboration, composée d'étapes qui conduisent les unes après les autres à la mise en chemin ; aussi, l'accompagnement se caractérise par un effet d'ensemble : les deux éléments sont impliqués à tous les stades d'avancement ; et enfin, l'accompagnement suggère une transition : il y a un début, un développement et une fin dans le cheminement que parcourent ensemble l'accompagnateur et l'accompagné.

Il s'agit donc de savoir passer de la compétence d'expert (l'expert n'est pas second par rapport à l'accompagné) à une attitude dialogique (PAUL, 2009).

L'accompagnement est effectif par la mobilisation de plusieurs outils différents, plus ponctuels, tels que l'accueil, le conseil, le suivi, etc. (Dispositif Ouvert de Ressources et d'Accompagnement de projets d'activités en milieu rural).

Aussi, évaluer l'accompagnement proposé à un acteur pour aller d'un point A à un point B passe logiquement par l'appréhension du cheminement : où en est-on dans l'avancée vers le point B ? Et comment cela se passe-t-il ?

Pour caractériser cette avancée, l'évaluation se fait par conséquent sur la base des caractéristiques du but à atteindre. Ici peuvent être retenus : le **projet alimentaire territorial** (ALLAIN, 2015), la **gouvernance territoriale** (CHIA, et al., 2010), le **système alimentaire territorial** (RASTOUIN, février 2016) et le **projet de territoire** (MEZZIOUANE, 2003). Ces quatre composantes ont été définis plus haut (partie 1.1.).

Enfin, l'évaluation décrite se base sur l'expression des besoins des accompagnés ; c'est pourquoi les critères d'évaluation ont aussi été enrichis des éléments de définition de la relation développés dans les conventions que l'IUFN a rédigées et proposées aux trois Territoires Pilotes.

Annexes 2 à 4 : Conventions entre l'IUFN et Bordeaux Métropole, le Conseil des Elus du Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais

b) La capitalisation de la littérature pour la construction d'une grille de lecture, support d'évaluation

La capitalisation des différentes sources - définition du projet de territoire de Mezziouane, du projet alimentaire territorial d'Allain, du système alimentaire territorial de Rastouin, de la gouvernance territoriale de Chia et compères – enrichie des éléments de définition de ce qu'est un accompagnement amène à la proposition de la grille de lecture ci-dessous, organisée en trois volet (sur inspiration des trois fondements d'un projet de territoire) : le projet alimentaire de territoire, les acteurs du projet alimentaire de territoire et le mode de faire ou gouvernance du projet alimentaire de territoire.

Le projet alimentaire de territoire	
<i>Diagnostic</i>	Le projet débutant par un diagnostic du système agricole et alimentaire du territoire réalisé de manière co-construite, partagé à l'ensemble des parties prenantes du projet et servant de base pour la suite
<i>Instance régional</i>	Une coordination régionale, dont les rôles et objets ont été clairement définis, assure la cohérence entre les PAT du territoire
<i>Acculturation</i>	Création d'une culture commune entre les différentes parties prenantes afin de co-définir le PAT et ses objectifs.
<i>Conseils locaux de l'alimentation</i>	Rassemblement des acteurs du système agricole et alimentaire au sein de Conseils de Gouvernance Alimentaire
<i>Choix prioritaires de développement et plan d'actions</i>	Choix d'orientations en adéquation avec le territoire, et notamment avec le Plan Régional de l'Agriculture Durable (PRAD), pour la définition d'un plan d'actions
<i>Evaluation</i>	Evaluation ex-ante, in-itinere, ex-post

Figure 6. Grille de lecture - le projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016)

Les acteurs du projet alimentaire de territoire	
<i>Instance régionale</i>	Une coordination régionale, dont les rôles et objets ont été clairement définis, assure la cohérence entre les PAT du territoire
<i>Territoires pilote</i>	Les intercommunalités sont les pilotes opérationnels de la mise en place des PAT
<i>Conseil de Gouvernance Alimentaire</i>	Au sein d'une même instance, les acteurs publics, privés, associatif et la société civile se rencontrent
<i>Tiers neutre</i>	Un acteur tiers « neutre » assure l'animation régionale ainsi que l'accompagnement des Territoires

Figure 7. Grille de lecture - les acteurs du projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016)

La gouvernance du projet de territoire	
<i>Mise en réseau</i>	L'interconnaissance des parties prenantes est permise par le projet
<i>Transversalité</i>	Le projet se base sur une vision pluridisciplinaire
<i>Démocratie alimentaire, subsidiarité</i>	Le fonctionnement est participatif pour une construction collective du projet, dans une démarche ascendante
<i>Rencontres</i>	Des temps d'échanges animés permettent la rencontre des acteurs
<i>Accompagnement</i>	Le tiers « neutre » apporte un accompagnement méthodologique et une expertise sans se substituer à l'accompagné

Communication	Les ressources sont partagées entre tous les acteurs de manière transparente
---------------	--

Figure 8. Grille de lecture - la gouvernance du projet alimentaire de territoire (LAILLIAU, 2016)

c) Une évaluation basée sur l'apport subjectif des bénéficiaires de l'accompagnement, complétée d'une mise en miroir objective à travers les apports d'autres accompagnements

Sur la base de la grille de lecture d'un projet alimentaire territorial présentée ci-avant, l'évaluation s'est principalement concrétisée par une **évaluation en interne du chantier**, auprès des bénéficiaires de l'accompagnement de l'IUFN. L'enjeu était de les faire redéfinir leurs demandes, et de s'exprimer sur leurs satisfactions vis-à-vis des réponses fournies par l'IUFN à ces besoins.

Pour ce faire, des **entretiens qualitatifs** d'environ 1h30 ont été ainsi menés auprès des différentes parties prenantes du chantier. Sur un **échantillonnage total de 27 structures** (29 individus), réparties de manière suivantes :

- La structure accompagnante (1): l'IUFN
- Le comité régional (5): la DREAL, l'ARS, la DRAAF, l'AG21 du Conseil Départemental de Gironde, l'ADEME
- Les Territoires pilotes (3) : Bordeaux Métropole, le Conseil des Elus du Pays Basque, la CALI
- Le Conseil de Gouvernance Alimentaire de Bordeaux Métropole (11) :

Collectivités territoriales, Territoires de projets	Le Pays Haute Gironde, la Ville de Saint Médard en Jalles
Associations	Terre de Liens, AgriSud International, le Bocal Local, INTERBIO ALPC
Entreprises privées	La SICA Maraîchère, l'Agence ALILO, Darwin (société Evolution)
Structure de formation	Bordeaux Sciences Agro
Autre	Le Centre Social de Bordeaux Nord

Figure 9. Composition de l'échantillon des acteurs rencontrés au sein du Conseil de Gouvernance Alimentaire de Bordeaux Métropole (LAILLIAU, 2016)

Initialement, 19 acteurs avaient été sollicités pour participer à l'étude. La définition de l'échantillon des acteurs impliqués dans le CGA de Bordeaux Métropole s'est faite à partir de deux sources :

- l'espace « Nos membres » disponible sur le site internet du chantier de gouvernance alimentaire en Aquitaine, onglet « Bordeaux » : <http://gouvernancealimentaireaquitaine.mojoego.com/nos-membres/> et pour lequel les participants avaient été invités à remplir des cartes d'identité ;
- le compte rendu d'un atelier dans lequel sont présentées les thématiques des ateliers et leurs référents.

Parmi l'échantillonnage final de 11 acteurs, 7 sont des référents d'ateliers.

- Le Conseil de Gouvernance Alimentaire du Pays Basque (7) :

Collectivités territoriales, Territoires de projets	La Communauté d'Agglomération Côte Pays Basque Adour, la Ville de Saint Jean de Luz, la Communauté d'Agglomération Sud Pays Basque
Associations	Euskal Herriko Laborantza Ganbara (EHLG)
Entreprises privées	Le Cluster Uztartu, Super U Ustaritz

Autre	Une citoyenne
-------	---------------

Figure 10. Composition de l'échantillon des acteurs rencontrés au sein du Conseil de Gouvernance Alimentaire du Pays Basque (LAILLIAU, 2016)

Initialement, 18 acteurs avaient sollicités pour participer à l'étude. La définition de l'échantillon des acteurs impliqués dans le CGA du Pays Basque s'est faite à partir d'une feuille de présence d'une rencontre du CGA qui s'était déroulée le 04 Mars 2016.

Parmi l'échantillonnage final de 7 acteurs, 6 sont des référents d'ateliers.

Annexes 5 à 9 : Guides d'entretien à destination de l'IUFN, des membres du comité régional, de Bordeaux Métropole et du Pays Basque, de la CALI, et des CGA locaux

A partir des résultats de cette évaluation subjective en interne du chantier, une mise en miroir avec d'autres accompagnements permet une mise en perspective plus objective. Cela prend pour base la littérature existante sur les accompagnements proposés, et notamment deux guides riches en retours d'expériences : « Repères et outils pour construire votre Projet Alimentaire Territoriale » de la DRAAF Auvergne (DRAAF Auvergne, 2015) et le « Guide de la co-construction des politiques agricoles périurbaines d'agglomération » de Terres en Villes (Terres en Villes, 2008).

[Agriculture, alimentation & Territoires. Repères et préconisations pour des politiques agricoles et alimentaires locales, Réseau Rural, 2012 ?]

A partir de ces deux volets, certes déséquilibrés, mais complémentaires de l'évaluation, ce travail tente de faire émerger du bilan de fin de chantier les éléments de l'accompagnement de l'IUFN qui semblent faciliter, renforcer la mise en place d'un projet alimentaire territorial, et inversement, les éléments de l'accompagnement qui semblent limiter, freiner cette mise en place.

D'ores et déjà, il est évident qu'autant dans les leviers que dans les freins soulevés, ressortiront des facteurs à nuancer : l'hypothèse est posée que les éléments de réussites et les freins à la mise en place d'un projet alimentaire territorial ne dépendent pas que de la structure accompagnante et de son accompagnement (facteurs endogènes), mais aussi à d'autres facteurs liés à l'accompagné, au territoire, au contexte politique, etc. (facteurs exogènes), dans lesquels, parfois, pourra être mise en évidence une part de coresponsabilité de la part de l'IUFN.

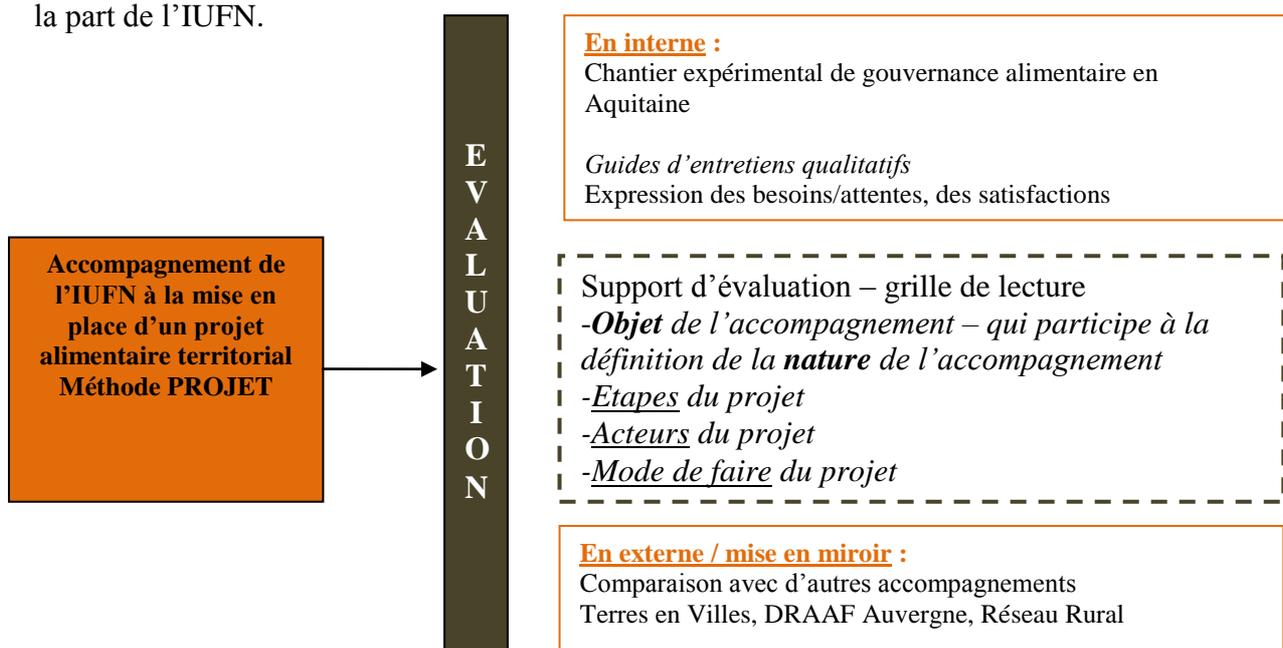


Figure 11. Schéma récapitulatif de la méthode d'évaluation de l'accompagnement de l'IUFN à la mise en place d'un projet alimentaire territorial (LAILLIAU, 2016)

Après avoir compris d'où viennent les projets alimentaires territoriaux (partie 1), cette seconde partie a été l'occasion de poser l'enjeu de ce travail : le développement des projets alimentaires territoriaux et leur reconnaissance accrue amène à question la plus value de l'accompagnement des Territoires qui souhaitent développer un projet alimentaire territorial (partie 2.1.). Pour tenter de répondre à cette problématique, le travail mené utilise le cas d'étude de l'IUFN, association de promotion des systèmes alimentaires durables, qui a été amenée à accompagner trois Territoires pilotes dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire mené en Aquitaine de 2014 à 2016 : Bordeaux Métropole, le Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais (partie 2.2.).

Se baser sur l'expérience de l'IUFN pour questionner la plus value de l'accompagnement donne l'occasion à la structure d'une part de faire le bilan du chantier qui prend fin, et d'autre part, à travers cette évaluation ex post du chantier, d'évaluer son accompagnement au fil de l'eau, puisque celui-ci n'est pas terminé sur les trois Territoires pilotes. Cette évaluation multi-objectif, à la croisée entre travail de recherche et mission opérationnelle, se base principalement sur un retour d'expérience qualitatif des bénéficiaires du chantier, complété d'une mise en miroir des éléments de résultats avec d'autres accompagnements dont les démarches sont disponibles dans la littérature (partie 2.3.).

3. Les atouts et les limites de l'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : les retours de l'évaluation du chantier expérimental de gouvernance, enrichis d'une mise en perspective par la comparaison à d'autres méthodes d'accompagnement

Nous allons voir maintenant quels ont été les principaux résultats de l'évaluation en interne du chantier de gouvernance alimentaire. Cette analyse permet notamment de faire remonter les points forts de ce chantier qui se termine, et à travers cela, les atouts de l'IUFN dans son accompagnement (partie 3.1.). Mais elle permet aussi de mettre en lumière certaines limites, et là encore, des limites qui sont plus ou moins exogènes à l'IUFN lui-même (partie 3.2.). Enfin, à partir de ces limites, des préconisations en termes de méthodologie pourront être faites, notamment grâce à la mise en lumière d'autres façons de faire, à travers la comparaison de la méthode de l'IUFN à trois autres méthodes : celle de la DRAAF Auvergne, celle du réseau Terres en Villes, et enfin, celle du Réseau Rural (partie 3.3.).

3.1. A priori, un bilan du chantier expérimental de gouvernance alimentaire positif et un accompagnement de l'IUFN apprécié

Dans cette première sous partie, nous allons voir quels ont été les atouts de l'accompagnement de l'IUFN et plus globalement du chantier expérimental de gouvernance alimentaire, et ce, notamment à travers l'expression des satisfactions des diverses parties prenantes du chantier.

a) Un chantier et une méthode d'accompagnement qui semblent réunir tous les ingrédients nécessaires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial

L'analyse des étapes composant la méthode Projet que l'IUFN utilise pour accompagner les Territoires, alliée à l'organisation du chantier, permet déjà de mettre en évidence que tous les ingrédients de la mise en place d'un projet alimentaire territorial semblent être réunis.

Une mise en miroir avec la grille de lecture présentée ci-avant (partie 2.3), dont a été ôté le tiers neutre dans la partie « les acteurs du projet alimentaire du territoire » (puisque issu des conventions rédigées par l'IUFN), permet d'illustrer ceci.

Pour rappel, cette grille de lecture de caractérisation d'un projet alimentaire territorial est la capitalisation des ressources liées aux projets de territoire (MEZZIOUANE, 2003), aux projets alimentaires territoriaux eux-mêmes (ALLAIN, 2015), aux systèmes alimentaires territorialisés (RASTOUIN, février 2016), à la gouvernance territoriale (CHIA, et al., 2010) et à l'accompagnement (ONU, 1993) (Dispositif Ouvert de Ressources et d'Accompagnement de projets d'activités en milieu rural).

Les étapes du projet alimentaire territorial

Le projet intègre bien une **instance régionale**, en charge de la coordination des différents projets alimentaires territoriaux développés en Aquitaine, comme le suggérait notamment Mme Allain dans la définition qu'elle donne du projet (p.65 et 67 du rapport « Et si on mangeait local »). Il en est de même avec une intégration au début du projet de la réalisation d'un **diagnostic du système agricole et alimentaire du territoire**, un diagnostic que l'IUFN décrit comme étant « **partagé** » (p.52 du rapport). A partir de ce diagnostic commun, la méthode de l'IUFN a la volonté de créer un socle commun de connaissances - ce que

Mezziouane appelle la vision collective - et autour duquel peuvent se réunir les acteurs, et à partir duquel se construit **une culture commune**. Aussi, Mme Allain encourage à la réunion des acteurs du système agricole et alimentaire du territoire au sein de « conseils locaux de l'alimentation » ((p.67 du rapport), ce qu'intègre, là encore l'IUFN dans sa méthode quand elle aborde l'étape de l'élaboration d'une stratégie territoriale au sein des **Conseils de Gouvernance Alimentaire**. Vient ensuite l'élaboration du **plan d'actions co-construit** (p. 52 du rapport); et finalement, **l'évaluation**, étape récurrente des projets de territoire, qui, dans le cas de l'accompagnement de l'IUFN se décompose en deux temps : l'évaluation *in itinere*, objet de ce travail, mais aussi une évaluation *ex-post* quand les Territoires auront lancé leurs premières actions.

Les acteurs du projet alimentaire territorial

Ces étapes permettent bien la mobilisation des différents acteurs et groupes d'acteurs encouragés à être mobilisés dans la construction d'un projet alimentaire : **l'instance régionale** se compose de **services de l'Etat**, dont la DRAAF, acteur recommandé dans le rapport d'information « Et si on mangeait local » de Mme Allain (p.53). Cette dernière encourage aussi les **intercommunalités** (p.65 du rapport) à être les pilotes opérationnels de la mise en place des projets alimentaires territoriaux et dit des **Pays** qu'ils sont des Territoires de projets cohérents puisque dépassant les structures administratives (p.66 du rapport) : Bordeaux Métropole et la CALI sont deux intercommunalité, et le Pays Basque est en passe de devenir un Etablissement Public de Coopération Intercommunale. Enfin, dernière échelon, les **Conseils Locaux de l'Alimentation**, bien présents sous la forme de Conseils de Gouvernance Alimentaire, comme évoqué ci-avant.

La gouvernance du projet

Enfin, la méthode IUFN mise à l'épreuve dans le chantier intègre la création d'une **gouvernance alimentaire**, basée sur une **pluridisciplinarité** des instances et sur une **triple transversalité** : entre échelons administratifs/Territoires, au sein même du Territoire, entre les différents services et avec les porteurs de projets.

b) Les apports de l'accompagnement reconnus par tous et une satisfaction globale de l'accompagnement de l'IUFN, considéré pertinent

Satisfactions de l'accompagnement aux Territoires

L'IUFN définit son **accompagnement aux Territoires** comme étant un accompagnement ultra personnalisé, à destination des chargés de missions des collectivités, pour les mener vers une autonomisation de la gestion de la thématique, notamment à travers un **accompagnement méthodologique**, un **accompagnement technique** (aide à la rédaction), une aide à **l'animation** et une **expertise** (benchmark) (GE IUFN, Q26).

Des compétences qui reviennent bien en échos avec les attentes exprimées par les trois Territoires pilotes et avec l'avis des membres du comité de suivi régional et des deux CGA :

	Comité régional (5)	Territoires pilotes (3)	CGA (11)	BM	CGA PB (7)	Total
-Mobilisation des acteurs, mise en réseau, maintenir le collectif, créer de la transversalité, de l'entregent	3	1	9		3	16
-Ne pas réinventer ce qui se fait ailleurs : benchmark , capitalisation, mutualisation	3	1	6		5	15
- Expertise sur les PAT, légitimité sur la thématique	4		5		5	14
- Accompagnement méthodologique de projet, facilitateur	2	1	7		3	13

-Tiers extérieur, neutralité	3		7	1	11
- Animation : organiser les réunions, identifier les sujets d'union/de conflit, faire s'exprimer les acteurs	4	1	1	3	9
- Accompagnement technique : production de livrables, données (diagnostic, comptes rendus)	1	1	4	2	8

Figure 12. Un accompagnement qui répond aux attentes des parties prenantes (nombre de citations par type d'acteur) (LAILLIAU, 2016)

(Sources : GE COPIL : Q30-32 ; GE BM/PB : Q54 ; GE CALI : Q56 ; GE CGA : Q33-34)

Les trois Territoires pilotes s'estiment satisfaits (ou « plutôt satisfait ») de l'accompagnement de l'IUFN et considère que l'association s'est bien adaptée aux spécificités de chacun (GE BM/PB/CALI : Q57, Q90).

Il ne manque pas d'étape en soi dans la méthode Projet de l'IUFN, selon les acteurs du comité régional (Q91) et les territoires pilotes (Q92), qui s'accordent à dire que les points forts de l'IUFN en termes d'accompagnement sont les suivants : sa vision des expériences nationales et internationales (4 fois sur 7), la présence et la disponibilité de la chargée de mission sur le territoire aquitain (4 fois) et sa motivation et son intérêt pour le sujet (3 fois sur 7) (GE COPIL : Q57, GE BM/PB/CALI : Q59).

Satisfactions de l'animation régionale

Aussi, l'IUFN était missionnée pour assurer l'**animation régionale** du chantier, notamment pour permettre l'échange de pratiques entre les Territoires engagés, insuffler une mise en réseau entre les acteurs aux différents niveaux du chantier, animer les rencontres, apporter une méthodologie basée sur l'approche de la gouvernance et créer des livrables (GE COPIL : Q33, GE BM/PB/CALI : Q49).

Les points forts de l'IUFN reconnus en termes d'animation régionale rejoignent ceux relatifs à l'accompagnement des Territoires, à savoir la capacité de mobilisation des acteurs, les retours d'expériences d'ailleurs et la motivation et l'intérêt de la chargée de mission (GE COPIL : Q36, GE BM/PB/CALI : Q52).

Les jalons de la méthode d'accompagnement de l'IUFN considérés comme pertinents

Enfin, diverses étapes de la méthode Projet sont jugées pertinentes. En ce qui concerne la création d'une culture commune, 19 acteurs sur 27 s'estiment « satisfaits » ou « plutôt satisfaits » du travail mené par l'IUFN pour accompagner l'acculturation des parties prenantes, faisant notamment remonter leur satisfaction de ces « rencontres qu'ont permis ces temps d'échanges » et caractérisant la méthode de l'IUFN d' « *intéressante, intelligente et participative* » (GE COPIL : Q8, GE BM/PB/CALI : Q7, GE CGA BM/PB : 7).

De la même manière, 20 acteurs sur 27 trouvent que le diagnostic est un préalable nécessaire à la mise en place d'un projet alimentaire territorial, le considérant comme un outil « *permettant de « poser une photographie de départ sur laquelle les acteurs peuvent se mettre d'accord sur les objectifs du PAT* », « *d'avoir des éléments de connaissance à partager auprès des élus pour susciter leur adhésion* », « *d'identifier les dynamiques du territoire et notamment les actions pilotes innovantes* », et qui permettra « *d'apprécier les évolutions permises par le projet* » (GE COPIL : Q59, GE BM/PB/CALI : Q61, GE CGA BM/PB : 35). Comme dernière illustration des éléments de méthode jugés pertinents par les différents acteurs, le choix de réunir les acteurs du système agricole et alimentaire au sein de sessions d'ateliers par thématiques, pour notamment construire le plan d'actions du projet, est une étape « *évidente* », un « *format qui permet à chacun de s'exprimer, d'échanger, de débattre [...] avec une parole et une écoute possible* », et qui complète bien les plénières selon 17 acteurs sur 25 enquêtés (GE COPIL : Q83, GE BM/PB : Q83, GE CGA BM/PB : 56).

Des animations auprès des conseils de gouvernance alimentaire appréciées

Enfin, concernant l'animation que l'IUFN a fournie aux conseils de gouvernance alimentaire de Bordeaux Métropole et du Pays Basque, les deux Territoires pilotes, les 7 acteurs du Pays Basque et 6 acteurs sur 11 du groupe de Bordeaux s'estiment satisfaits ou « plutôt satisfaits » : ils qualifient l'animation de l'IUFN « bonne » et « participative » (GE BM/PB : Q81, GE CGA BM/PB : 51).

Et, plus particulièrement sur l'animation fournie lors des ateliers, les deux Territoires pilotes sont « plutôt satisfaits » et 6 acteurs du CGA de BM et 6 acteurs du PB sont satisfaits ou « plutôt satisfaits » de l'animation de l'IUFN lors de ces rencontres (GE BM/PB : Q87, GE CGA BM/PB : 59).

c) Enfin, un chantier source d'externalités positives et objet de satisfactions

Le chantier de gouvernance : l'occasion pour les diverses parties prenantes de se rencontrer et de renforcer les relations (GE BM/PB/CALI : Q17-19-23-25, GA CGA BM/PB : Q23-25-29-31)

Ces relations se sont principalement renforcer entre les Territoires pilotes et les acteurs régionaux d'une part, entre les Territoires pilotes et les acteurs locaux d'autre part ; et enfin, entre les acteurs locaux eux-mêmes.

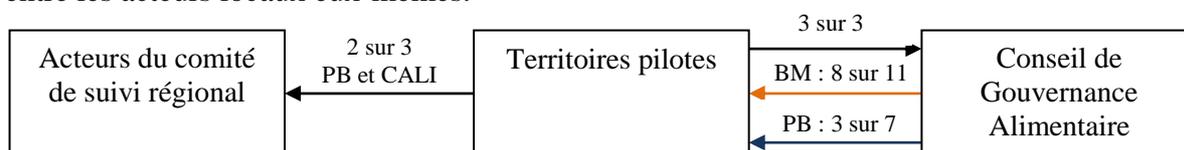


Figure 13. Un chantier ayant permis le renforcement de relations entre ses parties prenantes (LAILLIAU, 2016)

Le Pays Basque et la CALI ont bien renforcé leurs liens avec les membres du comité régional de suivi. Bordeaux Métropole, sans doute de par sa proximité, maintient quant à elle une relation égale.

Aussi, les trois Territoires pilotes disent avoir renforcé leurs liens avec les acteurs du système agricole et alimentaire de leur territoire :

« Cela a créé de l'émulation, notamment auprès des porteurs de projets qui sont de plus en plus nombreux et que l'on rencontre systématiquement. [...] De fait, notre [conseil de gouvernance alimentaire], informel mais très présent, joue un rôle clé dans la communication : en informant chacun ses contacts, on démultiplie les possibilités de participation ».

Et, sur ce point, concernant la CALI, bien que son avancée n'ait pas compris la réunion d'un CGA, le chantier lui a tout de même permis de tisser des liens avec des acteurs locaux, notamment avec une commune avec laquelle un partenariat est entamé.

De l'autre côté, sur 11 acteurs du groupe de Bordeaux Métropole, 8 considèrent en effet avoir tissé des liens plus forts avec le Territoire, et 3 jugent cette relation égale.

Et au Pays Basque, sur 7, 4 jugent la relation égale, ayant déjà l'habitude de travailler avec le CEPB, et 3 considèrent que leur relation avec le CEPB s'est renforcée.

Enfin, entre les acteurs locaux de BM, 8 sur 11 considèrent avoir pu renforcer des relations dans le cadre du chantier et 3 considèrent ces relations comme égales. Au Pays Basque, tous sont unanimes sur le renforcement des relations entre acteurs locaux permis par la participation du CEPB au chantier de gouvernance alimentaire.

Les conseils de gouvernance alimentaire, les forces vives du chantier

Avant toute chose sur les CGA locaux, il est à noter qu'entre le Pays Basque et Bordeaux Métropole, les CGA n'y ont pas la même « consistance ». Si au Pays Basque la dénomination CGA est très claire, pour Bordeaux Métropole, ça l'est beaucoup moins : le CGA du Pays Basque est composé de 15 acteurs (leurs rencontres réunissent en général plus de 15

participants car d'autres viennent à titre d'invités), tandis que pour le groupe de la métropole, cela est moins clair car il y a 11 référents ateliers, mais le groupe « conseil de gouvernance alimentaire » ne se limite pas à eux, car d'autres acteurs qui ne sont pas référents s'y sentent impliqués.

Dans les deux cas, en termes numériques, les groupes ne souffrent pas d'un manque de participants dont le nombre reste appréciable autant en plénières que durant les ateliers.

En termes de composition de ces CGA, parmi les membres du comité régional, Bordeaux Métropole et les membres du CGA de Bordeaux (faisant un échantillon de 17 acteurs), 13 acteurs s'estiment satisfaits ou « plutôt satisfaits » de la composition du CGA : les acteurs présents sont motivés, variés, et considérés par certains comme représentatifs de la chaîne de valeur alimentaire (GE COPIL : 69-71, GE BM: Q73-75, GE CGA BM : Q17-19).

De la même manière pour le groupe basque, 8 acteurs sur 13 sont satisfaits ou « plutôt satisfaits ». Une composition également très appréciée de l'IUFN (Q352): « *Les représentants du CGA sont d'une diversité assez impressionnante (médecin, représentant de supermarché, les acteurs agricoles principaux [...])* » (GE COPIL : 74-77, GE PB: Q73-75, GE CGA BM : Q17-19).

Les CGA sont des groupes desquels l'IUFN et les Territoires pilotes se sentent proches (GE BM/PB : Q71, IUFN : Q134) et dans lesquels les acteurs locaux se sentent « faire partie » : 7 sur 11 pour le groupe de Bordeaux, et 6 sur 7 pour le Pays Basque, en sachant que le 7^e est un acteur qui participe aux rencontres au titre d'invité. Et ils qualifient leurs participations de « proactives » (4 sur 11 pour Bordeaux et 6 sur 7 pour le Pays Basque) (GE CGA BM/PB : Q14-15).

Enfin, concernant les rencontres de ces groupes, lors des plénières et des ateliers pour Bordeaux, et lors des plénières, des rencontres CGA et des ateliers pour le Pays Basque, autant les Territoires que les acteurs locaux s'en estiment satisfaits.

Pour la Métropole, « *C'est une sorte de démonstration de force, avec une présence importante de divers publics. Ce sont de grandes messes organisées pour le plaisir de s'encourager : il est important, [...], de scinder le temps de moments de rencontres. Cela permet de reprendre le moral, de récupérer de l'énergie et d'encourager. Le temps administratif est un temps long et lourd. La question est de ne pas se laisser gagner par la lenteur et de rythmer le temps* ».

Les plénières et les ateliers ont mobilisé un nombre d'acteurs important, ce que les acteurs locaux citent en point de satisfaction (6 fois). Aussi, les acteurs sont satisfaits de la mise en réseau que permettent ces rencontres : c'est l'occasion de faire la connaissance de nouveaux acteurs, de voir les projets de chacun et de travailler ensemble (8 fois). Durant ces temps, les échanges et discussions ont été jugés intéressants (6 fois). Des rencontres dont la fréquence est considérée satisfaisante ou « plutôt satisfaisante » par 6 acteurs sur 11. Tous répondraient présents au prochain évènement (GE BM : Q79, CGA BM: Q44-45-62-64).

Du côté du Pays Basque, de nouveau, la satisfaction première des acteurs locaux est le fait de pouvoir se rencontrer, d'échanger sur ce que fait chacun et de travailler ensemble (9 fois):

« *De bons échanges, une bonne communion entre des acteurs d'origines et de métiers différents, c'est très riche : c'est ça la gouvernance alimentaire : multiple, complexe, diversifiée !* »

« *C'est une auberge espagnole ! Chacun, en fonction de son métier, est sensible à des thèmes différents* ».

Aussi, là encore, les acteurs font ressortir que ces rencontres sont productives, que le contenu est intéressant et que les choses avancent de manière encourageante (8 fois). Enfin, les rencontres réunissent des acteurs de tous bords, ce qui fait la richesse du groupe (7 fois). Des appréciations que partage l'IUFN (Q148): « *Ce sont des acteurs hyper diversifiés, pertinents, volontaires, c'est vraiment chouette, ils sont toujours constructifs et positifs* ».

La fréquence des rencontres est appréciée par 6 acteurs sur 7 et tous là encore répondraient présents à la prochaine rencontre (GE PB : Q79, CGA PB: Q44-45-62-64).

Une bonne appréciation globale du chantier, dont l'aspect participatif est reconnu par les acteurs locaux (GE COPIL : Q92, GE BM/PB : Q93, GE CALI : Q71, CGA BM/PB: Q81-90-91).

Sur les 26 bénéficiaires de l'accompagnement et de l'animation de l'IUFN, 23 s'estiment satisfaits ou « plutôt satisfaits » de l'expérimentation de la mise en place d'un projet alimentaire territoire à l'échelle des trois Territoires pilotes.

Plus spécifiquement par type d'acteurs, les membres du comité régional sont satisfaits car, ayant peu d'attentes particulières de l'expérimentation, ils considèrent que celle-ci a permis de « défricher le sujet ».

Les Territoires pilotes sont eux aussi satisfaits de cette expérience jugée « intéressante » et qui a ouvert le Territoire à « un vrai sujet transversal ».

Mise en lien avec la *création de connaissance* : c'est principalement auprès des membres du comité régional et des Territoires pilotes que le chantier a permis la découverte des PAT, car globalement, les membres des CGA étaient déjà familiers avec ces projets.

Au sein du Conseil de Gouvernance de Bordeaux Métropole, les acteurs sont principalement satisfaits et « plutôt satisfaits » (8 sur 11), et considèrent que le chantier a bien encouragé une approche participative de la gouvernance (8 sur 11).

Enfin, côté Conseil de Gouvernance Alimentaire du Pays Basque, les membres sont satisfaits (5 sur 7), et n'ont pour la majorité, rien à signaler (6 fois). Eux aussi considèrent, à l'unanimité, que le mode de faire est participatif.

Ainsi, de par la nature des parties prenantes engagées et de par la marche à suivre proposée par l'IUFN, tous les ingrédients semblent a priori réunis pour la mise en place de projets alimentaires territoriaux au sein de Bordeaux Métropole, du Pays Basque et de la CALI.

Aussi, les satisfactions exprimées par les bénéficiaires de l'accompagnement et de l'animation de l'IUFN vont dans le sens d'un accompagnement apportant une réelle plus value aux Territoires dans leur démarche : le travail de l'IUFN est apprécié à tous les échelons, du comité régional aux membres des conseils de gouvernance locaux.

Enfin, nous avons vu que globalement, le chantier a été l'occasion pour les Territoires pilotes, particulièrement pour Bordeaux Métropole et pour le Pays Basque, de poser les premières bases de leur projet. Toutefois, il semblerait que ces bases aient manqué d'une étape nécessaire : la définition claire, transparente et partagée des rôles des parties prenantes du projet alimentaire territorial.

3.2. Toutefois, le manque de définition des rôles des parties prenantes : une étape évidente de la gestion de projet qui a pourtant manqué

Bien que la définition des rôles des différents acteurs impliqués soit une étape évidente de la gestion de projet, il semble qu'elle puisse manquer : c'est ce qui ressort de l'évaluation du chantier de gouvernance alimentaire. La qualité expérimentale du chantier semble en effet avoir induit une souplesse de construction du projet, dès son lancement.

Pour illustrer cela, nous verrons dans un premier temps que l'instance régionale, bien qu'appelée comité de pilotage, tient plutôt d'un comité de suivi, dont les apports sont limités. Aussi, sera abordée la place de l'IUFN qui semble peu claire pour certains acteurs, la considérant à la frontière entre accompagnement et leadership.

Toutefois, nous verrons que cette position floue de l'IUFN est à relativiser au regard des manques du comité de pilotage, et surtout au regard des attitudes plus ou moins proactives des Territoires.

a) L'absence d'un véritable comité de pilotage

Sur sa **composition** (GE COPIL : Q40-42, GE BM/PB : Q29-31), l'intégration des Territoires pilotes n'a pas été faite de manière spontanée dès le début du chantier, mais ce sont les Territoires qui ont dû faire remonter leur volonté d'être parties prenantes de ces rencontres, alors même qu'elles (ces rencontres) traitaient de leurs avancées.

Le Département, acteur de l'instance, fait remonter que sa participation qui lui semblait a priori « naturelle », ne l'est pas tant que cela, du fait notamment d'une gouvernance, plutôt descendante, qu'il ne partage pas.

Enfin, il est à noter que cette instance régionale se caractérise par l'absence de la Région.

En termes de **rôles** (GE COPIL : Q44, GE BM/PB : Q32), au-delà du financement cité par certains, et du suivi « de loin » permis par les rencontres du comité régional, sur les cinq acteurs de l'instance, trois expriment l'absence de définition de leurs rôles à tenir au sein du chantier expérimental de gouvernance alimentaire ; ce qui est considéré comme une des principales faiblesses du chantier.

La volonté exprimée est de donner les moyens aux Territoires d'expérimenter comme ils le souhaitent la mise en place d'un projet alimentaire ; une volonté n'induisant pas automatiquement un réel suivi de l'avancée des Territoires : « *Si on faisait le bilan de ce que l'IUFN a mis en place concrètement sur tel et tel territoire, je suis incapable de vous dire quelque chose* ».

Par conséquent, et comme le font remonter à juste titre le Département et l'IUFN, cette instance qui prend la dénomination de « comité de pilotage régional », n'en est finalement pas un : il relèverait plutôt d'un **comité régional de suivi**, « à l'échelle macro ». Un « véritable » comité de pilotage serait une instance de décisions, composé de collègues divers et représentatifs de la question agricole et alimentaire, et qui compterait dans ses rangs notamment des élus.

Le chantier manque donc d'un réel comité de pilotage, présent du début à la fin de l'expérimentation, comme l'exprime le Pays Basque : « *Ce qui aurait du être listé : après avoir désigné les Territoires, [le comité régional] aurait du nous accompagner dans le diagnostic, dans l'animation, dans l'élaboration d'un plan d'action et dans la réalisation d'un bilan ; ainsi que dans le*

suivi du travail de l'IUFN », non pas que le Territoire considère que le comité régional devrait être dans le « faire », mais qu'il devrait être a minima présent aux différentes étapes que vivent les Territoires et les acteurs locaux dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial et d'être à l'écoute des difficultés rencontrées.

Pour enrichir ce propos, il peut être dit que la **fréquence** des rencontres du comité régional est considérée comme étant insuffisante au vu des commentaires : « *Il y a eu des périodes clés où nous aurions dû nous voir plus souvent, à la place de quoi il y a eu des rencontres en bilatérales* » (ARS), « *Depuis que les Territoires ont été intégrés, il n'y a eu que deux COPIL. Or, si on est dans une expérimentation, il y a un minimum de liens à faire, et d'être un minimum informé de l'état d'avancement, des problèmes rencontrés par les Territoires, ce que l'on n'aborde pas* » (Pays Basque) (GE COPIL : Q47, GE BM/PB : Q35).

Non seulement ces rencontres ne sont pas assez fréquentes, mais leur **contenu** est aussi source d'insatisfactions (GE COPIL : Q48, GE BM/PB : Q37) : les points ne sont pas abordés jusqu'au bout, et les discussions font alors l'objet d'échanges en bilatéral comme le partagent l'ARS et le Département :

« *Les choses doivent être tranchées et elles ne le sont pas toujours complètement : elles restent en suspens et sont tranchées a posteriori sans l'ensemble des acteurs* » ;

« *On commence à peine à effleurer des sujets et on rentre à la maison... Ce n'est pas le lieu où l'on creuse les nœuds, les problèmes : on fait un tour de table pour voir où en est chacun, on se dit « on est content, on a avancé et on se revoit la prochaine fois ». Il n'y a pas de brief commun sur ce qui ne fonctionne pas, ce qui a bien fonctionné sur chacun des territoires, pour en faire un travail analytique* ».

Une remarque que l'IUFN partage : « *Ca a été parfois difficile de décider des choses ensemble* ».

En plus de ne pas être assez présent auprès des Territoires pilotes, le comité régional est une instance opaque pour les acteurs des deux CGA : sur 11 acteurs pour Bordeaux, seulement 3 considèrent que le chantier a permis de renforcer des liens avec les acteurs régionaux tandis que les autres « *continuent de ne pas les connaître* », et sur les 7 du Pays Basque, aucun n'a pu créer ou renforcer de liens avec l'instance régionale (CGA PB/BM: Q23).

Les remarques qui ont été développées sur l'instance régionale amènent à questionner la responsabilité de l'IUFN : ces freins au développement d'un projet alimentaire territorial ne sont certes pas que de son fait, mais, de par ses missions d'animation régionale et d'accompagnement aux Territoires, elle y a une coresponsabilité. Questionner les rôles et attentes des acteurs pour qu'ils correspondent bien à une vision partagée par l'ensemble des parties prenantes fait partie du rôle d'animateur ; et prendre en considération les difficultés exprimées par les Territoires fait partie de celui d'accompagnateur.

b) Entre accompagnement et leadership : une position pas claire de l'IUFN

Entre l'accompagnement et le leadership, une position de l'IUFN qui n'est pas claire

Nous l'avons vu plus haut, la demande des Territoires en termes d'accompagnement amène l'IUFN à leur apporter une certaine diversité d'appui : de **l'expertise** sur la thématique (l'IUFN est un acteur ressource en termes de connaissances), un **parangonnage** entre le chantier et d'autres expériences nationales et internationales, un **accompagnement méthodologique**, mais aussi un **accompagnement opérationnel, technique**, notamment de par la **production de livrables**, en lien avec une **co-animation** des rencontres et donc une préparation de celles-ci.

Or, cet accompagnement protéiforme entraîne une certaine schizophrénie dans les rôles de l'IUFN, et notamment un changement de positionnement de la structure vis-à-vis du groupe accompagné (le Territoire pilote et le conseil de gouvernance alimentaire lié). Tantôt, l'IUFN devrait être « à côté » de l'accompagné tout en maintenant une proximité, comme impliqué dans la définition d' « accompagnement » ; tantôt il devrait se situer de manière vraiment exogène au groupe, dans une position d'expert, force de propositions (mais non décideur) ; ou encore, être au cœur du groupe, en tant qu'outil « au service de », quand il prend la position de l'animateur.

Les positions que l'IUFN doit prendre sont donc variées, mais sa nature d'accompagnateur dans tous les cas devrait l'amener à préserver le leadership du couple Territoire pilote – conseil de gouvernance. Or, l'observation de l'accompagnement de l'IUFN ainsi que les retours des bénéficiaires de l'accompagnement de l'IUFN permettent de montrer que parfois la structure sort de son rôle pour se positionner en tant que leader.

C'est ce qu'expriment l'ARS et le Département : ils estiment que l'IUFN se positionne plutôt en leader, marquant une volonté d'aller vite afin de faire les étapes de sa méthode et de produire des livrables « dans les temps », ne respectant pas, par conséquent, les rythmes propres des territoires, et brusquant la place de chacun (*GE COPIL : Q55*) :

« La place de l'IUFN se situe entre de la co-animation, de l'appui, du leadership, ...

Ce qui semble avoir primé pour l'IUFN, c'est l'objectif perçu de calendrier pour des livrables – que le chantier avance, avec les phases prévues (diagnostics, plan d'actions, etc.) - plus que l'accompagnement d'une démarche qui peut prendre plusieurs formes et qui peut surtout prendre des temps différents. [...] L'IUFN s'est mis en responsabilité de l'avancement de la démarche plutôt que de dire "la priorité, c'est que la collectivité s'approprie la démarche" : une posture marquée par la volonté de pallier quand ça n'avancait pas « comme ça devrait » ».

« La méthode ne laisse que peu de place à l'écriture d'une intention commune, car caractérisée par une démarche descendante et par une animation se mélangeant à l'expertise : ce qui a tendance à brusquer la temporalité institutionnelle traditionnelle et la place de chacun ».

Concrètement, cela passe par des **techniques d'animation** qui parfois orientent et tranchent les débats, évacuant des propositions (*GE COPIL : Q58*). Des acteurs des CGA abondent dans ce sens, trouvant que les propositions de l'IUFN, certes intéressantes, sont peu discutées, et manquent d'une synthèse (*GE CGA BM/PB: Q7, Q51*), comme le faisaient remonter des acteurs du comité de suivi régional concernant leurs rencontres.

Un manque de dynamique « bottom-up » que l'on retrouve également dans la manière dont a été fait le **diagnostic** : il manque en amont ce que le Département appelle le « partage de l'intention » avec les acteurs locaux pour que le diagnostic soit bien issu des orientations prises collectivement : *« Sentiment que le diagnostic a servi à se rassurer en [...] avançant des éléments techniques, qui viennent brider l'expression de l'intention, le partage permettant aux acteurs de se mettre d'accord ».*

Des remarques sur le diagnostic qui sont partagées par un Territoire pilote, le Pays Basque, qui considère que cet outil a été réalisé de manière déconnectée du territoire (le Territoire avait été seulement sollicité pour pré-identifier des acteurs ressources), et n'est donc pas « co-construit » et « partagé ».

Enfin, un second Territoire pilote, Bordeaux Métropole, fait remonter le fait que les **ateliers** à destination de la construction d'un plan d'actions sont arrivés trop vite.

Ce qui rejoint les commentaires faits ci-dessus, qui exprimaient le fait que l'IUFN, parfois, brusquait la temporalité et la place de chacun. (*GE COPIL : Q91, GE BM/PB : Q92*).

c) Un positionnement de l'IUFN à relativiser avec le degré de proactivité du Territoire pilote

D'une part, les critiques faites sur la prise de leadership de l'IUFN peuvent être relativisées avec l'absence d'un réel comité de pilotage qui n'avait pas exprimé d'attentes claires, ni défini clairement les rôles de chacun (qui pilote ? sous quelles formes ? jusqu'à où ? comment se positionne l'accompagnement ? jusqu'à où ? etc.), et ce, tout en posant des échéances fortes (GE COPIL : Q55).

Mais d'autre part, il semblerait que l'appropriation du pilotage par l'IUFN soit aussi la conséquence (et la cause, c'est l'histoire de la poule et l'œuf) d'une plus ou moins grande prise en main de la démarche par les Territoires pilotes eux-mêmes.

Si pour le Pays Basque, le couple Territoire pilote – CGA a trouvé son équilibre et a réussi mettre en marche une réelle gouvernance partagée grâce à une proactivité de l'animatrice en charge, qui sait optimiser et mobiliser les divers acteurs, c'est bien moins le cas pour Bordeaux Métropole, pour qui « *l'IUFN est presque dans le portage de la démarche* », comme le font remarquer trois membres du comité régional : « *Bordeaux Métropole est trop attentiste à ce qu'on leur fournisse des informations [...]. De fait, l'animation nécessaire est plus importante et le portage plus dépendant de l'IUFN* » (GE COPIL : Q21).

L'IUFN reconnaît ce déséquilibre : « *Il y a un problème de répartition des rôles entre Bordeaux Métropole et l'IUFN, parce qu'il y a un manque de portage par la Métropole, qui ne joue pas son rôle de coordinateur du conseil de gouvernance alimentaire et qui n'assure pas une bonne mobilisation des acteurs en dehors des temps de rencontre* » (GE IUFN : Q278).

En effet, il apparaît que Bordeaux Métropole n'ait pas su faire le lien avec son CGA. Ayant plutôt son attention braquée sur les acteurs du comité régional, l'importance du rôle des acteurs du système agricole et alimentaire du territoire et leur intégration dans la démarche de gouvernance alimentaire gagneraient à être renforcées. Le Territoire semble donc avoir une vision peu claire de la proximité que la démarche implique d'une part avec le comité régional, et d'autre part avec le CGA : « *Quand on demande à un département de faire partie d'une instance métropolitaine, c'est juste à côté de comment ça fonctionne : le département, avec d'autres institutions, ont du mal à se situer dans cet écosystème qui risque de ne pas être opérant* » (GE COPIL : Q21).

Le CGA de Bordeaux Métropole est qualifié par la collectivité de « *comité de suivi informel* » (GE BM : Q23).

Cette vision induit une implication du groupe réduite, marquée par une **communication** entre ces acteurs et le Territoire insuffisante comme l'expriment 7 acteurs du CGA sur les 9 ayant répondu (GE CGA BM : Q74). Certains d'entre eux n'ont plus eu de nouvelles de la démarche depuis plus de 6 mois.

Par conséquent, l'**existence** même d'un CGA rattaché à Bordeaux Métropole n'est pas évidente pour tous (les acteurs se sentent faire partie d'un groupe dont les contours et la nature sont flous) : « *Je ne vois ce qu'est le CGA ...* », « *Ce n'est pas concret, donc je ne peux pas me sentir "faire partie", [...] cela fait un petit moment que je n'en ai pas entendu parler, ça fait un peu 'flop'* », « *Mon groupe [groupe de travail] se dit qu'il n'y a plus de CGA* » (GE CGA BM : Q15).

Et par conséquent, beaucoup d'entre eux ne sont plus informés de l'**avancée de la démarche** : 9 sur 11 n'étaient pas au courant que l'élaboration d'un plan d'actions est l'objectif de 2016 pour le Territoire : « *J'espère que Bordeaux Métropole ne va pas le faire dans son coin, comme elle a l'habitude de le faire, pour ensuite avoir un comportement dirigiste* » (GE CGA

BM : Q86,87). Une crainte que confirme l'IUFN : « L'élaboration du plan d'actions manque de collectif : Bordeaux Métropole fait son plan d'actions dans son coin » (GE IUFN : Q278).

8 acteurs sur 11 regrettent l'**irrégularité des groupes de travail**, induisant le manque de fil conducteur. Ils parlent d'un « sentiment de dispersion », d'un « projet chaotique » ou encore d'une « coquille vide » (GE CGA BM : Q93).

Une situation que certains membres du comité régional ressentent : « Des questions qui restent en suspens induisant un flottement et tuant la dynamique » (GE COPIL : Q21).

Tous ces éléments se retrouvent naturellement dans les points faibles que les membres du comité régional, les acteurs du CGA et l'IUFN expriment à propos de Bordeaux Métropole (GE COPIL : Q21, CGA BM : Q93, GE IUFN : 278).

Pour autant, la Métropole, à défaut de communiquer avec ses acteurs, diffuse sa participation au chantier de gouvernance alimentaire autour d'elle, ce qui amène un acteur du comité régional et deux acteurs du CGA à considérer que le projet est trop identifié « Bordeaux Métropole » et pas assez « acteurs du système agricole et alimentaire » du territoire (GE COPIL : Q21, GE CGA BM : Q93).

Il a été vu que le chantier de gouvernance alimentaire a, dès le début de son lancement, manqué d'une étape fondamentale à la mise en place d'un projet alimentaire : une définition claire et partagée des parties prenantes du chantier et de leurs rôles.

Cela a induit le fonctionnement d'un chantier sans réel comité de pilotage, dont la composition serait représentative du système agricole et alimentaire régional, qui serait une instance d'expression politique et où se prendraient les orientations.

Aussi, le pilotage du chantier a directement été placé aux mains des Territoires ; ce qui fonctionne si le Territoire comprend bien l'importance d'insérer les acteurs locaux et joue finalement un rôle d'animateur, mais qui, à l'inverse, constitue un frein si la Collectivité ne fait pas ce lien avec le conseil de gouvernance alimentaire, diminuant de fait la « consistance » de ce dernier, pourtant force vive d'un projet alimentaire territorial.

En cause, ou en conséquence, la tendance de l'IUFN à dépasser le rôle d'accompagnateur pour parfois tendre à piloter les orientations et la mise en place du projet alimentaire territorial.

Ces éléments de réponse issus d'une évaluation subjective, à travers la rencontre des diverses parties prenantes du chantier, permettent dès lors la proposition de quelques pistes d'amélioration à l'intention de l'IUFN, des pistes qui peuvent être confortées et enrichies plus objectivement à la lumière d'autres accompagnements.

3.3. L'accompagnement de l'IUFN aux Territoires : quelques leviers d'amélioration issus de l'évaluation subjective, confirmés et complétés par la comparaison à d'autres accompagnements

Dans les parties précédentes, deux facteurs limitant à la mise en place d'un projet alimentaire ont été mis en évidence : le manque de définition des rôles des parties prenantes d'une part, et une méthode appuyant la construction d'une gouvernance plutôt descendante.

A partir de ces deux observations et des apports d'une comparaison avec trois autres méthodes d'accompagnement, sont développées ci-dessous quelques propositions d'améliorations méthodologiques, en focalisant sur quelques étapes clés du projet alimentaire territorial : la mobilisation des acteurs pour une définition collective du projet, le diagnostic co-construit et partagé pour aboutir aux thématiques à partir desquelles est réfléchi le plan d'actions.

Enfin, nous verrons que tout cela amène à reconsidérer le destinataire de l'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial.

a) Une définition claire des rôles des acteurs d'un projet alimentaire territorial, une étape clé à ne pas sous-estimer

La mobilisation des acteurs, pour définir l'objet du projet en premier lieu

Les acteurs des systèmes agricoles et alimentaires de Bordeaux Métropole et du Pays Basque ont pour la première fois été réunis lors des journées de restitutions des diagnostics. Ils n'ont donc pas, ou très peu (à travers les entretiens liés à l'élaboration du diagnostic) été intégrés dans la toute première étape de la mise en place d'un projet alimentaire territorial.

Or, les **acteurs du système agricole et alimentaire local** devraient être parmi les premiers à être mobilisés et insérés dès les toutes premières concertations. C'est ce qu'appuie la DRAAF Auvergne dans sa publication « Repères et outils pour construire votre Projet Alimentaire Territorial » « *Le PAT doit être à l'initiative des acteurs. [...] Dans le cas où l'initiative est portée par une collectivité, [...] il est primordial d'associer les autres acteurs du système alimentaire local à la construction du projet pour éviter que la démarche soit exclusivement 'descendante'* ». La DRAAF Auvergne insiste sur le fait qu'aucune catégorie d'acteurs ne doit être négligée et qu'il est nécessaire de s'interroger sur la représentativité des acteurs identifiés (DRAAF Auvergne, 2015).

Des préconisations que rejoint le Réseau Rural, à travers sa publication « Agriculture, Alimentation & Territoires. Repères et préconisations pour des politiques agricoles et alimentaires locales ». Dans cette dernière, le Réseau Rural débute sa méthode par une phase d'organisation du dialogue, importante en amont du diagnostic, et dans laquelle la société civile doit avoir toute sa place. Le Réseau convient qu'il est difficile parfois d'intégrer le regard d'acteurs non issus du secteur agricole, mais qu'il s'agit là d'un point indispensable, et invite dans ce sens les techniciens en charge – et on pourrait étendre cela aux accompagnateurs – à ne pas restreindre le dialogue entre les interlocuteurs habituellement mobilisés (Réseau Rural, 2012).

Aussi, la DRAAF invite à considérer l'importance de la **participation des élus**. Globalement, l'absence des élus est une limite que ramène l'ensemble des acteurs du chantier aquitain. Il manque en effet dans la démarche un « temps politique » où les élus seraient présents du début à la fin et durant lequel ils pourraient s'exprimer, avec leurs propres mots, affichant et appuyant ainsi la volonté de leur territoire à investir la question de l'alimentation et de l'agriculture durable. D'autres acteurs jugés manquants durant le chantier de gouvernance

alimentaire, ce sont les **agriculteurs** eux-mêmes, voire leurs représentants. Il est curieux d'observer l'absence dans un projet alimentaire territorial des deux acteurs phares.

Avoir cette réflexion dès le lancement du projet alimentaire territorial permet d'ailleurs de repenser d'une bonne manière **l'échelle du projet**, non pas en termes d'échelle politico-administrative (certains acteurs du chantier considèrent que l'échelle du projet alimentaire de Bordeaux Métropole est Bordeaux Métropole) mais en terme de territoire de projet, alliant bassin de production et bassin de consommation, et de sortir ainsi de la vision « urbano-centrée » qui caractérisent notamment le projet alimentaire de Bordeaux Métropole.

Les rôles des parties prenantes, à définir autour d'une vision partagée et collective du projet

La phase d'organisation du dialogue doit permettre de faire émerger les **attentes de chacun en termes de projet alimentaire territorial**.

Aussi, c'est dans cette première phase de dialogue qu'il semble pertinent de **poser les partenariats** : permettre à chacun d'avoir **une vision claire des parties prenantes**, définir collectivement **les rôles et places** de chacun et d'envisager ensemble **les modalités de participation** adaptées aux différents acteurs. Il s'agit, déjà, de penser le mode de gouvernance. La DRAAF Auvergne illustre ce propos en prenant l'exemple du modèle de gouvernance alimentaire mis en place par le Pays de Figeac. Celui-ci a développé 4 instances distinctes (un comité technique, un comité de suivi, un conseil de gouvernance et des groupes de projets) dont les rôles ont été définis de manière détaillée dans l'opérationnel.

Annexe 10 : Modèle de gouvernance alimentaire territoriale mis en place par le Pays de Figeac

Le rôle d'accompagnateur : avoir une position claire

Nous l'avons vu, le rôle d'accompagnateur est protéiforme de par les multiples compétences qu'il allie et est donc complexe. A l'instar des autres parties prenantes, la position et les rôles de l'accompagnateur doivent être partagés par tous.

Au regard des retours des parties prenantes du chantier aquitain, un aspect semble être toutefois particulièrement important : **l'animation**. L'animation n'a pas à être obligatoirement et totalement portée par la structure accompagnatrice : nous le voyons bien avec l'exemple du Pays Basque. Ce qui semble important, c'est que le « qui fait quoi » soit clair.

L'animateur, pilote des rencontres, a pour rôle de mettre en mouvement le groupe vers les objectifs de la rencontre. Trois fonctions peuvent être attribuées à l'animateur : une première, la **fonction de production** (résultat), c'est-à-dire rendre le groupe et la réunion efficace pour arriver à la production de solutions, décisions, propositions, etc. ; une seconde fonction est celle **d'organisation**, à travers la proposition d'un cadre structuré favorisant l'expression des participants ; et enfin, une fonction de **gestion des interactions** entre les participants qui vont réagir selon leurs caractéristiques propres (statut, personnalité, position hiérarchique, système de valeurs, etc.) et qui vont donc, peut être, utiliser des niveaux de langages différents.

L'objectif de l'animateur est de permettre une rencontre interactive, non pas dans le sens [animateur – participants], mais entre les participants (Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire, 2005).

Le choix des techniques d'animation est alors un outil important afin de faire éclore des échanges équilibrés. Le fait que l'animateur s'en tienne à sa place d'animateur semble être un levier à l'émergence d'une vision commune, réellement naît du territoire, et à laquelle les acteurs vont pouvoir se rattacher tout au long du chantier.

L'évaluation du chantier de gouvernance a permis à ce titre de faire ressortir qu'il peut y avoir une dichotomie au sein des membres des conseils de gouvernance alimentaire, entre des « habitués » de la thématique et des rencontres de ce type d'un côté, et de l'autre, des « nouveaux ». Parmi les « habitués », ceux-ci considéraient majoritairement que les techniques d'animation utilisées par l'IUFN étaient non innovantes, et se sentaient lassés (GE CGA BM/PB : Q51).

Aussi, dans ce sens, les apports des retours d'expériences (aux échelles nationales et internationales) doivent être mesurés, et peut être, devraient-elles être limitées aux questions de forme lorsque le groupe rencontre des difficultés (sur la forme que peut prendre l'organisation des parties prenantes par exemple) : dans le fond (définition du projet alimentaire, de ses objectifs, de la nature des parties prenantes, des thématiques abordées, etc.), il semble important de respecter la subsidiarité du projet, car c'est ce qui constituera un point d'ancrage, que les acteurs se seront naturellement appropriés puisque c'est eux qui l'auront construit.

b) Redonner un rôle d'outil au diagnostic pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'actions adapté au territoire, partagé et co-construit

Redonner une place d'outil au diagnostic et non pas une fin en soi

Le diagnostic étant un des éléments de définition d'un projet alimentaire territorial (ALLAIN, 2015), l'ensemble des accompagnements puisés dans la littérature (DRAAF Auvergne, Terres en Villes, Réseau Rural) comporte cette étape en début de projet.

La méthode Projet de l'IUFN place la réalisation du diagnostic du système agricole et alimentaire avant la rencontre de l'ensemble des parties prenantes du chantier. Par conséquent, les points que soulève le diagnostic n'ont pas été identifiés collectivement, à l'échelle du territoire du projet alimentaire territorial. Cela n'empêche pas les parties prenantes d'être satisfaits du travail mené, nous l'avons vu, toutefois, les diagnostics des trois Territoires pilotes ne sont pas des outils que ces acteurs utilisent, pas même dans la construction des plans d'actions.

Il manquerait donc une étape en amont de définition du projet alimentaire en termes de déclinaison d'enjeux et d'objectifs, à partir desquels pourrait être construit le diagnostic. Ainsi, celui-ci serait bien un outil permettant d'appréhender l'existant, de « relativiser les croyances » comme l'a dit un acteur du CGA du Pays Basque, et de poser une photographie de départ qui permettrait par la suite d'apprécier l'évolution du projet et ses impacts sur le territoire. Peut être un diagnostic construit de cette manière n'aborderait pas toutes les thématiques qui peuvent être listées lorsque sont abordées les notions d'agriculture et d'alimentation durable, mais il aurait pour lui le fait d'être réellement adapté au projet alimentaire du territoire que les parties prenantes souhaitent développer.

Ce diagnostic doit être co-construit et partagé, mais ce partage et cette co-construction ne doivent pas se limiter à la mobilisation des acteurs de manière segmentée (pré-identification des personnes ressources, entretiens, ...) et à la transmission a posteriori du livrable final aux acteurs. C'est la remarque qui a été faite au sujet du diagnostic réalisé pour le Pays Basque, un diagnostic considéré déconnecté du territoire, et non partagé. A l'inverse, comme le suggère la méthode de Terres en Villes, l'élaboration des modalités du diagnostic se ferait en commun afin d'être accepté par tous. Et dans ce sens, la méthode propose de soumettre l'élaboration du diagnostic à un groupe de travail ouvert à d'autres acteurs du territoire

(Terres en Villes, 2008), ce qui permettrait de plus de limiter la réalisation d'un diagnostic urbano-centré. « Plus [le diagnostic] sera partagé et amendé par une diversité d'acteurs du territoire, plus l'image qu'il renverra sera juste » (Réseau Rural, 2012), et plus il sera support pour la suite de la mise en place du projet alimentaire territorial.

Des thématiques d'ateliers réellement ancrées au territoire pour la définition d'une orientation politique et d'un plan d'actions adapté, partagé et co-construit

Dans la méthode Projet, par la suite, c'est sur le diagnostic que se base la définition des thématiques des ateliers, qui eux-mêmes aboutissent à la définition d'une stratégie (ou orientation politique) et à la co-construction du plan d'actions du projet alimentaire territorial, processus que rejoignent les trois accompagnements de comparaison.

Toutefois, dans le chantier expérimental, l'IUFN avait prédéfini les thématiques de ces ateliers qui ont ensuite été soumises à proposition et à discussion auprès des membres des CGA. Ces thématiques, qui étaient issues de la littérature, avaient été validées auprès de membres de l'instance régionale, et n'ont donc pas été le fruit d'une réflexion commune par l'ensemble des parties prenantes de tous les niveaux, marquant ainsi une gouvernance plutôt ascendante. Le Réseau Rural évoque à ce propos l'importance d'établir un programme d'actions avec des engagements de chacune des parties et qui cherchera à faire émerger des projets mixtes impliquant la population et les acteurs agricoles (Réseau Rural, 2012). Ce que l'on retrouve également dans la méthode de Terres en Villes : « La définition et la bonne application du programme pluriannuel d'actions sont assurées par les acteurs de la co-construction pour en assurer la concordance avec les objectifs de la charte [document d'orientation politique] et assurer la cohérence du projet » (Terres en Villes, 2008).

c) L'accompagnement à la mise en place d'un projet alimentaire territorial : de l'accompagnement des Territoires à l'accompagnement des territoires ?

Ce qui suit amène à re-questionner la place des Territoires dans la démarche d'un projet alimentaire territorial.

Certes, il semble évident que leur présence soit nécessaire, ne serait-ce que pour assurer d'aboutir à un projet de « territoire » et de permettre au projet alimentaire de s'inscrire dans des politiques plus larges. Non, ce qui est ici remis en question, c'est le pilotage par une collectivité. Bien que 16 acteurs sur les 26 bénéficiaires de l'accompagnement de l'IUFN considèrent que la collectivité soit l'acteur le plus à même de porter ce type de démarche, 7 ont estimé qu'il devrait plutôt s'agir d'un pilotage mixte : « Il faut [...] des partenariats et une coresponsabilité pour être dans un écosystème intelligent. Peu importe d'où vient l'initiative : un acteur n'est pas plus légitime qu'un autre » (GE COPIL : Q3, GE CGA BM/PB/CALI : Q3, GE CGA BM/PB : Q3), une idée que l'on retrouve dans d'autres accompagnements, celui de la DRAAF Auvergne notamment, comme nous avons pu le voir plus haut.

Un pilotage uniquement porté par le Territoire implique que le projet bénéficie de ses forces (compétences, moyens financiers et humains notamment) mais aussi qu'il pâtisse des limites et des difficultés que connaît la collectivité en interne.

Notamment, les parties prenantes du chantier expriment « la lourdeur et la lenteur des procédures administratives » (cité 12 fois), pouvant entraîner un « pilotage mou », une inhabitude des collectivités à travailler en transversalité (cité 7 fois), l'instabilité de structure provoquée par les changements de mandat et les reconfigurations du Territoire (cité 6 fois) (le projet alimentaire de Bordeaux Métropole a pâti de la métropolisation qu'a connu la Ville, le projet de la CALI est plus ou moins en stand by dans l'attente de l'intégration de deux

nouvelles communes dans la communauté d'agglomération, et le futur du conseil de gouvernance alimentaire du Pays Basque est incertain avec le passage voté en EPCI) (GE COPIL : Q108, GE CGA BM/PB : Q112, GE CALI : Q90, GE CGA BM/PB : Q102, GE IUFN : Q455).

Aussi, le portage d'un projet alimentaire territorial par un Territoire ne garantit pas pour autant l'investissement d'élus et une volonté politique franchement affirmée, ce que regrette bon nombre des acteurs mobilisés dans le chantier.

Ceci pour insister sur l'importance de mobiliser rapidement les autres parties prenantes d'un projet alimentaire, et donc de faire évoluer l'accompagnement, pour le faire passer d'un accompagnement à destination d'un acteur, la collectivité territoriale, à un accompagnement destiné à un groupe, le territoire.

Cette troisième et dernière partie a permis de mettre en lumière les principaux résultats de l'évaluation subjective, via des entretiens qualitatifs à destination des parties prenantes du chantier de gouvernance alimentaire. Il a été vu que si le chantier en lui-même a été l'occasion, pour Bordeaux Métropole et le Pays Basque notamment, de poser les premières briques d'un projet alimentaire territorial ; et que, pour ce faire, l'accompagnement de l'IUFN a été apprécié, notamment de par ses multiples compétences (expertise, animation, apports méthodologiques, etc.)(partie 3.1.), une des étapes semble avoir manqué de profondeur : la définition des parties prenantes et de leurs rôles les uns par rapport aux autres (partie 3.2.).

En cause, l'absence d'un réel comité de pilotage ; ce qui a amené les Territoires, certes accompagnés par l'IUFN, à porter seules l'expérimentation sur leurs territoires. Si, lorsque le Territoire fait preuve de pro-activité, cela marche, nous avons pu voir qu'à l'inverse, lorsque la collectivité pilote s'investit moins, cela amène l'accompagnateur à sortir de son rôle pour se positionner en leader dans la mise en place du projet alimentaire territorial.

Finalement, des leviers d'améliorations ont été présentés, confortés par les apports de trois méthodes d'accompagnement de comparaison : celle de la DRAAF Auvergne, celle de Terres en Villes et enfin, celle du Réseau Rural (partie 3.3.). Ces leviers ont été notamment formulés sur l'importance de la définition des acteurs et de leurs rôles, sur la place d'outil du diagnostic et sur les bases permettant d'arriver à l'élaboration d'un plan d'actions co-construit et partagé, connecté au territoire. Des leviers qui ont dès lors remis en cause l'ordre des différentes étapes de la méthode Projet de l'IUFN pour finalement recommander un accompagnement à destination du groupe plutôt qu'aux collectivités seules.

Conclusion

Dans un contexte de développement des projets alimentaires territoriaux et des offres d'accompagnement qui leurs sont liées, l'objet de ce travail était d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des Territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial, avec notamment la volonté d'en ressortir une potentielle plus-value, et de voir ainsi, quels sont les atouts et limites de ces démarches.

Pour ce faire, l'accompagnement de l'IUFN aux trois Territoires pilotes (Bordeaux Métropole, le Conseil des Elus du Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais), dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain, a servi de cas d'étude.

Pour répondre à la question, la méthodologie mise en place se base sur, d'une part, une évaluation de la méthode de l'IUFN en interne du chantier, à travers des entretiens qualitatifs menés auprès de ses parties prenantes (membres du comité régional, Territoires pilotes, membres des conseils de gouvernance alimentaire, et IUFN lui-même), et d'autre part, sur une mise en miroir des principaux éléments ressortis de l'évaluation subjective avec d'autres méthodes d'accompagnement, puisées dans la littérature.

Au regard d'une grille de lecture des projets alimentaires territoriaux proposée, il est notamment ressorti que l'accompagnement de l'IUFN auprès des trois Territoires pilotes ait bien permis d'intégrer les principaux éléments nécessaires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial. Tant au niveau de ses étapes, que de ses acteurs et de sa gouvernance. La méthode Projet de l'IUFN semble, a priori, réunir tous les ingrédients nécessaires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial.

Au-delà de sa méthode, jugée pertinente, l'IUFN est un acteur apprécié pour ses compétences, qui répondent bien aux besoins des Territoires en termes d'accompagnement.

Bien que les Territoires ne soient pas allés jusqu'au bout de la méthode Projet, il est d'ores et déjà possible de mettre en évidence des externalités positives du chantier, dont la principale est la mise en réseau entre les acteurs. C'est particulièrement le cas au sein des conseils de gouvernance alimentaire qui ont pu se mettre en place à Bordeaux Métropole et au Pays Basque. Ces instances locales, composées d'acteurs motivés, semblent être les véritables forces vives de la mise en place d'un projet alimentaire territoriaux, notamment puisque c'est au sein de ces instances que se déroule la co-construction des plan d'actions. Finalement, le chantier bénéficie d'une satisfaction globale de la part des acteurs qui le juge notamment assez participatif.

Toutefois, l'évaluation en interne a aussi permis de faire remonter les limites du chantier et de l'accompagnement de l'IUFN. Notamment, il ressort qu'une étape, pourtant évidente dans la mise en place d'un projet de territoire, ait été quelque peu négligée : la définition des parties prenantes et de leurs rôles dans le projet. Ceci se fait notamment ressentir au sein de l'instance régionale qui ne tient finalement pas le rôle de comité de pilotage mais plutôt celui d'un comité de suivi ; mais aussi de l'IUFN lui-même qui parfois sort de son rôle d'accompagnateur pour se positionner en leader. Ce dernier élément est à relativiser en fonction du degré de pro-activité du Territoire pilote. Si le Conseil des Elus du Pays Basque a su prendre en main son rôle d'animateur auprès du conseil de gouvernance alimentaire qui s'est formé autour de lui, cela est bien moins le cas pour Bordeaux Métropole. La communication relativement faible qu'entretient la métropole avec les acteurs locaux entraîne une méconnaissance de l'avancée de la démarche par les acteurs qui devraient être au cœur même du projet, ainsi que le doute de la persistance du conseil de gouvernance alimentaire.

Enfin, la mise en comparaison des éléments-clés qui sont ressortis de l'évaluation en interne du chantier avec trois autres méthodes d'accompagnement ont permis de renforcer l'idée de l'importance de mobiliser dès le début du projet l'ensemble des parties prenantes du système agricole et alimentaire du territoire, et notamment les élus ainsi que les agriculteurs, afin de définir collectivement l'objet du projet et de poser clairement et de manière partagée les modalités de participation à travers la définition de la nature et des rôles des différentes instances. Repositionner cela en toute première étape assure ainsi de bien voir dans le diagnostic un outil, et non une fin en soi, qui appelle à la contribution de plus d'acteurs dans sa conception. Finalement, toutes ces considérations ont amené à questionner le pilotage d'un projet alimentaire territorial par les collectivités seules, au vue des limites qui caractérisent ces acteurs, au profit d'un pilotage co-porté dès le début par le Territoire avec les acteurs locaux.

Ainsi, ce travail *in itinere* a permis de montrer que l'accompagnement des Territoires permettait d'assurer l'intégration des éléments phares d'un projet alimentaire territorial. Toutefois, cette étude mériterait d'être enrichie par des retours d'expériences d'autres structures tierces proposant un accompagnement, et par d'autres Territoires qui se sont fait accompagnés par ces structures ; ainsi que par des Territoires ayant fait le choix de mener leur projet alimentaire territorial de manière autonome.

En guise d'ouverture, puisque les projets alimentaires territoriaux sont principalement pris à bras le corps par les Territoires urbains qui semblent parfois peiner à considérer les bassins de production desquels ils dépendent, ou développant à l'inverse une relation de prédation de l'urbain sur le rural (dans l'idée que c'est la campagne qui « doit » nourrir la ville), il semblerait intéressant de questionner en quoi les projets alimentaires territoriaux peuvent-ils être des leviers à la solidarité entre l'espace rural et l'espace urbain ?

Bibliographie

- AdCF, et al. 2012.** *Nourrir nos villes. Pour une gouvernance alimentaire durable des régions urbaines.* s.l. : Etd, 2012.
- ALLAIN, Brigitte. 2015.** *Rapport d'information n°2942 "Et si on mangeait local "*. Paris : Assemblée Nationale de la Quatorzième Législature, 2015. pp. 52-69.
- BERGER, Blaise, DARROT, Catherine et NOEL, Julien. 2015.** Des systèmes alimentaires territorialisés (SAT) plus solidaires ... Retour d'expériences sur le projet de recherche-action SOLALTER en Bretagne (2013-2015). *Comité opérationnel du 29 avril 2015*. Durtal : s.n., 2015.
- BESNIER, Martin. 2016.** Nouvel appel à projets pour les projets alimentaires territoriaux (PAT). *Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire*. [En ligne] 26 juillet 2016. [Citation : 23 août 2016.] <http://rtes.fr/Nouvel-appel-a-projets-pour-les>.
- CAMPAGNE, Pierre et PECQUEUR, Bernard. 2014.** *Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation*. Clamecy : Editions Charles Léopold Mayer, 2014. pp. 10-11.
- CERDD. 2014.** *Repères pour une alimentation durable en Nord-Pas de Calais*. Loos-en-Gohelle : CERDD, 2014.
- CHIA, E., et al. 2010.** *Comment étudier (analyser) la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture*. Aoste : HAL Id : hal-00621169, 2010.
- . **2010.** *Comment étudier (analyser) la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture*. Aoste : HAL Id : hal-00621169, 2010.
- COLONNA, Paul, FOURNIER, Stéphane et TOUZARD, Jean-Marc. 2011.** *Systèmes alimentaire, in : duALIne - durabilité de l'alimentation face aux nouveaux enjeux. Questions à la recherche.* . Paris : Editions Quae, 2011.
- Comité 21.** Démarche. *Agenda 21 de Territoires*. [En ligne] [Citation : 08 juillet 2016.] <http://www.agenda21france.org/agenda-21-de-territoire/pour-agir/demarche.html>.
- Comité interministériel aux ruralités. 2016.** *Nos ruralités, une chance pour la France. Dossier de presse*. 2016. p. 22.
- Direction de l'Information Légale et Administrative.** Glossaire de Vie Publique. *Vie publique*. [En ligne] [Citation : 06 Août 2016.] <http://www.vie-publique.fr/th/glossaire/collectivite-territoriale.html>.
- . **2013.** La loi de décentralisation du 2 mars 1982. *Vie Publique*. [En ligne] 19 août 2013. [Citation : 06 août 2016.] <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/loi-decentralisation-du-2-mars-1982.html>.
- . **2012.** La réforme territoriale et la décentralisation. *Vie Publique*. [En ligne] 10 février 2012. [Citation : 07 août 2016.] <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/decentralisation/reforme-territoriale/>.
- Dispositif Ouvert de Ressources et d'Accompagnement de projets d'activités en milieu rural.** *Derrière les mots ...*
- DRAAF Auvergne. 2015.** *Repères et outils pour construire votre Projet Alimentaire Territorial*. 2015.
- ENS Lyon. 2005.** Système Productif Local (SPL). *Géo confluences*. [En ligne] juillet 2005. [Citation : 08 07 2016.] <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/systemes-productifs-locaux-spl>.
- Ethicity ; GreenFlex. 2016.** *Etude Ethicity Mai 2016. Les Français et la consommation responsable*. Paris : s.n., 2016.
- FAUCHER, Anna. 2014.** *Initier une gouvernance alimentaire territoriale, Guide à l'intention des collectivités*. 2014. p. 5.

- InPact. 2015.** *Propositions du collectif InPact pour les systèmes alimentaires territorialisées.* 2015.
- Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire. 2005.** *Guide méthodologique du travail en commun. Animer une réunion - Maîtriser le rôle d'animateur.* 2005.
- IUFN. 2015.** Agenda 21, outil support de la gouvernance alimentaire territoriale. . *Chantier régional expérimental. Gouvernance alimentaire en Aquitaine 2014-2016.* 2015.
- JOYAL, André. 2002.** *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté.* Sainte Foy : Les Editions de l'IQRC, 2002. p. 156. Diagnostic, 30.
- LACOUR, Claude, DELAMARRE, Alette et THOUIN, Muriel. 2003.** *40 ans d'aménagement du territoire.* Paris : La Documentation française / DATAR, 2003. p. 152.
- MALASSIS, Louis. 1994.** *Nourrir les hommes.* s.l. : Flammarion, 1994.
- MEZZIOUANE, Abdellah. 2003.** *Conduite et évaluation d'un projet de territoire.* Voiron : Editions de "La Lettre du cadre territorial", 2003. p. 196.
- MUCHNIK, José et DE SAINTE MARIE, Christine. 2010.** *Le temps des Syal. Techniques, vivres et territoriales.* Nancy : Editions Quae, 2010. pp. 7-44.
- ONU. 1993.** *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.* New York : s.n., 1993.
- PAUL, Maela. 2009.** *Accompagnement. Recherche et formation.* ENS Editions, 2009, 62, pp. 129-139.
- PECQUEUR, Bernard. 1996.** *Dynamiques territoriales et mutations économiques.* Paris : L'Harmattan, 1996.
- RASTOUIN, Jean-Louis et GHERSI, Gérard. 2010.** Chapitre 1. Théories et méthodes d'analyse du système alimentaire. *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques.* Versailles : Editions Quae , 2010, pp. 13-75.
- RASTOUIN, Jean-Louis. février 2016.** Les systèmes alimentaires territorialisés : enjeux et stratégie de développement. *Journal RESOLIS.* février 2016, 7, pp. 12-17.
- Réseau Rural. 2012.** *Agriculture, Alimentation & Territoires. Repères et préconisations pour des politiques agricoles et alimentaires locales.* Gardanne : s.n., 2012.
- Terres en Villes. 2008.** *Guide de la co-construction des politiques agricoles périurbaines d'agglomération.* 2008.
- . **2009.** *La gouvernance alimentaire des agglomérations françaises et la relocalisation des productions agricoles.* 2009.
- TORRE, André et RALLET, Alain. 2004.** Proximité et localisation. *Economie rurale.* Société française d'économie rurale (SFER), 2004, Vol. 280, 1, pp. 25-41.

Table des annexes

ANNEXE 1 Plaquette du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine (2014-2016) (IUFN, 2015).....	I
ANNEXE 2 Convention entre IUFN et Bordeaux Métropole (IUFN, 2015).....	VII
ANNEXE 3 Convention entre IUFN et le Conseil des Elus du Pays Basque (IUFN, 2015)	XII
ANNEXE 4 Convention entre IUFN et la CALI (IUFN, 2015).....	XVI
ANNEXE 5 Guide d’entretien à destination de l’IUFN (LAILLIAU, 2016).....	XIX
ANNEXE 6 Guide d’entretien à destination des membres du comité régional de suivi (LAILLIAU, 2016).....	XXXVI
ANNEXE 7 Guide d’entretien à destination de Bordeaux Métropole et du Conseil des Elus du Pays Basque (LAILLIAU, 2016)	XLI
ANNEXE 8 Guide d’entretien à destination de la CALI (LAILLIAU, 2016)	XLVIII
ANNEXE 9 Guide d’entretien à destination des Conseils de Gouvernance Alimentaire de Bordeaux Métropole et du Pays Basque (LAILLIAU, 2016)	LIII
ANNEXE 10 Modèle de gouvernance alimentaire territoriale mis en place par le Pays de Figeac (DRAAF Auvergne, 2015)	LIX



AGENDA 21, OUTIL SUPPORT DE LA GOUVERNANCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE



1 territoire régional
Aquitaine

3 territoires pilotes sous
Agenda 21

- ! La Ville de Bordeaux et Bordeaux Métropole
- ! Le Pays Basque
- ! La Communauté d'Agglomération du Libournais

Partenaires régionaux
DREAL, DRAAF, ARS, CD33
(Labo M21)

Animation et accompagnement
technique : IUFN
(International Urban Food Network)

Chantier régional Gouvernance alimentaire en Aquitaine 2014-2016

La gouvernance alimentaire peut être définie comme l'ensemble des coopérations entre les différents acteurs à divers échelons d'intervention géographique dans le domaine de l'alimentation.

La mise en place d'une approche territoriale de notre système alimentaire émerge depuis peu comme une réponse pertinente aux paradoxes du modèle dominant de production et distribution alimentaire, intensif, mondialisé et générateur d'externalités négatives.

Les villes concentrent désormais la majeure partie de la population et se doivent d'innover pour participer aux cinq finalités du développement durable. Les Agendas 21, véritables laboratoires d'expérimentation au service du développement durable et reconnus pour leur transversalité, sont des outils pertinents qu'il s'agit aujourd'hui de redynamiser.



Gouvernance alimentaire en Aquitaine 2014-2016 INNOVATION TERRITORIALE EN MARCHÉ

quoi

En 2014, le Comité Régional des Agendas 21 (instance animée par la DREAL et destinée à accompagner les collectivités locales dans l'élaboration de projets territoriaux de développement durable), soutenu par le Commissariat Général au Développement durable du Ministère du Développement Durable et de l'Ecologie (MEDDE-CGDD), a engagé un projet pilote « Gouvernance alimentaire en Aquitaine ».

Cette dynamique précurseur est aujourd'hui renforcée et confortée à la fois au niveau national et territorial notamment par la promotion des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT), dispositif porté par le Ministère de l'Agriculture, l'Agroalimentaire et la Forêt (Art 39 - Loi d'Avenir Agricole 2014) .

qui

Trois territoires pilotes en Agenda 21, aux géométries, compétences et caractéristiques variables se sont portés volontaires pour construire avec les acteurs de leur territoire une nouvelle gouvernance alimentaire locale :

- ! La Ville de Bordeaux
- ! Le Pays Basque
- ! La Communauté d'Agglomération du Libournais

Les organismes décentralisés de l'Etat présents dans la région ont coordonné leurs efforts et leurs compétences, dans un objectif de cohérence du chantier global. La DREAL, pilote du projet, ainsi que la DRAAF et l'ARS ont apporté un soutien technique et financier à ces démarches.

Les membres du Comité de pilotage ont missionné IUFN, plateforme de promotion des systèmes alimentaires durables pour les régions urbaines, association Loi 1901, pour assurer l'accompagnement technique des collectivités et l'animation du chantier global en coopération avec la DREAL.

quand

Les territoires pilotes ont bénéficié d'un accompagnement de 3 ans (2014- 2016). Le chantier pilote et les services de l'Etat ont permis un financement de l'accompagnement IUFN sur deux ans. Aujourd'hui les collectivités s'emparent de la démarche et mettent à disposition des moyens financiers et humains pour pérenniser leur projet alimentaire territorial.



pourquoi

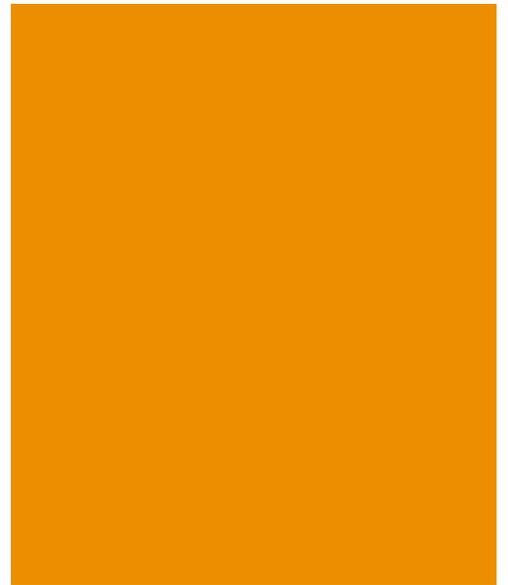
Les objectifs d'une politique alimentaire sont nombreux et spécifiques à chaque territoire : répondre aux attentes des habitants en termes de prix, de l'offre alimentaire, imaginer un nouveau schéma coordonné de production d'aliments sains, locaux et de saison, soutenir l'agriculture urbaine et péri-urbaine, encourager l'autoproduction, lutter contre le gaspillage alimentaire, ou encore réguler l'usage d'engrais chimiques ou de pesticides pour protéger l'environnement.

Ces enjeux concernent tous les acteurs du système alimentaire local, du producteur au consommateur, en passant par les institutions, les acteurs économiques et les associations.

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) ne visent pas l'autonomie alimentaire mais encouragent les territoires à re-questionner les différents flux alimentaires et leurs impacts : qu'est ce que mon territoire produit ? A qui sont destinées ces productions ? Quels sont les besoins de ma population et d'où viennent les denrées qu'elle consomme ? Comment puis-je valoriser le potentiel de production de mon territoire et contribuer ainsi à sa résilience?

Dans le système mondialisé actuel, par la multiplication des intermédiaires et la complexité des filières, il est devenu difficile de répondre à ces questions. En initiant une approche territoriale du système alimentaire, en expérimentant une nouvelle gouvernance alimentaire pensée à l'échelle plus locale, les collectivités se réapproprient les leviers d'action vers plus de durabilité.

La Ville de Bordeaux, tout comme le Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais ont fait de la gouvernance alimentaire un axe déterminant du projet territorial inscrit dans leur Agenda 21.



ANIMATION D'UNE MOBILISATION REGIONALE

Retour sur le chantier 2014-2015

L'animation régionale du Chantier gouvernance alimentaire en Aquitaine assure une cohérence territoriale entre les différents projets alimentaires portés par les collectivités. Il s'agit avant tout de capitaliser et de faire connaître les retours d'expériences des trois territoires pilotes, notamment dans le cadre du Comité Régional des Agendas 21.

Les politiques alimentaires se construisent dans le respect des spécificités de chaque territoire mais également dans le souci permanent de produire des outils communs et d'exploiter au mieux les opportunités d'action conjointes ou croisées.

Le chantier pilote 2014-2015 a permis d'élaborer un guide méthodologique à l'intention des collectivités afin d'encourager d'autres territoires à rejoindre le projet ou à se lancer dans une démarche similaire.

La création d'un site internet dédié à cette animation régionale permet de présenter les avancées de chaque territoire. C'est également un véritable outil de mise en réseau et de valorisation des initiatives locales.

www.gouvernancealimentaireaquitaine.mojoego.com

résultats



CONSTRUCTION DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX AVEC LES 3 COLLECTIVITES PILOTES

Retour sur le chantier 2014-2015

Trois territoires pilotes hétéroclites aux problématiques bien spécifiques ont bénéficié d'un accompagnement : la ville de Bordeaux, capitale régionale ne possédant plus aucune terre agricole, le Pays Basque, territoire à forte identité agricole et alimentaire et la Communauté d'agglomération du Libournais, collectivité rurale dont la production est principalement viticole.

Portée par une volonté politique forte, la **ville de Bordeaux** a participé à la construction d'un Conseil de gouvernance alimentaire

constitué de plus de 120 acteurs du système alimentaire local. La première étape a été la réalisation d'un diagnostic du système alimentaire et d'une cartographie d'acteurs. La restitution de ce diagnostic a été l'occasion d'organiser un Forum (« Mangeons » - 03/06/2015) et une première série d'ateliers de réflexion. La deuxième journée (« Vers un conseil de gouvernance alimentaire » - 01/10/2015) a permis de co-construire une feuille de route avec plus de 90 acteurs et de définir les contours du futur Conseil de gouvernance alimentaire. Le programme d'actions est en cours d'élaboration et devrait débiter au premier trimestre 2016.

Le **dispositif Pays Basque** bénéficie depuis longtemps d'un réseau d'acteurs mobilisés en faveur d'une agriculture paysanne durable. Le diagnostic et la cartographie ont identifié de façon plus détaillée la myriade d'initiatives sur le territoire. La journée « gouvernance alimentaire au Pays Basque » du 22 octobre 2015 a rassemblé une centaine d'acteurs pour la restitution du diagnostic et des ateliers de réflexion autour de 6 enjeux pré-identifiés. Le Conseil des Elus du Pays Basque a également créé son Conseil de gouvernance alimentaire et doit désormais rédiger avec tous les acteurs sa feuille de route et son programme d'actions pour 2016.

La **Communauté d'agglomération du Libournais** souhaite construire son projet alimentaire territorial via une entrée thématique : celle de la restauration collective. Le diagnostic et la cartographie d'acteurs ont révélé l'intérêt des communes pour cette question au cœur de leurs compétences. Créer un socle de connaissance commun et approfondi, réunir les élus et techniciens concernés, la Cali démarre sa stratégie alimentaire en s'appuyant sur des actions concrètes qui permettront d'aborder par la suite d'autres problématiques : l'installation de nouveaux producteurs pour approvisionner les cantines, la lutte contre le gaspillage alimentaire en restauration collective, etc.

résultats



perspectives

L'année 2016 doit permettre de pérenniser les projets alimentaires territoriaux et instances de gouvernance. IUFN accompagne les territoires à une autonomisation progressive de leur stratégie alimentaire et propose de nombreux repères méthodologiques pour garantir une réelle appropriation de cette nouvelle compétence.

La ville de Bordeaux en partenariat avec Bordeaux Métropole construit actuellement son plan d'action agricole et alimentaire et réfléchit aux partenariats à construire avec le Conseil de gouvernance alimentaire, association indépendante réunissant tous les acteurs du système alimentaire. Les ateliers du dernier trimestre 2015 ont permis de co-construire 6 actions phares qui seront menées par le Conseil de gouvernance alimentaire dès mars 2016.

Le Conseil de gouvernance alimentaire du **Pays Basque** est porté par le Conseil des élus et son élue référent. L'année 2016 sera l'occasion de mettre en œuvre le programme d'actions co-construit avec les acteurs du territoire et d'asseoir la légitimité de cette nouvelle instance de gouvernance.

Enfin, **la Communauté d'agglomération du Libournais** constituera prochainement un réseau de communes. Le premier objectif sera de définir plus précisément l'offre et la demande alimentaire sur le territoire, notamment au niveau de la restauration collective. Dans un deuxième temps, la Cali favorisera l'échange d'expériences et la diffusion de méthodologies à destination des communes.

En s'associant avec le Limousin et le Poitou Charente, la grande région Aquitaine devient la première région agricole française. Si elle bénéficie de productions variées et de qualité mais elle n'en est pas moins une des régions les plus vulnérables au changement climatique (+1.1°C au cours du dernier siècle) et aux pressions sur les ressources (foncier, eau, etc.) du fait d'une forte attractivité (croissance démographique 3 fois supérieure à la moyenne européenne). Les projets alimentaires territoriaux sont une solution innovante pour faire face à ces nouveaux défis. De fait, la DREAL et tous les partenaires encouragent fortement les territoires aquitains à s'engager dans ces démarches.



Mission d'accompagnement technique IUFN 2016
Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole
Décembre 2015

Chantier
Gouvernance alimentaire en Aquitaine

CARTE D'IDENTITE DE LA MISSION

Collectivité pilote : Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

Contact(s) collectivité pilote :

- Patrick Faucher, Directeur Développement Durable Ville de Bordeaux - p.faucher@mairie-bordeaux.fr
- Brigitte Beau Poncie, Chargée de mission Agenda 21 Ville de Bordeaux - b.poncie@mairie-bordeaux.fr
- Alain De Framond, Direction Nature, Bordeaux Métropole - adeframond@bordeaux-metropole.fr

Contact(s) IUFN :

- Markéta Braine-Supkova, Directrice IUFN – marketa.braine@iufn.org
- Anna Faucher, Chargée de mission, IUFN – anna.faucher@iufn.org

BILAN D' ACTIONS 2014-2015

Animation du chantier régional

- Mise en place d'un Comité de pilotage interdisciplinaire (DREAL, DRAAF, ARS, CD33, territoires pilotes)
- 8 réunions du Comité de pilotage

Accompagnement technique de la Ville de Bordeaux

Rappel de la méthodologie IUFN pour la mise en place d'un Projet Alimentaire Territorial (inspiré du mémoire de fin d'études d'Anna Faucher et complétée par IUFN) : 1- Préfiguration de l'action / 2- Diagnostic/ 3- Stratégie territoriale /4- Mise en œuvre / 5- Suivi et évaluation

- **Diagnostic et cartographie** des acteurs Bordeaux/Gironde
- **Evènement grand public** de restitution du diagnostic et organisation **d'ateliers de réflexion** - Journée Gouvernance alimentaire #1 - *Forum Mangeons*, 3 Juin 2015/ Caravane Milan 2015 Systèmes alimentaires territorialisés
- Construction d'une **feuille de route partagée, préfiguration du Conseil de gouvernance alimentaire** et du **Plan d'action** - Journée Gouvernance Alimentaire #2 – Vers un Conseil de gouvernance alimentaire, 1^{er} Octobre 2015
- **Deuxième série d'ateliers de réflexion**, définition du programme d'action (une action par enjeux) et des modalités de construction du Conseil de gouvernance alimentaire
- Construction d'une **grille d'indicateurs d'évaluation d'impact** indexée au plan d'action
- **Ateliers pour traduire la feuille de route en missions opérationnelles**

PLAN D’ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN

Animation du chantier régional 2016

- **Campagne de communication presse régionale** et nationale sur l’exemplarité du Chantier global
Gouvernance alimentaire en Aquitaine – Dossier de presse
- Création d’une **plaquette de présentation du chantier global**
- Alimentation du **site Internet du chantier** régional (un nom de domaine sera identifié)
- **Campagne de crowdfunding régionale** pour le site Internet du chantier régional

PLAN D’ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN

Accompagnement technique de la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole 2016

Valorisation de l’existant

- **Plaquette de promotion Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole** s’engagent pour les systèmes alimentaires territorialisés durables (zoom sur Bordeaux par rapport à la plaquette du chantier global)
- **4 Interviews Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole** (élus et techniciens – N. Mamère, A. Waleryck ; P. Faucher ; B. Beau-Poncy)
- **Webinar** ‘Métropoles, moteurs des systèmes alimentaires territorialisés’
 - Bordeaux Métropole comme exemple d’engagement terrain
 - Mise en perspective avec d’autres métropoles françaises engagées
 - Special guest : Métropole étrangère – jumelage Bristol (UK) ?

Opérationnalisation du Conseil de gouvernance alimentaire

- **Création d’une association**, structure d’accueil du **Conseil de gouvernance alimentaire (CGA)** avec un Comité consultatif à l’échelle de Bordeaux Métropole
- **Recommandations sur la répartition des tâches pour le portage du Conseil de gouvernance alimentaire IUFN-Ville de Bordeaux-Bordeaux Métropole** (Direction Nature, Direction DD)
- Proposition rédigée d’une **organisation interne du CGA en mode projet**

Workshop de valorisation

- Quand : mars 2016
- Qui organise : réunion co-organisée avec Agenda 21+ Mission DD de Bordeaux Métropole
- Qui est convié : tous les services de la collectivité concerné + partenaires économiques locaux éventuels
- Pourquoi :
 - présenter le projet global de Gouvernance alimentaire en Aquitaine et les avancées spécifiques à la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole
 - présenter la feuille de route pour aller plus loin
 - mobiliser les partenaires financiers locaux éventuels pour la suite

LIVRABLES

- Plaquette de promotion Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole
- 4 Interviews – Bordeaux ville/ Bordeaux Métropole (élus et techniciens)
- Webinar ‘Métropoles, moteurs des systèmes alimentaires territorialisés ?’
- Conseil de gouvernance alimentaire sous forme associative avec un Comité consultatif
- Feuille de route – fonctionnement interne du CGA
- Workshop de valorisation

BUDGET

Budget mobilisable en 2016 : 10 000 euros

Conditions de mobilisation de ce budget : A compléter suite à échange avec Bordeaux

**Contribution au titre de territoire pilote du projet Gouvernance territoriale des systèmes alimentaires
Fondation Carasso 2016-2018 :**

Total disponible : 30% du budget Carasso = 27 205 euros/ 3 ans

Budget mobilisé pour 2016 : 10 000 euros pour année 1 (2016)

Budget total mobilisable en 2016 : 20 000 euros

Nombre de jours d'accompagnement technique Chargée de projet IUFN (650 euros TTC/jour) : 30j

CALENDRIER PREVISIONNEL

Mission d'accompagnement	Nombre de jours au total	Janvier 2016	Février 2016	Mars 2016	Avril 2016
Plaquette de promotion Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole	5j	x			
Réalisation de 4 Interviews	5j	x			
Création d'une association et d'un Comité consultatif CGA	4j	x			
Webinar Métropoles, moteurs des systèmes alimentaires territorialisés ?	6j			x	
Rédaction de la feuille d'organisation interne du CGA en mode projet	6j		x		
Workshop de valorisation	4j				x
TOTAL	30j				



CONTACTS IUFN

Marketa BRAINE-SUPKOVA, Directrice générale d'IUFN
Marketa.braine@iufn.org // tél : 06 71 16 81 29

Anna FAUCHER, Chargée de projet
Anna.foucher@iufn.org // tél : 06 86 40 43 89

ANNEXE 3 | Convention entre IUFN et le Conseil des Elus du Pays Basque



Mission d'accompagnement technique IUFN 2016
Pays Basque
Décembre 2015

Chantier
Gouvernance alimentaire en Aquitaine

CARTE D'IDENTITE DE LA MISSION

Territoire pilote : Conseil des élus et Conseil de Développement du Pays Basque

Contact(s) collectivité pilote :

- Stéphanie Hiriarte, Chargée de mission DD, Conseil de Développement - s.hiriarte@lurraldea.net

Contact(s) IUFN :

- Markéta Braine Supkova, Directrice IUFN – marketa.braine@iufn.org

- Anna Faucher, Chargée de mission, IUFN – anna.faucher@iufn.org

BILAN D' ACTIONS 2014-2015

Animation du chantier régional

- Mise en place d'un Comité de pilotage interdisciplinaire (DREAL, DRAAF, ARS, CD33, territoires pilotes)
- 8 réunions du Comité de pilotage

Accompagnement technique du Pays Basque

Rappel de la méthodologie IUFN pour la mise en place d'un Projet Alimentaire Territorial (inspiré du mémoire de fin d'études d'Anna Faucher et complétée par IUFN) : 1- Préfiguration de l'action / 2- Diagnostic / 3- Stratégie territoriale / 4- Mise en œuvre / 5- Suivi et évaluation

- **Diagnostic et cartographie** des acteurs Pays Basque
- **Evènement de sensibilisation** auprès des acteurs interrogés – 29 Septembre 2014
- **Evènement de restitution** du diagnostic et organisation d'ateliers de réflexion (Journée Gouvernance alimentaire N°1 du 22 Octobre 2015)
- **Réunion du Conseil de Gouvernance alimentaire** le 18 Décembre 2015 (référents groupes de travail) :
 - co-rédiger une proposition de Charte sur la base du compte rendu de la Journée du 22/10/ 2015
 - définir des outils/un argumentaire pour accompagner les structures dans l'intégration de cette charte dans leurs propres directives
 - commencer à poser les contours et le fonctionnement du Conseil de gouvernance alimentaire.

PLAN D'ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN
Animation du chantier régional 2016

- **Campagne de communication presse régionale** et nationale sur l'exemplarité du Chantier global Gouvernance alimentaire en Aquitaine – Dossier de presse
- Création d'une **plaquette de présentation du chantier global**
- Alimentation du **site Internet du chantier** régional (un nom de domaine sera identifié)
- **Campagne de crowdfunding régionale** pour le site Internet du chantier régional

PLAN D'ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN
Accompagnement technique du Pays Basque 2016

- **Charte à tous les acteurs du Conseil de gouvernance alimentaire** – campagne de validation du contenu par mail/questionnaire en ligne et réunion de finalisation le 29/01 (matin)
- **Réunion de rentrée** (janvier 2016) avec toutes les collectivités du Pays Basque pour leur présenter le projet, les avancements 2015
- **Plaquette de promotion** des avancements Pays Basque (zoom sur Pays Basque par rapport à la plaquette du chantier global)
- **Deuxième série d'ateliers de réflexion** pour la **définition des éléments du Plan d'actions du Conseil de gouvernance alimentaire** liées à chaque enjeu
- Réflexion sur la construction d'une **grille d'indicateurs d'évaluation d'impact** indexée au plan d'action

LIVRABLES

- Un **Conseil de gouvernance alimentaire** portée par le Conseil des Elus et le Conseil de Développement du Pays Basque ainsi qu'une élue référente
- Une **feuille de route du Projet alimentaire et un plan d'action co-construits**

BUDGET

Budget mobilisable en 2016 : 10 000 euros

Conditions de mobilisation de ce budget : à valider avec le Pays Basque

Nombre de jours d'accompagnement technique Chargée de projet IUFN (650 euros TTC/jour) : 15j

CALENDRIER PREVISIONNEL

Phase de la méthodologie IUFN	Mission	Nombre de jours	Janvier	Février	Mars	Avril
4 - Mise en œuvre	Réunion de rentrée	2j	x			
	Plaquette du projet	2j		x		
	Deuxième série d'ateliers du CGA	4j			x	
	Rédaction du plan d'action	4j			x	
5 - Suivi et Evaluation	Version beta d'une grille d'indicateurs de mesure d'impact	3j				x
TOTAL		15j				



CONTACTS IUFN

Marketa BRAINE-SUPKOVA, Directrice générale d'IUFN
Marketa.braine@iufn.org // tél : 06 71 16 81 29

Anna FAUCHER, Chargée de projet
Anna.faucher@iufn.org // tél : 06 86 40 43 89

ANNEXE 4 | Convention entre IUFN et la Communauté d'Agglomération du Libournais



Mission d'accompagnement technique IUFN 2016
Communauté d'Agglomération du Libournais
Décembre 2015

Chantier
Gouvernance alimentaire en Aquitaine

CARTE D'IDENTITE DE LA MISSION

Territoire pilote : Communauté d'Agglomération du Libournais

Contact(s) collectivité pilote :

- Marion Molveaux, Responsable du service développement durable - mmolveaux@lacali.fr
- Isabelle Dumora, Chargée de mission Service développement durable - idumora@lacali.fr

Contact(s) IUFN :

- Markéta Braine Supkova, Directrice IUFN – marketa.braine@iufn.org
- Anna Faucher, Chargée de mission, IUFN – anna.faucher@iufn.org

BILAN D' ACTIONS 2014-2015

Animation du chantier régional

- Mise en place d'un Comité de pilotage interdisciplinaire (DREAL, DRAAF, ARS, CD33, territoires pilotes)
- 8 réunions du Comité de pilotage

Accompagnement technique de La CALI

Rappel méthodologie IUFN pour la mise en place d'un Projet Alimentaire Territorial (inspiré du mémoire de fin d'études d'Anna Faucher et complété par IUFN) : 1- Préfiguration de l'action / 2- Diagnostic/ 3- Stratégie territoriale /4- Mise en œuvre / 5- Suivi - évaluation

- Diagnostic et cartographie des acteurs de LA CALI
- Définition d'un projet alimentaire territorial axé sur les communes et la thématique de la restauration collective

PLAN D'ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN

Animation du chantier régional 2016

- **Campagne de communication presse régionale** et nationale sur l'exemplarité du Chantier global Gouvernance alimentaire en Aquitaine – Dossier de presse
- Création d'une **plaquette de présentation du chantier global**
- Alimentation du **site Internet du chantier** régional (un nom de domaine sera identifié)
- **Campagne de crowdfunding régionale** pour le site Internet du chantier régional

PLAN D'ACTION PRÉVISIONNEL DANS LE CADRE DE LA MÉTHODOLOGIE IUFN

Accompagnement technique 2016 de La Cali

- **Réunion de rentrée** (janvier 2016) avec tous les services de la collectivité concernés pour leur présenter le projet global de Gouvernance alimentaire en Aquitaine et les avancées spécifiques à la Cali
- **Approfondissement du diagnostic territorial à l'échelon communal** avec l'aide des communes (offre/demande)
- Constitution d'un **groupe de travail avec les communes** de La Cali et première réunion pour définir une **feuille de route objectivée** avec ces dernières

La liste d'actions proposées est envisagée en fonction du budget mobilisable actuellement. Dans le cadre de la méthodologie d'accompagnement d'IUFN, d'autres actions ont d'ores et déjà été envisagées, afin de faire aboutir la coopération à la définition d'une stratégie alimentaire territoriale et la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire locale. Celles-ci pourront être discutées selon les souhaits d'avancement de l'agglomération sur le sujet.

LIVRABLES

- Un groupe de travail sur la restauration collective constitué des communes de La Cali
- Un diagnostic approfondi avec l'aide des communes

BUDGET

Budget mobilisable en 2016 : 5000 euros

Conditions de mobilisation de ce budget : versement en une fois à la signature de la convention d'accompagnement technique

Nombre de jours d'accompagnement technique Chargée de projet IUFN (650 euros TTC/jour) : 8j

CALENDRIER PREVISIONNEL

Phase de la méthodologie d'IUFN	Mission d'accompagnement	Nombre de jours	Mars	Avril
	Réunion de rentrée	2j		
2 - Diagnostic	Approfondissement du diagnostic territorial à l'échelon communal avec l'aide des communes	3j	x	x
3 - Stratégie territoriale	Constitution d'un groupe de travail sur la restauration collective avec les communes de La Cali	3j	x	
TOTAL		8j		



CONTACTS IUFN

Marketa BRAINE-SUPKOVA, Directrice générale d'IUFN
Marketa.braine@iufn.org // tél : 06 71 16 81 29

Anna FAUCHER, Chargée de projet
Anna.faucher@iufn.org // tél : 06 86 40 43 89

ANNEXE 5 | Guide d'entretien à destination de l'IUFN

« Analyse et évaluation l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux »

Étude de cas : accompagnement proposé par l'International Urban Food Network (IUFN)

Guide d'entretien International Urban Food Network (IUFN)

Personnes à rencontrer :

- Markéta BRAINE SUPKOVA (Directrice),
- Anna FAUCHER (responsable pôle conseil et accompagnement)

Objectifs de l'entretien

- Mise en évidence du regard de la structure accompagnante étudiée sur la place des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux.
- Retour d'expérience sur le chantier régional de gouvernance alimentaire.
- Recul sur la méthode d'accompagnement développée.
- Mise en évidence des divergences d'appréhension en fonction de la position de la personne enquêtée.
- Réflexion sur les freins et leviers au développement des projets alimentaires territoriaux.

PARTIE 1. Appréhension des Projets Alimentaires Territoriaux par l'IUFN

1. Quelle serait votre définition des projets alimentaires territoriaux ?
2. Selon vous, à quels objectifs répondent ces projets ?
3. En quoi pensez-vous que la mise en place d'un projet alimentaire territorial est utile, nécessaire, souhaitable sur un territoire ?
4. Pourriez-vous me définir le(s) rôle(s) de l'IUFN dans la mise en place de ces projets alimentaires territoriaux ?

PARTIE 2. Retour d'expérience sur la Chantier aquitain de gouvernance alimentaire

Dans cette partie sont différenciées les deux missions de l'IUFN dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine. Dans un premier temps, l'entretien focalisera l'animation régionale. Puis, il traitera de l'accompagnement aux territoires.

Animation régionale menée par l'IUFN

CADRE

5. Le pilotage du chantier a été mené par la DREAL, qu'en pensez-vous ?
6. Le cadre du projet a été celui de l'Agenda 21, qu'en pensez-vous ?

DEMANDE

7. Pourriez-vous me redéfinir la mission qui vous a été confiée par la DREAL en termes d'animation régionale ?

RETOURS/EVALUATION

8. Sur votre vécu de cette animation régionale, quel retour faites-vous de la mise en place du Comité de pilotage du Conseil de Gouvernance Alimentaire ainsi que de son animation ?
9. A-t-il été difficile de rassembler et de mettre en lien les différents acteurs du système alimentaire ?
 - 10. Oui, pourquoi ?
 - 11. Non, pourquoi ?
12. Quels sont vos satisfactions vis-à-vis de l'animation régionale du chantier ?
13. A l'inverse, quels sont vos points de déception vis-à-vis de l'animation régionale du chantier ?

14. Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

15. Selon vous, quelles améliorations pourraient être imaginées ?

CALENDRIER

16. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire s'est déroulé sur 3 ans, de 2014 à 2016, pensez-vous que cette temporalité est suffisante par rapport à l'objectif de la mise en place d'une gouvernance alimentaire locale et la co-construction d'une politique alimentaire sur le territoire aquitain (objectifs définis ?

17. Oui, pourquoi ?

18. Non, pourquoi ?

19. Quel bilan feriez-vous de l'année 1 du chantier, 2014 en termes d'animation régionale ?

20. Quel bilan feriez-vous de l'année 2 du chantier, 2015 en termes d'animation régionale ?

21. Quel bilan feriez-vous de l'année 3 du chantier, 2016 en termes d'animation régionale ?

Accompagnement aux territoires engagés

DEMANDES

22. Pourriez-vous me redéfinir la demande qui vous a été faite par les commanditaires du chantier expérimental de gouvernance alimentaire (DREAL Aquitaine, DRAAF Aquitaine, ARS, CEREMA, CREPAQ) termes d'accompagnement des territoires ?

23. Pourriez-vous me redéfinir la demande qui vous a été faite par la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole ?

24. Pourriez-vous me redéfinir la demande qui vous a été faite par le Pays Basque ?

25. Pourriez-vous me redéfinir la demande qui vous a été faite par la Communauté d'Agglomération du Libournais ?

RETOURS / EVALUATION

26. Globalement, comment définiriez-vous votre accompagnement auprès des collectivités territoriales ?

27. Globalement, quels sont les points forts de l'accompagnement de l'IUFN auprès des territoires ?

28. Globalement, quels en sont les points faible de l'accompagnement de l'IUFN auprès des territoires ?

29. Comment cela pourrait-il être fait autrement ?

CALENDRIER

30. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire s'est déroulé sur 3 ans, de 2014 à 2016, que pensez-vous de cette temporalité par rapport aux objectifs fixés avec les territoires pilotes, était-ce suffisant ?

31. Oui, pourquoi ?

32. Non, pourquoi ?

Prise de recul sur la méthode PROJET

METHODE DANS SON ENSEMBLE

33. Globalement, comment définiriez-vous la méthode Projet que vous utilisez pour accompagner les territoires ?

34. Pouvez-vous me rappeler l'étape 1 ? Oui Ne sait pas

35. Quels en sont les objectifs ?

36. Quels en sont les livrables ?

37. Pouvez-vous me rappeler l'étape 2 ? Oui Ne sait pas

38. Quels en sont les objectifs ?

39. Quels en sont les livrables ?

40. Pouvez-vous me rappeler l'étape 3 ? Oui Ne sait pas

41. Quels en sont les objectifs ?

42. Quels en sont les livrables ?

43. Pouvez-vous me rappeler l'étape 4 ? Oui Ne sait pas

44. Quels en sont les objectifs ?

45. Quels en sont les livrables ?

46. Pouvez-vous me rappeler l'étape 5 ? Oui Ne sait pas

47. Quels en sont les objectifs ?

48. Quels en sont les livrables ?

49. Considérez-vous cette méthode originale ?

50. Oui, en quoi l'est-elle ?

51. Non, en quoi ne l'est-elle pas ?

METHODE, ETAPE PAR ETAPE

N°	Dénomination	Contenu	Livrables
(1)	Préfiguration de l'action et comité de pilotage	<p>Entretiens de cadrage (vision et attentes des élus et techniciens territoriaux en matière de gouvernance alimentaire et cartographie des éléments de politiques existants.</p> <p>Cartographie des acteurs externes (comprendre les compétences et les positionnements des parties prenantes, actions, volonté, manière de les associer, plan de concertation)</p> <p>Etablissement d'un lien avec la communauté scientifique locale</p>	<p>Création d'un comité de pilotage multidisciplinaire</p> <p>Cartographie des acteurs</p>

COMITE DE PILOTAGE

52. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?

53. Si oui, en quoi ?

54. Si non, pourquoi ?

55. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire ?

Pour la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

56. Que pensez-vous du **COPIL** multidisciplinaire qui a été mis en place au niveau de sa composition ?

57. Ce COPIL a-t-il permis de répondre à votre objectif d'établir un lien avec la communauté scientifique locale ?

58. Si oui, en quoi ?

59. Si non, pourquoi ?

60. Quel regard portez-vous sur comment se sont déroulées / se déroulent les rencontres ?

61. Quels sont les points forts de ce comité de pilotage ?

62. A l'inverse quels en sont les points faibles ?

63. Quelles améliorations imaginez-vous en termes de composition, de déroulé des rencontres, etc. ?

Pour le Pays Basque

64. Que pensez-vous du **COPIL** multidisciplinaire qui a été mis en place au niveau de sa composition ?

65. Ce COPIL a-t-il permis de répondre à votre objectif d'établir un lien avec la communauté scientifique locale ?

66. Si oui, en quoi ?

67. Si non, pourquoi ?

68. Quel regard portez-vous sur comment se sont déroulées / se déroulent les rencontres ?

69. Quels sont les points forts de ce comité de pilotage ?

70. A l'inverse quels en sont les points faibles ?

71. Quelles améliorations imaginez-vous en termes de composition, de déroulé des rencontres, etc. ?

Pour la CALI

72. Que pensez-vous du **COPIL** multidisciplinaire qui a été mis en place au niveau de sa composition ?

73. Ce COPIL a-t-il permis de répondre à votre objectif d'établir un lien avec la communauté scientifique locale ?

74. Si oui, en quoi ?

75. Si non, pourquoi ?

76. Quel regard portez-vous sur comment se sont déroulées / se déroulent les rencontres ?
77. Quels sont les points forts de ce comité de pilotage ?
78. A l'inverse quels en sont les points faibles ?
79. Quelles améliorations imaginez-vous en termes de composition, de déroulé des rencontres, etc. ?
S'il n'y a pas eu de mise en place de Comité de pilotage
80. Si le comité de pilotage n'est pas mise en place ni en cours de création, quels sont les freins que vous détectez ?
81. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

82. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?
- 83. Si oui, en quoi ?
 - 84. Si non, pourquoi ?
85. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire ?

Pour la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole

86. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
87. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
88. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour le Pays Basque

89. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
90. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
91. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour la CALI

92. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
93. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
94. Quels seraient les leviers d'amélioration ?
95. Les livrables de cette étapes ont-ils été mis à disposition des acteurs clés du système alimentaire territorial ?
- Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis
 - Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis ainsi que de l'ensemble des acteurs ayant participé
 - 96. Non, pourquoi ?

N°	Dénomination	Contenu	Livrables
(2)	Diagnostic du territoire	Diagnostic partagé du profil agricole et alimentaire : modalités du diagnostic issues d'une concertation des acteurs du CoPil, adaptables aux spécificités du territoire.	Diagnostic territorial du système alimentaire Choix d'indicateurs qualitatifs/quantitatifs

DIAGNOSTIC DU SYSTEME AGRICOLE ET ALIMENTAIRE TERRITORIAL

97. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?
- 98. Si oui, en quoi ?
 - 99. Si non, pourquoi ?
100. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire ?

Pour la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole

101. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
102. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
103. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour le Pays Basque

104. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
105. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
106. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour la CALI

107. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
108. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
109. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

INDICATEURS QUANTITATIFS / QUALITATIFS

110. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?
 111. Si oui, en quoi ?
 112. Si non, pourquoi ?
113. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire ?

Pour la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole

114. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
115. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
116. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour le Pays Basque

117. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
118. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
119. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

Pour la CALI

120. Quelles sont vos satisfactions sur ce livrable ?
121. A l'inverse, quelles en sont vos déceptions ?
122. Quels seraient les leviers d'amélioration ?

123. Les livrables de cette étapes ont-ils été mis à disposition des acteurs clés du système alimentaire territorial ?
 Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis
 Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis ainsi que de l'ensemble des acteurs ayant participé
 124. Non, pourquoi ?

N°	Dénomination	Contenu	Livrables
(3)	Elaboration d'une stratégie territoriale	A partir du diagnostic, définition de pistes d'actions visant à la mise en place d'un politique alimentaire locale : reconnaître, relier toutes les initiatives dispersées, compartimentées d'un territoire Plusieurs étapes : // la capitalisation des idées et des besoins // la mise en place d'une instance de gouvernance // l'élaboration et la validation d'un document d'orientation politique // l'intégration de la politique alimentaire aux projets de territoire	Plan d'action co-construit et validé par l'ensemble des acteurs : Vision territoriales, objectifs chiffrés ou non Sous axes de travail Actions à court, moyen et long termes

INSTANCE DE GOUVERNANCE

125. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?

- 126. Si oui, en quoi ?
- 127. Si non, pourquoi ?

128. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'une instance de gouvernance alimentaire ?

Pour la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole

129. Une instance de gouvernance a-t-elle été mise en place sur le territoire de la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole ?

- Oui
- C'est en cours
- 130. Non, pourquoi ?

Si une instance de gouvernance est mise en place ou en cours de création

131. Comment s'est-elle mise/se met-elle en place ?

132. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

133. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

134. Quelles sont selon vous les forces de l'instance de gouvernance mise en place ou en cours de création ?

135. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

136. Quels leviers d'amélioration imaginez-vous pour la mise en place et le fonctionnement de l'instance de gouvernance alimentaire ?

137. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole dans la mise en place de son instance de gouvernance alimentaire ?

138. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire dans la mise en place d'une instance de gouvernance ?

- 139. Si oui, en quoi ?
- 140. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de mise en place d'une instance de gouvernance

141. Si l'instance de gouvernance n'est pas mise en place ni en cours de création, quels sont les freins que vous détectez ?

142. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

143. Une instance de gouvernance a-t-elle été mise en place sur le territoire du Pays Basque ?

- Oui
- C'est en cours
- 144. Non, pourquoi ?

Si une instance de gouvernance est mise en place ou en cours de création

145. Comment s'est-elle mise/se met-elle en place ?

146. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

147. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

148. Quelles sont selon vous les forces de l'instance de gouvernance mise en place ou en cours de création ?

149. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

150. Quels leviers d'amélioration imaginez-vous pour la mise en place et le fonctionnement de l'instance de gouvernance alimentaire ?

151. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole dans la mise en place de son instance de gouvernance alimentaire ?

152. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire dans la mise en place d'une instance de gouvernance ?

- 153. Si oui, en quoi ?
- 154. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de mise en place d'une instance de gouvernance

155. Si l'instance de gouvernance n'est pas mise en place ni en cours de création, quels sont les freins que vous détectez ?
156. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la Communauté d'Agglomération du Libournais

157. Une instance de gouvernance a-t-elle été mise en place sur le territoire de la CALI ?

- Oui
- C'est en cours
- 158. Non, pourquoi ?

Si une instance de gouvernance est mise en place ou en cours de création

159. Comment s'est-elle mise/se met-elle en place ?

160. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

161. Elle s'est mise / se met principalement en place sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

162. Quelles sont selon vous les forces de l'instance de gouvernance mise en place ou en cours de création ?

163. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

164. Quels leviers d'amélioration imaginez-vous pour la mise en place et le fonctionnement de l'instance de gouvernance alimentaire ?

165. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole dans la mise en place de son instance de gouvernance alimentaire ?

166. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire dans la mise en place d'une instance de gouvernance ?

- 167. Si oui, en quoi ?
- 168. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de mise en place d'une instance de gouvernance

169. Si l'instance de gouvernance n'est pas mise en place ni en cours de création, quels sont les freins que vous détectez ?

170. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

DOCUMENT D'ORIENTATION POLITIQUE

171. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?

- 172. Si oui, en quoi ?
- 173. Si non, pourquoi ?

174. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour l'émergence d'un document d'orientation politique ?

Pour la Ville de Bordeaux/Bordeaux Métropole

175. Un document d'orientation politique (DOCOP) a-t-il été créé sur le territoire de la ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole ?

- Oui
- C'est en cours
- 176. Non, pourquoi ?

Si le DOCOP a été écrit ou s'il est encore en cours de rédaction

177. Comment la phase de rédaction de ce document s'est-elle passée ?

178. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

179. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

180. Selon vous, quelles ont été les forces de l'étape de rédaction de ce document ?

181. A l'inverse, quelles ont été ses faiblesses ?

182. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour la rédaction d'un DOCOP co-construit ?

183. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole dans la rédaction de ce DOCOP ?

184. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire pour la rédaction de ce DOCOP ?

185. Si oui, en quoi ?

186. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de rédaction de DOCOP à ce jour

187. Quels sont les freins détectés ?

188. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

189. Un document d'orientation politique (DOCOP) a-t-il été créé sur le territoire du Pays Basque

Oui

C'est en cours

190. Non, pourquoi ?

Si le DOCOP a été écrit ou s'il est encore en cours de rédaction

191. Comment la phase de rédaction de ce document s'est-elle passée ?

192. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

193. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

194. Selon vous, quelles ont été les forces de l'étape de rédaction de ce document ?

195. A l'inverse, quelles ont été ses faiblesses ?

196. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour la rédaction d'un DOCOP co-construit ?

197. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le Pays Basque dans la rédaction de ce DOCOP ?

198. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire pour la rédaction de ce DOCOP ?

199. Si oui, en quoi ?

200. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de rédaction de DOCOP à ce jour

201. Quels sont les freins détectés ?

202. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la communauté d'Agglomération du Libournais

203. Un document d'orientation politique (DOCOP) a-t-il été créé sur le territoire de la CALI ?

Oui

C'est en cours

204. Non, pourquoi ?

Si le DOCOP a été écrit ou s'il est encore en cours de rédaction

205. Comment la phase de rédaction de ce document s'est-elle passée ?

206. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

207. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

208. Selon vous, quelles ont été les forces de l'étape de rédaction de ce document ?

209. A l'inverse, quelles ont été ses faiblesses ?

210. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour la rédaction d'un DOCOP co-construit ?

211. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné la CALI dans la rédaction de ce DOCOP ?

212. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire pour la rédaction de ce DOCOP ?

213. Si oui, en quoi ?

214. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu de rédaction de DOCOP à ce jour

215. Quels sont les freins détectés ?

216. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

217. Les livrables de cette étapes ont-ils été mis à disposition des acteurs clés du système alimentaire territorial ?

Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis

- Oui, ils ont été mis à disposition des territoires suivis ainsi que de l'ensemble des acteurs ayant participé
- 218. Non, pourquoi ?

INTEGRATION DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE AUX PROJETS DE TERRITOIRE

219. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?

- 220. Si oui, en quoi ?
- 221. Si non, pourquoi ?

222. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour l'intégration de la politique alimentaire aux projets de territoire ?

Pour la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

223. La Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole a-t-elle intégré la politique alimentaire dans ses projets de territoire ?

- 224. Oui, c'est-à-dire ?
- 225. Non, pourquoi ?

Si oui,

226. Comment cette intégration s'est-elle passée ?

227. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

228. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

229. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire de la collectivité ?

230. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

231. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire ?

232. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans cette intégration ?

233. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

- 234. Si oui, en quoi ?
- 235. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'intégration de la politique alimentaire aux projets de territoire

236. Quels sont les freins détectés ?

237. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

238. La Pays Basque a-t-il intégré la politique alimentaire dans ses projets de territoire ?

- 239. Oui, c'est-à-dire ?
- 240. Non, pourquoi ?

Si oui,

241. Comment cette intégration s'est-elle passée ?

242. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

243. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

244. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire de la collectivité ?

245. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

246. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire ?

247. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans cette intégration ?

248. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

- 249. Si oui, en quoi ?
- 250. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'intégration de la politique alimentaire aux projets de territoire

251. Quels sont les freins détectés ?

252. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la CALI

253. La CALI a-t-elle intégré la politique alimentaire dans ses projets de territoire ?

254. Oui, c'est-à-dire ?

255. Non, pourquoi ?

Si oui,

256. Comment cette intégration s'est-elle passée ?

257. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

258. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

259. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire de la collectivité ?

260. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?

261. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter l'intégration de la politique alimentaire dans les projets de territoire ?

262. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans cette intégration ?

263. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

264. Si oui, en quoi ?

265. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'intégration de la politique alimentaire aux projets de territoire

266. Quels sont les freins détectés ?

267. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

N°	Dénomination	Contenu	Livrables
(4)	Mise en œuvre	Etablissement d'un programme pluriannuel d'actions par l'instance de gouvernance. Articulation des politiques et des objectifs des différents partenaires : encourager et systématiser. Programme d'actions co-porté par la collectivité et les différents acteurs ressource du territoire	Gouvernance – triple transversalité : // entre échelons administratifs ; // entre services compétents d'une collectivité ; // entre différents types d'acteurs (publics, privés, associatifs, etc.) Durabilité, de part les actions concrètes mises en place

PROGRAMME D' ACTIONS CO-PORTE PAR LE TERRITOIRE ET LES ACTEURS-RESSOURCE

268. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?

269. Si oui, en quoi ?

270. Si non, pourquoi ?

271. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour la mise en place d'un programme d'action co-porté par le territoire et les acteurs ressource ?

Pour la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

272. La Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole a-t-elle mis en place un programme d'actions co-porté avec les acteurs ressources de son territoire ?

Oui

C'est en cours

273. Non, pourquoi ?

Si oui,

274. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

275. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

276. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

277. Selon vous, quelles sont les forces de l'établissement de ce programme d'action co-porté ?

278. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

279. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?

280. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?

281. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

282. Si oui, en quoi ?

283. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'établissement d'un programme co-porté

284. Quels sont les freins détectés ?

285. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

286. Le pays Basque a-t-il mis en place un programme d'actions co-porté avec les acteurs ressources de son territoire ?

Oui

C'est en cours

287. Non, pourquoi ?

Si oui,

288. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

289. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

290. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

291. Selon vous, quelles sont les forces de l'établissement de ce programme d'action co-porté ?

292. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

293. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?

294. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?

295. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

296. Si oui, en quoi ?

297. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'établissement d'un programme co-porté

298. Quels sont les freins détectés ?

299. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la CALI

300. La CALI a-t-elle mis en place un programme d'actions co-porté avec les acteurs ressources de son territoire ?

Oui

C'est en cours

301. Non, pourquoi ?

Si oui,

302. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

303. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

304. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

305. Selon vous, quelles sont les forces de l'établissement de ce programme d'action co-porté ?

306. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

307. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?
308. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?
309. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?
 310. Si oui, en quoi ?
 311. Si non, pourquoi ?
S'il n'y a pas eu d'établissement d'un programme co-porté
312. Quels sont les freins détectés ?
313. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

DEVELOPPEMENT D'UNE GOUVERNANCE

314. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?
 315. Si oui, en quoi ?
 316. Si non, pourquoi ?
317. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour le développement de la gouvernance au sein de l'instance mise en place dans l'étape précédente ?

Pour la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

318. La Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole a-t-elle développé une gouvernance au sein de son instance ?
 Oui
 C'est en cours
 319. Non, pourquoi ?
Si oui,
320. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?
 321. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?
 322. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?
323. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre échelons administratifs sur le territoire (le territoire pilote avec d'autres collectivités territoriales) ?
 324. Oui, c'est-à-dire ?
 325. Non, pourquoi ?
326. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre services au sein même de la collectivité ?
 327. Oui, c'est-à-dire ?
 328. Non, pourquoi ?
329. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité avec d'autres types d'acteurs (privés, associatifs, etc.) ?
 330. Oui, c'est-à-dire ?
 331. Non, pourquoi ?
332. Selon vous, quelles sont les forces de l'intégration d'une démarche de gouvernance sur ce territoire ?
333. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?
334. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?
335. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?
336. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?
 337. Si oui, en quoi ?
 338. Si non, pourquoi ?
S'il n'y a pas eu d'établissement d'une gouvernance au sein de l'instance
339. Quels sont les freins détectés ?
340. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

341. Le Pays Basque a-t-il développé une gouvernance au sein de son instance ?

- Oui
- C'est en cours
- 342. Non, pourquoi ?

Si oui,

343. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

344. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

345. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

346. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre échelons administratifs sur le territoire (le territoire pilote avec d'autres collectivités territoriales) ?

347. Oui, c'est-à-dire ?

348. Non, pourquoi ?

349. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre services au sein même de la collectivité ?

350. Oui, c'est-à-dire ?

351. Non, pourquoi ?

352. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité avec d'autres types d'acteurs (privés, associatifs, etc.) ?

353. Oui, c'est-à-dire ?

354. Non, pourquoi ?

355. Selon vous, quelles sont les forces de l'intégration d'une démarche de gouvernance sur ce territoire ?

356. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

357. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?

358. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?

359. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

360. Si oui, en quoi ?

361. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'établissement d'une gouvernance au sein de l'instance

362. Quels sont les freins détectés ?

363. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la CALI

364. La CALI a-t-elle développé une gouvernance au sein de son instance ?

- Oui
- C'est en cours
- 365. Non, pourquoi ?

Si oui,

366. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

367. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

368. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

369. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre échelons administratifs sur le territoire (le territoire pilote avec d'autres collectivités territoriales) ?

370. Oui, c'est-à-dire ?

371. Non, pourquoi ?

372. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité entre services au sein même de la collectivité ?

373. Oui, c'est-à-dire ?

374. Non, pourquoi ?

375. Considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis le développement d'une transversalité avec d'autres types d'acteurs (privés, associatifs, etc.) ?
- 376. Oui, c'est-à-dire ?
 - 377. Non, pourquoi ?
378. Selon vous, quelles sont les forces de l'intégration d'une démarche de gouvernance sur ce territoire ?
379. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?
380. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?
381. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?
382. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?
- 383. Si oui, en quoi ?
 - 384. Si non, pourquoi ?
- S'il n'y a pas eu d'établissement d'une gouvernance au sein de l'instance*
385. Quels sont les freins détectés ?
386. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

N°	Dénomination	Contenu	Livrables
(5)	Evaluation	Mesure de l'impact des actions menées pour rendre compte des résultats concrets sur le terrain, mesure de l'efficacité de la politique globale. Etape à renouveler tous les ans. Focus particulier sur le processus participatif.	Grille d'indicateurs de suivi

387. Pensez-vous que cette étape soit nécessaire ?
- 388. Si oui, en quoi ?
 - 389. Si non, pourquoi ?
390. En quoi consiste l'accompagnement de l'IUFN pour l'étape d'évaluation et de suivi du Projet Alimentaire Territorial ?

Pour la Ville de Bordeaux / Bordeaux Métropole

391. La Ville de Bordeaux/ Bordeaux Métropole a-t-elle participé à l'élaboration d'une grille d'indicateurs de suivi ?
- Oui
 - C'est en cours
 - 392. Non, pourquoi ?
- Si oui,*
393. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?
- 394. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?
 - 395. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?
396. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de co-définition d'une grille d'indicateurs d'évaluation au sein de ce territoire ?
397. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?
398. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?
399. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?
400. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?
- 401. Si oui, en quoi ?
 - 402. Si non, pourquoi ?
- S'il n'y a pas eu d'établissement d'une grille d'indicateurs d'évaluation*
403. Quels sont les freins détectés ?
404. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour le Pays Basque

405. Le Pays Basque a-t-il participé à l'élaboration d'une grille d'indicateurs de suivi ?

- Oui
- C'est en cours
- 406. Non, pourquoi ?

Si oui,

407. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

408. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

409. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

410. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de co-définition d'une grille d'indicateurs d'évaluation au sein de ce territoire ?

411. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

412. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?

413. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?

414. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

415. Si oui, en quoi ?

416. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'établissement d'une grille d'indicateurs d'évaluation

417. Quels sont les freins détectés ?

418. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

Pour la CALI

419. La CALI a-t-elle participé à l'élaboration d'une grille d'indicateurs de suivi ?

- Oui
- C'est en cours
- 420. Non, pourquoi ?

Si oui,

421. Comment cette mise en place s'est-elle passée / se passe-t-elle ?

422. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion interne de la part des acteurs du territoire. Comment expliquez-vous ceci ?

423. Elle s'est faite / se fait principalement sous une impulsion de l'IUFN. Comment expliquez-vous ceci ?

424. Selon vous, quelles sont les forces de l'étape de co-définition d'une grille d'indicateurs d'évaluation au sein de ce territoire ?

425. A l'inverse, quelles en sont ses faiblesses ?

426. Quels leviers d'amélioration imagineriez-vous pour faciliter cette mise en place ?

427. Concrètement, comment l'IUFN a-t-elle accompagné le territoire dans ce travail ?

428. A-t-il été facile pour l'IUFN d'accompagner le territoire sur cette démarche ?

429. Si oui, en quoi ?

430. Si non, pourquoi ?

S'il n'y a pas eu d'établissement d'une grille d'indicateurs d'évaluation

431. Quels sont les freins détectés ?

432. Et à l'inverse, quels sont les leviers qui pourraient être actionnés ?

METHODE DANS SON ENSEMBLE

433. Une ou des étape(s) vous apparai(ssen)t-elle(s) manquante(s) ?

- Non
- 434. Si oui, lesquelles ?

435. Et pourquoi ?

436. Considérez-vous qu'à travers cette méthode, l'IUFN s'est bien adaptée aux spécificités des territoires accompagnés ?

- 437. Oui, en quoi ?

- 438. Non, pourquoi ?
- 439. Fort de votre expérience, quels seraient selon vous les pré-requis pour suivre cette méthode pour le territoire ?
- 440. Fort de votre expérience, quels seraient selon vous les pré-requis pour suivre cette méthode pour la structure accompagnatrice ?
- 441. Comment jugez-vous la mise en relation entre les acteurs locaux du système alimentaire permise par la méthode PROJET à l'échelle du bassin de vie / bassin de production ?
- 442. Comment jugez-vous du lien établi entre les trois territoires pilote ?
- 443. Aussi, globalement, êtes vous satisfaits du rassemblement /production de données sur la situation alimentaire locale fournit par l'IUFN ?
 - 444. Oui, en quoi ?
 - 445. Non, pourquoi ?
- 446. Quelles pistes d'amélioration pourriez-vous imaginer pour l'IUFN dans son accompagnement ?
- 447. Connaissez-vous d'autres acteurs proposant la même offre que l'IUFN auprès des territoires ?
Si oui, lesquels ?
- 448. Connaissez-vous d'autres méthodes d'accompagnement aux collectivités dans la mise en place d'un Projet Alimentaire Territorial ?
- 449. Si oui, lesquels ?
- 450. Selon vous, pourquoi des collectivités se font accompagner par l'IUFN ?
- 451. Pourquoi des collectivités se font accompagner par d'autres acteurs ?
- 452. Enfin, selon vous, pourquoi des collectivités se lancent-elles dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial sans accompagnement ?

PARTIE 3. Appréhension du rôle des collectivités comme acteurs centraux du développement de projets alimentaire en Aquitaine

- 453. Constat que nombre d'initiatives se montent, dans leurs débuts tout du moins, sans collectivités territoriales. A votre avis, pourquoi ?
- 454. Quelles pourraient être selon vous les leviers à la prise en main par une collectivité territoriale de la mise en place d'un projet alimentaire territorial et la réappropriation de la question alimentaire et agricole ?
- 455. A l'inverse, quels pourraient être les freins à la prise en main par une collectivité territoriale de la mise en place d'un projet alimentaire territorial et à la réappropriation de la question alimentaire et agricole ?
- 456. Voulez-vous ajouter quelque chose ?

ANNEXE 6 | Guide d'entretien à destination des membres du comité régional de suivi

« Analyse et évaluation de l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux »

Etude de cas : accompagnement proposé par l'International Urban Food Network (IUFN)

Guide d'entretien Commanditaires du chantier expérimental de gouvernance alimentaire – membre du comité de pilotage régional

Membres du comité de pilotage régional du chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine

Entretien avec :

Le :

Contexte : Depuis 2014, Bdx Métropole, le pays basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais sont engagés en tant que territoires-pilotes dans un chantier expérimental de gouvernance alimentaire, dont le chef de file est la DREAL Aquitaine.

Afin de mettre en place leurs projets alimentaires, les territoires se sont fait accompagner par l'IUFN. L'accompagnement de l'IUFN repose sur une méthode dite « Projet » en 5 étapes [Préfiguration de l'action, Diagnostic, Stratégie territoriale, Mise en œuvre et Suivi et évaluation].

Cette méthode repose entre autre sur le regroupement des acteurs du système alimentaire et agricole au sein d'une « instance de gouvernance alimentaire » pouvant être appelée « Conseil de gouvernance alimentaire ».

Mon travail : Stagiaire au sein de Bdx Sc. Agro, mon étude s'insère dans les travaux de recherche de Nathalie Corade, enseignante chercheuse en économie et membre de l'IRSTEA de Bdx, sur le thème du développement des systèmes alimentaires territoriaux.

L'objet de ma démarche est d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux tels que définis par Mme la députée Brigitte Allain et ce, en prenant comme cas d'étude le chantier expérimental aquitain de gouvernance alimentaire et l'accompagnement de l'IUFN auprès des trois territoires-pilotes engagés (Bdx Métropole, la CALI et le Pays Basque).

Pourquoi vous ? Vous êtes membres du comité de pilotage régional voire commanditaire du chantier.

PARTIE 1. Appréhension des Projets Alimentaires Territoriaux

1. Quelle est votre définition d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT) ?
2. Pour vous, quelle échelle se prête le mieux à la mise en place d'un PAT ?
3. Enfin, selon vous, qui sont les acteurs les plus à même de porter ce type de projet ?
4. Est-ce le chantier expérimental de gouvernance alimentaire qui vous a familiarisé avec cette notion ou connaissiez-vous les projets alimentaires territoriaux avant ?
 - Je connaissais en amont du chantier
 - C'est le chantier qui m'a sensibilisé aux « projets alimentaires territoriaux »
5. Si la définition du PAT n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs impliqués, considérez-vous que cela soit un problème ?
 - 6. Oui, en quoi ?
 - 7. Non, pourquoi ?
8. Que pensez-vous du travail de sensibilisation sur ces notions (projets alimentaires territoriaux, politique alimentaire, gouvernance alimentaire, etc.) qu'a mené l'IUFN durant le chantier ?
 - Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant. En quoi ? Pas du tout satisfaisant.
9. En quoi ?
10. Pour vous, à quels objectifs répondent les projets alimentaires territoriaux ? (6 idées max).

PARTIE 2. Retour d'expérience sur le chantier aquitain de gouvernance alimentaire

11. Quelles ont été vos motivations à vous lancer dans le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine ?
12. Le cadre du chantier a été l'Agenda 21, qu'en pensez-vous ?
13. Quels ont été vos rôles dans ce chantier ?
14. Quels étaient les objectifs initiaux de ce chantier ?
15. Considérez-vous que ces objectifs aient été atteints ?
 - Oui Plutôt oui Plutôt non Non
16. Développez :

Attentes par rapport aux collectivités territoriales

17. Qu'attendiez-vous des collectivités pilotes qui ont participé au chantier ?
18. Par rapport à ces attentes, êtes vous satisfait de l'avancée de Bordeaux Métropole ?
 - Oui Plutôt oui Plutôt non Non
19. Développez :
20. Pour vous, quelles sont les forces de Bdx Métropole pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?
21. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?
22. Par rapport à ces attentes, êtes vous satisfait de l'avancée du Pays Basque ?
 - Oui Plutôt oui Plutôt non Non
23. Développez :
24. Pour vous, quelles sont les forces du Pays Basque pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?
25. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?
26. Par rapport à ces attentes, êtes vous satisfait de l'avancée de la CALI ?
 - Oui Plutôt oui Plutôt non Non
27. Développez :
28. Pour vous, quelles sont les forces de la CALI pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?
29. A l'inverse, quelles sont ses faiblesses ?
30. Selon vous, en quoi les collectivités territoriales ont-elles besoin d'un accompagnement à la mise en place d'un PAT ?
 - Oui Plutôt oui Plutôt non Non

31. Pour quoi ?
32. Selon vous, quelles compétences devraient dès lors avoir un organisme extérieur pour accompagner ces territoires ?

Attentes par rapport à l'IUFN

33. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de l'IUFN en termes d'animation régionale ?

[Animation des COPILs, mise en lien des collectivités, capitalisation et diffusion]

34. Par rapport à ces attentes, êtes-vous satisfait de l'animation régionale menée par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

35. Développez :

36. Sur l'animation régionale, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

37. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

38. Plus spécifiquement, sur le comité de pilotage régional, trouvez-vous que celui-ci est composé d'un nombre d'acteurs satisfaisant ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

39. Développez :

40. Êtes-vous satisfait de cette instance en termes de composition (diversité des acteurs) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

41. Développez :

42. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

43. Développez, lesquels :

44. Pour vous, quel est le rôle de cette instance dans le chantier de gouvernance alimentaire ?

[Questionner en particulier le lien entre le comité de pilotage régional et les territoires pilotes]

45. Considérez-vous que le comité de pilotage ait tenu ses rôles durant le chantier ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

46. Développez :

47. Êtes-vous satisfait de la fréquence de rencontre du comité de pilotage ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

48. Développez :

48. Êtes-vous satisfait du contenu de ces rencontres (échanges, déroulé, etc.) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

49. Développez :

50. Celles-ci vous ont-elles notamment permis d'avoir une vision claire de l'avancée des trois territoires pilotes ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

51. Développez :

52. Considérez-vous / souhaiteriez-vous que cette instance persiste au-delà de la fin du chantier expérimental de gouvernance alimentaire ?

Oui Non

53. Développez :

54. Quelles étaient vos attentes de l'IUFN en termes d'accompagnement des territoires pilotes ?

55. Par rapport à ces attentes, êtes-vous satisfait de l'accompagnement mené par l'IUFN auprès des territoires ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

56. Développez :

57. Sur cet accompagnement, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

58. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

Dans une étape de sa méthode, l'IUFN fait un premier travail de diagnostic et une cartographie des territoires à partir d'entretiens menés avec des acteurs du système alimentaire et agricole du territoire en question.

59. Pensez-vous que la réalisation d'un diagnostic du système alimentaire et agricole d'un territoire soit nécessaire pour la mise en place d'un projet alimentaire territoriale ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

60. Développez :

61. Avez-vous été sollicité dans ce cadre ?

62. Oui. Considérez-vous que les visions et attentes que vous avez communiquées lors des entretiens de cadrage aient été bien entendues et prises en compte ?

63. Non. Qu'en pensez-vous ?

64. Le diagnostic et la cartographie vous ont-ils été transmis ?

65. Oui. Etes-vous satisfait du recueil de données qui a été effectué par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

66. Développez, si non : qu'en pensez-vous ?

Aussi, l'accompagnement de l'IUFN auprès des collectivités passe par la réunion des acteurs du système agricole et alimentaire autour d'une instance locale appelé « Conseil de Gouvernance Alimentaire ».

67. Vous sentez-vous « proche » de ces Conseils de Gouvernance Alimentaires locaux ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

68. Développez

69. A Bdx Métropole, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de nombre d'acteurs réunis ?

Cela est satisfaisant Cela est plutôt satisfaisant Cela est plutôt insatisfaisant

Cela est insatisfaisant

70. Développez :

71. A Bdx Métropole, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de composition (qualitatif, diversité) ?

Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Insatisfaisant

72. Développez :

73. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

74. Oui, lesquels ? Non

74. Au Pays Basque, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de nombre d'acteurs réunis ?

75. Cela est satisfaisant Cela est plutôt satisfaisant Cela est plutôt insatisfaisant

Cela est insatisfaisant

76. Développez :

77. Au Pays Basque, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de composition (qualitatif, diversité) ?

Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Insatisfaisant

78. Développez :

79. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

80. Oui, lesquels ? Non

81. Les livrables de l'avancement des territoires vous ont-ils été transmis ? [Relevés de conclusion]

Oui Non

82. Développez :

La concrétisation de la méthode Projet de l'IUFN repose sur des ateliers desquels ressortent des éléments de base pour l'élaboration d'un programme d'actions.

83. Que pensez-vous de ce fonctionnement en ateliers ?

84. Que cela soit pour Bdx métropole ou pour le Pays Basque, le choix des thématiques a été fait sur proposition de l'IUFN, puis soumise à discussion. Qu'en pensez-vous ?

[Rappel des thématiques pour Bdx Métropole: (1) préserver les terres agricoles et alimentaires, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) répartir de façon juste et équitable la valeur ajoutée sur la chaîne alimentaire, (5) encourager les circuits courts et de proximité, (6) permettre à tous les citoyens d'exercer leur choix d'une alimentation durable et de qualité, (7) lutter contre le gaspillage alimentaire

Rappel des thématiques pour le Pays Basque : (1) préserver le foncier agricole alimentaire, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) améliorer les pratiques alimentaires, (5) l'approvisionnement local, (6) lutter contre le gaspillage alimentaire]

85. Les thématiques proposées vous semblent-elles pertinentes ?

Oui Non

86. Développez

L'avancée des territoires pilotes

87. Les groupes de Bdx Métropole et du Pays Basque en sont à l'élaboration de leur plan d'actions. Le saviez-vous ?

Oui Non

88. Les trois territoires pilotes n'ont pas avancé de la même manière durant le chantier. Comment expliquez-vous ceci ?

89. Trouvez-vous que l'IUFN, à travers son accompagnement, s'est bien adapté aux spécificités de chaque territoire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

90. Développez :

91. Une étape vous semble-t-elle manquante dans la méthode de l'IUFN pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?

92. Globalement, êtes-vous satisfait de cette expérimentation de projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production du Pays Basque ?

Satisfait Plutôt satisfait Plutôt insatisfait Insatisfait

93. Développez :

94. Qu'imaginez-vous pour la suite de la mise en place d'un PAT à l'échelle des bassins de vie / de production des territoires pilotes ?

Communication, diffusion autour du chantier de gouvernance alimentaire

95. Parlez-vous du chantier de gouvernance alimentaire autour de vous ?

96. Oui, pourquoi ? 97. Non, pourquoi ?

98. Est-il déjà arrivé qu'un acteur ne participant pas au chantier vienne vers vous à ce sujet ?

Cela arrive régulièrement Cela est déjà arrivé Non, cela n'est jamais arrivé

99. Développez :

100. Qui selon vous est le plus à même de communiquer sur le chantier de gouvernance alimentaire ?

101. Jugez-vous la communication sur le chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

102. Développez :

103. Qui selon vous est le plus à même de communiquer en interne du chantier de gouvernance alimentaire ?

104. Jugez-vous la communication en interne du chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

105. Développez :

PARTIE 3. Appréhension du rôle des collectivités comme acteurs centraux du développement de projets alimentaire en Aquitaine

106. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire a placé les collectivités territoriales comme chef de file dans la mise en place du projet alimentaire sur leur territoire. Pourquoi ?

107. A votre avis, quels sont les points fort de l'appropriation de la question alimentaire par une collectivité territoriale ?

108. A l'inverse, quelles en sont les faiblesses ?

109. Commentaires libres

« Analyse et évaluation de l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux »

Etude de cas : accompagnement proposé par l'International Urban Food Network (IUFN)

Guide d'entretien
Collectivités accompagnées par l'IUFN dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain
Bordeaux Métropole / Pays Basque

Bordeaux Métropole, territoire-pilote dans le chantier de gouvernance alimentaire (2014-2016)

Entretien avec : Brigitte Beau Poncie, Bordeaux Métropole

Conseil des Elus du Pays Basque / Conseil de développement du Pays Basque, territoire-pilote dans le chantier de gouvernance alimentaire (2014-2016)

Entretien avec : Stéphanie Hiriarte, CEPB/CDPB

Contexte : Depuis 2014, Bdx Métropole, le Pays Basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais sont engagés en tant que territoires-pilotes dans un chantier expérimental de gouvernance alimentaire, dont le chef de file est la DREAL Aquitaine.

Afin de mettre en place leurs projets alimentaires, les territoires se sont fait accompagner par l'IUFN. L'accompagnement de l'IUFN repose sur une méthode dite « Projet » en 5 étapes [Préfiguration de l'action, Diagnostic, Stratégie territoriale, Mise en œuvre et Suivi et évaluation].

Cette méthode repose entre autre sur le regroupement des acteurs du système alimentaire et agricole au sein d'une « instance de gouvernance alimentaire » pouvant être appelée « Conseil de gouvernance alimentaire ».

Mon travail : Stagiaire au sein de Bdx Sc. Agro, mon étude s'insère dans les travaux de recherche de Nathalie Corade, enseignante chercheuse en économie et membre de l'IRSTEA de Bdx, sur le thème du développement des systèmes alimentaires territoriaux.

L'objet de ma démarche est d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux tels que définis par Mme la députée Brigitte Allain et ce, en prenant comme cas d'étude le chantier expérimental aquitain de gouvernance alimentaire et l'accompagnement de l'IUFN auprès des trois territoires-pilotes engagés (Bdx Métropole, la CALI et le Pays Basque).

Pourquoi vous ? Vous avez été engagé en tant que territoire pilote dans le chantier, et vous êtes la chargée de projet en charge.

PARTIE 1. Appréhension des Projets Alimentaires Territoriaux

1. Quelle est votre définition d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT) ?
2. Pour vous, quelle échelle se prête le mieux à la mise en place d'un PAT ?
3. Enfin, selon vous, qui sont les acteurs les plus à même de porter ce type de projet ?
4. Est-ce le chantier expérimental de gouvernance alimentaire qui vous a familiarisé avec cette notion ou connaissiez-vous les projets alimentaires territoriaux avant ?

- Je connaissais en amont du chantier
- C'est le chantier qui m'a sensibilisé aux « projets alimentaires territoriaux »

5. Si la définition du PAT n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs impliqués, considérez-vous que cela soit un problème ?

- Oui Non

6. Développez :

7. Que pensez-vous du travail de sensibilisation sur ces notions (projets alimentaires territoriaux, politique alimentaire, gouvernance alimentaire, etc.) qu'a mené l'IUFN durant le chantier ?

- Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Pas du tout satisfaisant

8. Développez :

9. Pour vous, à quels objectifs répondent les projets alimentaires territoriaux ? (6 idées max).

10. En tant que collectivité territoriale, quelles sont vos attentes d'un projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de Bdx Métropole / du Pays Basque ?

PARTIE 2. Retour d'expérience sur le chantier aquitain de gouvernance alimentaire

11. Quelles ont été vos motivations à vous lancer dans le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine en tant que territoire pilote ?

12. Le cadre du chantier a été l'Agenda 21, qu'en pensez-vous ?

13. Le chef de file du chantier est la DREAL, qu'en pensez-vous ?

14. Quels étaient les objectifs initiaux de ce chantier ?

15. Considérez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

- Oui Plutôt oui Plutôt non Non

16. Développez :

17. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec les membres du comité de pilotage régional du chantier (DREAL, DRAAF, ARS, ADEME, Département, Région) ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

18. Développez :

19. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec d'autres services de Bordeaux Métropole / d'autres services du CEPB/CDPB ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

20. Développez :

21. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec la structure accompagnante, l'IUFN ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

22. Développez :

23. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec les acteurs locaux qui ont été mobilisés dans le Conseil de Gouvernance Alimentaire créé sur votre territoire ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

24. Développez :

25. Le chantier étant régional, considérez-vous qu'un lien a été fait avec les autres territoires et acteurs (CALI, Pays Basque / Bordeaux métropole) ? Oui Plutôt oui Plutôt non Non

26. Développez :

Attentes par rapport au comité de pilotage régional du chantier

Référence : (IUFN, 2014, Chantier. Vers une politique alimentaire pour le territoire aquitain. Proposition de canevas de management du projet)

27. Trouvez-vous que le comité de pilotage régional est composé d'un nombre d'acteurs satisfaisant ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

28. Développez :

29. Etes-vous satisfait de cette instance en termes de composition (diversité des acteurs) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

30. Développez :

31. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

32. Développez :

32. Pour vous, quels étaient les rôles de cette instance (comité de pilotage régional) dans le chantier de gouvernance alimentaire ?

33. Considérez-vous que le comité de pilotage ait tenu ses rôles durant le chantier ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

34. Développez :

35. Etes-vous satisfait de la fréquence de rencontre du comité de pilotage ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

36. Développez :

37. Etes-vous satisfait du contenu de ces rencontres (échanges, déroulé, etc.) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

38. Développez :

39. Considérez-vous que la coordination régionale ait permis de mettre en avant les complémentarités des initiatives et d'assurer une cohérence globale du chantier.

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

40. Développez :

41. Considérez-vous que la coordination régionale ait favorisé la transparence et la coopération entre les différents acteurs impliqués en mettant en avant leur domaine d'expertise ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

42. Développez :

43. Considérez-vous que la coordination régionale ait favorisé la lisibilité et la visibilité du chantier ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

44. Développez :

45. Considérez-vous que la coordination régionale ait permis aux différents acteurs institutionnels de trouver leur place dans le dispositif de pilotage du chantier global ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

46. Développez :

47. Considérez-vous / souhaiteriez-vous que cette instance persiste au-delà de la fin du chantier expérimental de gouvernance alimentaire ?

Oui Non

48. Développez :

Attentes par rapport à l'IUFN

49. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de l'IUFN en termes d'animation régionale ?

50. Par rapport à ces attentes, êtes vous satisfait de l'animation régionale menée par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

51. Développez :

52. Sur l'animation régionale, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

53. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

Vous, en tant que territoire pilote dans le chantier aquitain de gouvernance alimentaire

54. Quels ont été vos rôles dans ce chantier ?

55. Comment cela s'est concrétisé ? [Fiche de poste, temps dédié, budget alloué, ... ?]

56. Quelles étaient vos attentes de l'IUFN en termes d'accompagnement des territoires pilotes ?

57. Par rapport à ces attentes, êtes-vous satisfait de l'accompagnement mené par l'IUFN auprès des territoires ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

58. Développez :

59. Sur cet accompagnement, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

60. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

Dans une étape de sa méthode, l'IUFN fait un premier travail de diagnostic et une cartographie des territoires à partir d'entretiens menés avec des acteurs du système alimentaire et agricole du territoire en question.

61. Pensez-vous que la réalisation d'un diagnostic du système alimentaire et agricole d'un territoire soit nécessaire pour la mise en place d'un projet alimentaire territoriale ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

62. Développez :

63. Avez-vous été sollicité dans ce cadre ?

Oui

64. Considérez-vous que les visions et attentes que vous avez communiquées lors des entretiens de cadrage aient été bien entendues et prises en compte ?

Non

65. Qu'en pensez-vous ?

66. Le diagnostic et la cartographie vous ont-ils été transmis ?

Oui

67. Si oui, êtes-vous satisfait du recueil de données qui a été effectué par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

68. Développez :

Non

69. Qu'en pensez-vous ?

70. Si oui, est-ce un livrable que vous utilisez ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

Aussi, l'accompagnement de l'IUFN auprès des collectivités passe par la réunion des acteurs du système agricole et alimentaire – référents ateliers - autour d'une instance locale appelé « Conseil de Gouvernance Alimentaire ».

71. Vous sentez-vous « proche » de ces Conseils de Gouvernance Alimentaires locaux ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

72. Développez :

73. A Bdx Métropole / au Pays Basque, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de nombre d'acteurs réunis ?

- Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Insatisfaisant

74. Développez :

75. A Bdx Métropole / au Pays Basque, que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de composition (qualitatif, diversité) ?

- Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Insatisfaisant

76. Développez :

77. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

78. Oui, lesquels ?
 Non

Plusieurs évènements ont permis de réunir les parties prenantes

Pour Bordeaux Métropole :

- « **Mangeons : bon, bien, et pas loin ...** » **du 03 Juin 2015** ? (Restitution du diagnostic du système alimentaire de BM, présentation des initiatives locales ; 1^e session d'ateliers - Technique d'animation : tables de discussion)

-**Journée #2 « Vers un conseil de Gouvernance Alimentaire » du 01 octobre 2015** ? (la co-construction de la feuille de route, mise en place d'un Conseil de Gouvernance Alimentaire, ébauche d'un plan d'actions co-construit - Technique d'animation : votes colorés)

-**Réunion des référents ateliers** du 25 février 2016.

Pour le Pays Basque :

-**Journée de lancement « Gouvernance Alimentaire en Pays Basque » du 22 Octobre 2015** [~100 pers., restitution du diagnostic, groupes de travail sur les 6 enjeux des ateliers pré-identifiés]

-**Première réunion du Conseil de Gouvernance Alimentaire du 18 décembre 2015** [fixer les modalités de travail, programme d'actions 2016]

-**Deuxième réunion du Conseil de Gouvernance Alimentaire du 04mars 2016** [définition des actions transversales et non transversales prioritaires]

-**Troisième réunion du Conseil de Gouvernance Alimentaire du 13 Mai 2016** [cible d'une action transversale prioritaire, organisation de l'évènement Lurrama, organisation de la seconde session d'ateliers]

79. Etes-vous satisfaite de ces rencontres ?

- Oui Plutôt oui Plutôt non Non

80. Développez :

81. Avez-vous été satisfait de l'animation faite par l'IUFN lors de cet évènement ?

- Oui Plutôt oui Plutôt non Non

82. Développez :

La concrétisation de la méthode Projet de l'IUFN repose sur des ateliers desquels ressortent des éléments de base pour l'élaboration d'un programme d'actions.

83. Que pensez-vous de ce fonctionnement en ateliers ?

84. Le choix des thématiques a été fait sur proposition de l'IUFN, puis soumise à discussion. Qu'en pensez-vous ?

[Rappel des thématiques pour Bdx Métropole: (1) préserver les terres agricoles et alimentaires, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) répartir de façon juste et équitable la valeur ajoutée sur la chaîne alimentaire, (5) encourager les circuits courts et de proximité, (6) permettre à tous les citoyens d'exercer leur choix d'une alimentation durable et de qualité, (7) lutter contre le gaspillage alimentaire]

[Rappel des thématiques pour le Pays Basque: (1) préserver le foncier agricole alimentaire, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) améliorer les pratiques alimentaires, (5) l'approvisionnement local, (6) lutter contre le gaspillage alimentaire]

85. Les thématiques proposées vous semblent-elles pertinentes ?

Oui Non

86. Développez :

87. Avez-vous été satisfait de l'animation faite par l'IUFN lors des ateliers ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

88. Développez :

L'avancée des territoires pilotes

89. Les trois territoires pilotes n'ont pas avancé de la même manière durant le chantier. Comment expliquez-vous ceci ?

90. Trouvez-vous que l'IUFN, à travers son accompagnement, s'est bien adapté aux spécificités de chaque territoire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

91. Développez :

92. Une étape vous semble-t-elle manquante dans la méthode de l'IUFN pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?

93. Globalement, êtes-vous satisfait de cette expérimentation de projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de Bordeaux Métropole / du Pays Basque ?

Satisfait Plutôt satisfait Plutôt insatisfait Insatisfait

94. Développez :

95. Qu'imaginez-vous pour la suite de la mise en place d'un PAT à l'échelle du bassin de vie / de production de votre territoire ?

96. Pensez-vous que pour la suite un accompagnement extérieur soit toujours nécessaire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

97. Développez :

Communication, diffusion autour du chantier de gouvernance alimentaire

98. Parlez-vous du chantier de gouvernance alimentaire autour de vous ?

Oui Non

99. Développez :

100. Les livrables du chantier sont-ils des supports que vous utilisez ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

101. Développez :

102. Est-il déjà arrivé qu'un acteur ne participant pas au chantier vienne vers vous à ce sujet ?

Cela arrive régulièrement Cela est déjà arrivé Non, cela n'est jamais arrivé

103. Développez :

104. Qui selon vous est le plus à même de communiquer sur le chantier de gouvernance alimentaire ?

105. Jugez-vous la communication sur le chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

106. Développez :

107. Qui selon vous est le plus à même de communiquer en interne du chantier de gouvernance alimentaire ?

108. Jugez-vous la communication en interne du chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

109. Développez :

PARTIE 3. Appréhension du rôle des collectivités comme acteurs centraux du développement de projets alimentaire en Aquitaine

110. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire a placé les collectivités territoriales comme chef de file dans la mise en place du projet alimentaire sur leur territoire. Pourquoi ?

111. A votre avis, quels sont les points forts de l'appropriation de la question alimentaire par une collectivité territoriale ?

112. A l'inverse, quelles en sont les faiblesses ?

113. Commentaires libres

ANNEXE 8 | Guide d'entretien à destination de la Communauté d'Agglomération du Libournais

« Analyse et évaluation de l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux »

Etude de cas : accompagnement proposé par l'International Urban Food Network (IUFN)

Guide d'entretien Collectivités accompagnées par l'IUFN dans le cadre du chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain Communauté d'Agglomération du Libournais

CALI, territoire-pilote dans le chantier de gouvernance alimentaire (2014-2016)

Entretien avec : Isabelle DUMORA, Communauté d'Agglomération du Libournais

Contexte : Depuis 2014, Bdx Métropole, le pays basque et la Communauté d'Agglomération du Libournais sont engagés en tant que territoires-pilotes dans un chantier expérimental de gouvernance alimentaire, dont le chef de file est la DREAL Aquitaine.

Afin de mettre en place leurs projets alimentaires, les territoires se sont fait accompagner par l'IUFN. L'accompagnement de l'IUFN repose sur une méthode dite « Projet » en 5 étapes [Préfiguration de l'action, Diagnostic, Stratégie territoriale, Mise en œuvre et Suivi et évaluation].

Cette méthode repose entre autre sur le regroupement des acteurs du système alimentaire et agricole au sein d'une « instance de gouvernance alimentaire » pouvant être appelée « Conseil de gouvernance alimentaire ».

Mon travail : Stagiaire au sein de Bdx Sc. Agro, mon étude s'insère dans les travaux de recherche de Nathalie Corade, enseignante chercheuse en économie et membre de l'IRSTEA de Bdx, sur le thème du développement des systèmes alimentaires territoriaux.

L'objet de ma démarche est d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux tels que définis par Mme la députée Brigitte Allain et ce, en prenant comme cas d'étude le chantier expérimental aquitain de gouvernance alimentaire et l'accompagnement de l'IUFN auprès des trois territoires-pilotes engagés (Bdx Métropole, la CALI et le Pays Basque).

Pourquoi vous ? Vous avez été engagé en tant que territoire pilote dans le chantier, et vous êtes la chargée de projet en charge.

PARTIE 1. Appréhension des Projets Alimentaires Territoriaux

1. Quelle est votre définition d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT) ?
2. Pour vous, quelle échelle se prête le mieux à la mise en place d'un PAT ?
3. Enfin, selon vous, qui sont les acteurs les plus à même de porter ce type de projet ?
4. Est-ce le chantier expérimental de gouvernance alimentaire qui vous a familiarisé avec cette notion ou connaissiez-vous les projets alimentaires territoriaux avant ?
 - Je connaissais en amont du chantier
 - C'est le chantier qui m'a sensibilisé aux « projets alimentaires territoriaux »
5. Si la définition du PAT n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs impliqués, considérez-vous que cela soit un problème ?

Oui Non

6. Développez :

7. Que pensez-vous du travail de sensibilisation sur ces notions (projets alimentaires territoriaux, politique alimentaire, gouvernance alimentaire, etc.) qu'a mené l'IUFN durant le chantier ?

Satisfaisant Plutôt satisfaisant Plutôt insatisfaisant Pas du tout satisfaisant

8. Développez :

9. Pour vous, à quels objectifs répondent les projets alimentaires territoriaux ? (6 idées max).

10. En tant que collectivité territoriale, quelles sont vos attentes d'un projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de la CALI ?

PARTIE 2. Retour d'expérience sur le chantier aquitain de gouvernance alimentaire

11. Quelles ont été vos motivations à vous lancer dans le chantier expérimental de gouvernance alimentaire en Aquitaine en tant que territoire pilote ?

12. Le cadre du chantier a été l'Agenda 21, qu'en pensez-vous ?

13. Le chef de file du chantier est la DREAL, qu'en pensez-vous ?

14. Quels étaient les objectifs initiaux de ce chantier ?

15. Considérez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

16. Développez :

17. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec les membres du comité de pilotage régional du chantier (DREAL, DRAAF, ARS, ADEME, Département, Région) ?

Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs

Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant

Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

18. Développez :

19. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec d'autres services de la CALI ?

Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs

Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant

Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

20. Développez :

21. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec la structure accompagnante, l'IUFN ?

Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs

Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant

Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

22. Développez :

23. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec des acteurs locaux (associations, entreprises, etc.) ?

Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs

Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant

Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

24. Développez :

25. Le chantier étant régional, considérez-vous qu'un lien a été fait avec les autres territoires et acteurs (Pays Basque / Bordeaux métropole) ? Oui Plutôt oui Plutôt non Non

26. Développez :

Attentes par rapport au comité de pilotage régional du chantier

Référence : (IUFN, 2014, Chantier. Vers une politique alimentaire pour le territoire aquitain. Proposition de canevas de management du projet)

27. Trouvez-vous que le comité de pilotage régional est composé d'un nombre d'acteurs satisfaisant ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

28. Développez :

29. Etes-vous satisfait de cette instance en termes de composition (diversité des acteurs) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

30. Développez :

31. Des acteurs vous semblent-ils manquants ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

32. Développez :

32. Pour vous, quels étaient les rôles de cette instance (comité de pilotage régional) dans le chantier de gouvernance alimentaire ?

33. Considérez-vous que le comité de pilotage ait tenu ses rôles durant le chantier ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

34. Développez :

35. Etes-vous satisfait de la fréquence de rencontre du comité de pilotage ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

36. Développez :

37. Etes-vous satisfait du contenu de ces rencontres (échanges, déroulé, etc.) ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

38. Développez :

39. Considérez-vous que la coordination régionale ait permis de mettre en avant les complémentarités des initiatives et d'assurer une cohérence globale du chantier.

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

40. Développez :

41. Considérez-vous que la coordination régionale ait favorisé la transparence et la coopération entre les différents acteurs impliqués en mettant en avant leur domaine d'expertise ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

42. Développez :

43. Considérez-vous que la coordination régionale ait favorisé la lisibilité et la visibilité du chantier ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

44. Développez :

45. Considérez-vous que la coordination régionale ait permis aux différents acteurs institutionnels de trouver leur place dans le dispositif de pilotage du chantier global ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

46. Développez :

47. Considérez-vous / souhaiteriez-vous que cette instance persiste au-delà de la fin du chantier expérimental de gouvernance alimentaire ?

Oui Non

48. Développez :

Attentes par rapport à l'IUFN

49. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de l'IUFN en termes d'animation régionale ?

50. Par rapport à ces attentes, êtes vous satisfait de l'animation régionale menée par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

51. Développez :

52. Sur l'animation régionale, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

53. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

Vous, en tant que territoire pilote dans le chantier aquitain de gouvernance alimentaire

54. Quels ont été vos rôles dans ce chantier ?

55. Comment cela s'est concrétisé ? [Fiche de poste, temps dédié, budget alloué, ... ?]

56. Quelles étaient vos attentes de l'IUFN en termes d'accompagnement des territoires pilotes ?

57. Par rapport à ces attentes, êtes-vous satisfait de l'accompagnement mené par l'IUFN auprès des territoires ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

58. Développez :

59. Sur cet accompagnement, quels sont selon vous les points forts de l'IUFN ?

60. A l'inverse, quels sont selon vous les points faibles de l'IUFN ?

Dans une étape de sa méthode, l'IUFN fait un premier travail de diagnostic et une cartographie des territoires à partir d'entretiens menés avec des acteurs du système alimentaire et agricole du territoire en question.

61. Pensez-vous que la réalisation d'un diagnostic du système alimentaire et agricole d'un territoire soit nécessaire pour la mise en place d'un projet alimentaire territoriale ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

62. Développez :

63. Avez-vous été sollicité dans ce cadre ?

Oui

64. Considérez-vous que les visions et attentes que vous avez communiquées lors des entretiens de cadrage aient été bien entendues et prises en compte ?

Non

65. Qu'en pensez-vous ?

66. Le diagnostic et la cartographie vous ont-ils été transmis ?

Oui

67. Si oui, êtes-vous satisfait du recueil de données qui a été effectué par l'IUFN ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

68. Développez :

Non

69. Qu'en pensez-vous ?

70. Si oui, est-ce un livrable que vous utilisez ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

71. Globalement, êtes-vous satisfait de cette expérimentation de projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de la CALI ?

Satisfait Plutôt satisfait Plutôt insatisfait Insatisfait

72. Développez :

73. Qu'imaginez-vous pour la suite de la mise en place d'un PAT à l'échelle du bassin de vie / de production de votre territoire ?

74. Pensez-vous que pour la suite un accompagnement extérieur soit toujours nécessaire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

75. Développez :

Communication, diffusion autour du chantier de gouvernance alimentaire

76. Parlez-vous du chantier de gouvernance alimentaire autour de vous ?

Oui Non

77. Développez :

78. Les livrables du chantier sont-ils des supports que vous utilisez ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

79. Développez :

80. Est-il déjà arrivé qu'un acteur ne participant pas au chantier vienne vers vous à ce sujet ?

Cela arrive régulièrement Cela est déjà arrivé Non, cela n'est jamais arrivé

81. Développez :

82. Qui selon vous est le plus à même de communiquer sur le chantier de gouvernance alimentaire ?

83. Jugez-vous la communication sur le chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

84. Développez :

85. Qui selon vous est le plus à même de communiquer en interne du chantier de gouvernance alimentaire ?

86. Jugez-vous la communication en interne du chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

87. Développez :

PARTIE 3. Appréhension du rôle des collectivités comme acteurs centraux du développement de projets alimentaire en Aquitaine

88. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire a placé les collectivités territoriales comme chef de file dans la mise en place du projet alimentaire sur leur territoire. Pourquoi ?

89. A votre avis, quels sont les points fort de l'appropriation de la question alimentaire par une collectivité territoriale ?

90. A l'inverse, quelles en sont les faiblesses ?

91. Commentaires libres

ANNEXE 9 | Guide d'entretien à destination des Conseils de Gouvernance Alimentaire de Bordeaux Métropole et du Pays Basque

« Analyse et évaluation l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux »

Etude de cas : accompagnement proposé par l'International Urban Food Network (IUFN) dans le cadre du chantier expérimental aquitain de gouvernance alimentaire (2014-2016)

Guide d'entretien Membres du Conseil de Gouvernance Alimentaire local Bordeaux Métropole

Membres du Conseil de Gouvernance Alimentaire, dont référents ateliers

Entretien avec :

Le :

Contexte : Depuis 2014, Bdx Métropole est engagée en tant que territoire-pilote dans un chantier expérimental de gouvernance alimentaire, dont le chef de file est la DREAL Aquitaine.

Afin de mettre en place son projet alimentaire, le territoire s'est fait accompagner par l'IUFN. L'accompagnement de l'IUFN repose sur une méthode dite « Projet » en 5 étapes [Préfiguration de l'action, Diagnostic, Stratégie territoriale, Mise en œuvre et Suivi et évaluation].

Cette méthode repose entre autre sur le regroupement des acteurs du système alimentaire et agricole au sein d'une « instance de gouvernance alimentaire » pouvant être appelée « Conseil de gouvernance alimentaire ».

Mon travail : Stagiaire au sein de Bdx Sc. Agro, mon étude s'insère dans les travaux de recherche de Nathalie Corade, enseignante chercheuse en économie et membre de l'IRSTEA de Bdx, sur le thème du développement des systèmes alimentaires territoriaux.

L'objet de ma démarche est d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en place de projets alimentaires territoriaux tels que définis par Mme la députée Brigitte Allain et ce, en prenant comme cas d'étude le chantier expérimental aquitain de gouvernance alimentaire et l'accompagnement de l'IUFN auprès des trois territoires-pilotes engagés (Bdx Métropole, la CALI et le Pays Basque).

Pourquoi vous ? Afin de capitaliser et de valoriser les avancées des territoires-pilotes du chantier, l'IUFN a créé un site internet. Sur l'espace dédié à Bdx Métropole, un onglet « membres » présente les acteurs de la gouvernance alimentaire, et vous en faites partie.

Lien vers le site internet : <http://gouvernancealimentaireaquitaine.mojoego.com/nos-membres/>

PARTIE 1. Appréhension des Projets Alimentaires Territoriaux

1. Quelle est votre définition d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT) ?
2. Pour vous, quelle échelle se prête le mieux à la mise en place d'un PAT ?
3. Enfin, selon vous, qui sont les acteurs les plus à même de porter ce type de projet ?
4. Est-ce le chantier expérimental de gouvernance alimentaire qui vous a familiarisé avec cette notion ou connaissiez-vous les projets alimentaires territoriaux avant ?
 - Je connaissais en amont du chantier
 - C'est le chantier qui m'a sensibilisé aux « projets alimentaires territoriaux »
5. Si la définition du PAT n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs impliqués, considérez-vous que cela soit un problème ? Oui Non
6. Développez
7. Que pensez-vous du travail de sensibilisation sur ces notions (projets alimentaires territoriaux, politique alimentaire, gouvernance alimentaire, etc.) qu'a mené l'IUFN durant le chantier ?
 - Tout à fait satisfaisant
 - Plutôt satisfaisant
 - Plutôt insatisfaisant.
 - Pas du tout satisfaisant
8. Développez
9. Pour vous, à quels objectifs répondent les projets alimentaires territoriaux ? (6 idées max).
10. En tant qu'acteur du système alimentaire et agricole du territoire, quelles sont vos attentes d'un projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de Bdx Métropole/du Pays basque ?
11. Développez

PARTIE 2. Retour d'expérience sur le Chantier aquitain de gouvernance alimentaire

Bordeaux Métropole / le Pays Basque a été territoire pilote dans le chantier expérimental de gouvernance alimentaire. Accompagnée par l'IUFN, et sur la base de la méthode PROJET, Bordeaux Métropole / le Pays Basque a réuni autour d'elle une instance de gouvernance alimentaire composée des acteurs du système alimentaire et agricole locale, dont vous faites partie.

12. Quelles ont été vos motivations à participer à l'échelle de votre territoire à la réflexion sur la mise en place d'une gouvernance alimentaire à l'échelle du bassin de vie / de production de Bdx Métropole / du Pays Basque ?
13. Aviez-vous des attentes particulières sur ce chantier ?
14. Comment définiriez-vous votre participation au chantier ?

*Un des objectifs du chantier est de développer une **gouvernance alimentaire** à l'échelle du bassin de vie et du bassin de production et de faire réseau*

15. Vous sentez-vous faire partie de cette instance de gouvernance, de ce conseil de gouvernance local ?
 - Oui complètement
 - Plutôt oui
 - Plutôt non
 - Non pas du tout
16. Développez
17. Que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de nombre d'acteurs réunis ?
 - Satisfaisant
 - Plutôt satisfaisant
 - Plutôt insatisfaisant
 - Insatisfaisant
18. Développez
19. Que pensez-vous de cette instance multidisciplinaire en termes de composition (qualitatif, diversité) ?
 - Satisfaisant
 - Plutôt satisfaisant
 - Plutôt insatisfaisant
 - Insatisfaisant
20. Développez
21. Des acteurs vous semblent-ils manquants ? Oui Non
22. Si oui, lesquels ?

23. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec les membres du comité de pilotage régional du chantier (DREAL, DRAAF, ARS, ADEME, Département, Région) ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

24. Développez

25. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec Bordeaux Métropole / le CEPB-CDPB, le territoire pilote dans ce chantier ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

26. Développez

27. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec la structure accompagnante, l'IUFN ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

28. Développez

29. Le chantier de gouvernance alimentaire a-t-il modifié vos relations avec les autres acteurs locaux participant au même titre que vous au chantier ?

- Le chantier a permis de renforcer mon lien avec ces acteurs
- Ma relation avec ces acteurs est là même qu'auparavant
- Le chantier a influencé négativement sur ma relation avec ces acteurs

30. Développez

31. Le chantier étant régional, considérez-vous qu'un lien a été fait avec les autres territoires et acteurs (CALI, Pays Basque / Bdx Métropole) ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

32. Développez

Bordeaux Métropole/le Pays Basque s'est faite accompagnée dans le cadre de ce chantier par l'IUFN.

33. Quelles sont selon vous les compétences de l'IUFN dans l'accompagnement des collectivités pour la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?

34. A votre avis, pourquoi la collectivité se fait-elle accompagner par l'IUFN pour mettre en place un projet alimentaire territorial ?

Dans une étape de sa méthode, l'IUFN fait un premier travail de diagnostic du territoire et pour ce faire, mène des entretiens avec des acteurs du système alimentaire et agricole du territoire.

35. Pensez-vous que la réalisation d'un diagnostic du système alimentaire et agricole d'un territoire soit nécessaire pour la mise en place d'un projet alimentaire territoriale ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

36. Développez

37. Avez-vous été sollicité dans ce cadre ?

- Oui.

38. Considérez-vous que les visions et attentes que vous avez communiquées lors des entretiens de cadrage aient été bien entendues et prises en compte ?

- Non.

39. Qu'en pensez-vous ?

40. Le diagnostic et la cartographie vous ont-ils été transmis ?

- Oui.

41. Etes-vous satisfait du recueil de données qui a été effectué par l'IUFN ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

42. Développez

- Non.

43. Qu'en pensez-vous ?

Plusieurs évènements ont permis de réunir les différents acteurs du système alimentaire et agricole.

Pour Bordeaux Métropole

- « **Mangeons : bon, bien, et pas loin ...** » du **03 Juin 2015** ? (Restitution du diagnostic du système alimentaire de BM, présentation des initiatives locales ; 1^e session d'ateliers - Technique d'animation : tables de discussion)

- **Journée #2 « Vers un conseil de Gouvernance Alimentaire » du 01 octobre 2015** ? (la co-construction de la feuille de route, mise en place d'un Conseil de Gouvernance Alimentaire, ébauche d'un plan d'actions co-construit - Technique d'animation : votes colorés)

- Réunion des référents ateliers du 25 février 2016

Pour le Pays Basque

Première **journée de lancement « Gouvernance Alimentaire en Pays Basque » du 22 Octobre 2015** [~100 pers., restitution du diagnostic, groupes de travail sur les 6 enjeux des ateliers pré-identifiés]

Première réunion du Conseil de Gouvernance Alimentaire du 18 décembre 2015 [fixer les modalités de travail, programme d'actions 2016]

2^e réunion du CGA le 04 Mars 2016 ? [Définition des enjeux, ébauche du plan d'actions par le recensement des initiatives existantes et des actions manquantes / 1^e pistes de travail]

3^e réunion du CGA le 13 Mai 2016 ? [Définition des enjeux, ébauche du plan d'actions par le recensement des initiatives existantes et des actions manquantes / 1^e pistes de travail]

44. Quelles sont vos satisfactions sur ces évènements ?

45. A l'inverse, quelles sont vos déceptions ?

46. Avez-vous été satisfait de l'animation faite par l'IUFN lors de ces rencontres ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

47. Développez

48. Les livrables de ces journées ont-ils été mis à votre disposition ?

Oui Non

Aussi, l'accompagnement de l'IUFN intègre l'organisation d'ateliers

Pour Bordeaux Métropole

- « **Mangeons : bon, bien, et pas loin ...** » du **03 Juin 2015** ? (Restitution du diagnostic du système alimentaire de BM, présentation des initiatives locales ; 1^e session d'ateliers - Technique d'animation : tables de discussion)

- **Ateliers** répartis sur plusieurs semaines en **décembre 2015** ? (2^e session d'ateliers pour la réalisation collective d'un programme d'actions 2016, structuration du CCGA)

Pour le Pays Basque

- **Ateliers** du 08 au 12 février 2016 ? [Définition des enjeux, ébauche du plan d'actions par le recensement des initiatives existantes et des actions manquantes / 1^e pistes de travail]

- **Ateliers** du 20 et 22 Juin 2016 ? [Fiches actions]

49. Quelles sont vos satisfactions sur ces évènements ?

50. A l'inverse, quelles sont vos déceptions ?

51. Avez-vous été satisfait de l'animation faite par l'IUFN lors de cet évènement ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

52. Développez

53. Les livrables de cette journée ont-ils été mis à votre disposition ?

Oui Non

54. Etes-vous référent d'un atelier ?

Oui Non

55. Pourquoi ?

56. Que pensez-vous de ce fonctionnement en ateliers ?

57. Le choix des thématiques a été fait sur proposition de l'IUFN, puis soumise à discussion. Qu'en pensez-vous ?

[Rappel des thématiques pour Bordeaux Métropole: (1) préserver les terres agricoles et alimentaires, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) répartir de façon juste et équitable la valeur ajoutée sur la chaîne alimentaire, (5) encourager les circuits courts et de proximité, (6) permettre à tous les citoyens d'exercer leur choix d'une alimentation durable et de qualité, (7) lutter contre le gaspillage alimentaire]

[Rappel des thématiques pour le Pays Basque: (1) préserver le foncier agricole alimentaire, (2) encourager l'activité agricole, (3) renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire, (4) améliorer les pratiques alimentaires, (5) l'approvisionnement local, (6) lutter contre le gaspillage alimentaire]

58. Les thématiques proposées vous ont-elles semblées pertinentes ?

Oui Non

59. Pourquoi ?

60. Si les livrables ont été transmis, les livrables du chantier (diagnostic, cartographie, relevés de conclusion, ...) sont-ils des outils que vous utilisez ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

61. Développez

62. Etes-vous satisfait de la fréquence des rencontres des membres du Conseil de gouvernance alimentaire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

63. Développez

64. Bdx Métropole : Si un prochain évènement était prévu, auriez-vous envie d'y aller ?

Pays Basque : une deuxième série d'ateliers est envisagée pour juin 2016, avez-vous envie d'y aller ?

Oui Non

Communication, diffusion autour du chantier de gouvernance alimentaire

65. Parlez-vous du chantier de gouvernance alimentaire autour de vous ?

Oui Non

66. Pourquoi

67. Est-il déjà arrivé qu'un acteur ne participant pas au chantier vienne vers vous à ce sujet (*participation de Bdx Métropole/du Pays Basque au chantier de gouvernance alimentaire*)?

Cela arrive régulièrement Cela est déjà arrivé Non, cela n'est jamais arrivé

68. Développez

69. A l'inverse, considérez-vous que le chantier de gouvernance alimentaire a permis la valorisation de vos actions ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

70. Développez

71. Jugez-vous la communication sur le chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

72. Développez

73. Qui devrait selon vous être en charge de cette communication (externe) ?

74. Jugez-vous la communication en interne du chantier de gouvernance alimentaire comme étant suffisante ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

75. Développez :

76. Qui devrait selon vous être en charge de cette communication (interne) ?

77. Trouvez-vous que le chantier a permis une véritable co-construction d'un projet alimentaire territoriale ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

78. Développez

79. Tout au long de ce chantier, jugez-vous avoir été suffisamment impliqué et sollicité ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

80. Développez

81. Le fonctionnement du Conseil de gouvernance alimentaire se veut participatif. L'est-il assez à vos yeux ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

82. Développez

83. Trouvez-vous que votre parole soit entendue au sein du Conseil de gouvernance alimentaire ?

Oui Plutôt oui Plutôt non Non

84. Développez

85. Que pensez-vous de l'idée de formaliser l'instance de gouvernance alimentaire ?

86. En 2016, l'objectif pour le groupe de Bordeaux Métropole / du Pays Basque serait d'élaborer un plan d'actions co-construit. Le saviez-vous ?

Oui Non

87. Développez

88. Si oui, vous sentez-vous impliqué dans cette démarche ? Oui Non

89. Développez

90. Globalement, êtes-vous satisfait de cette expérimentation de projet alimentaire territorial à l'échelle du bassin de vie / de production de Bdx Métropole / du Pays Basque ?

Satisfait Plutôt satisfait Plutôt insatisfait Insatisfait

91. Développez

92. Quels sont selon vous les points forts de la mise en place du projet alimentaire territorial sur Bordeaux Métropole/ du Pays Basque ?

93. A l'inverse, quelles sont les faiblesses de la mise en place du projet alimentaire territorial sur Bordeaux Métropole/ du Pays Basque ?

94. Pensez-vous que, dans la continuité de la mise en place du projet alimentaire sur Bordeaux Métropole/le Pays Basque, un accompagnement extérieur soit toujours nécessaire ? Oui Non

95. Développez

Si oui, souhaiteriez-vous que cela soit l'IUFN qui continue cet accompagnement ?

Oui Non

96. Développez

97. Qu'imaginez-vous pour la suite de la mise en place d'un PAT à l'échelle du bassin de vie / de production de Bdx Métropole / du Pays Basque ?

PARTIE 3. Appréhension du rôle des collectivités comme acteurs centraux du développement de projets alimentaire en Aquitaine

98. Le chantier expérimental de gouvernance alimentaire a placé les collectivités territoriales comme chef de file dans la mise en place du projet alimentaire sur leur territoire. Qu'en pensez-vous ?

99. Avez-vous des attentes auprès de la collectivité quant à son rôle dans la mise en place d'un projet alimentaire territorial ?

Oui Non

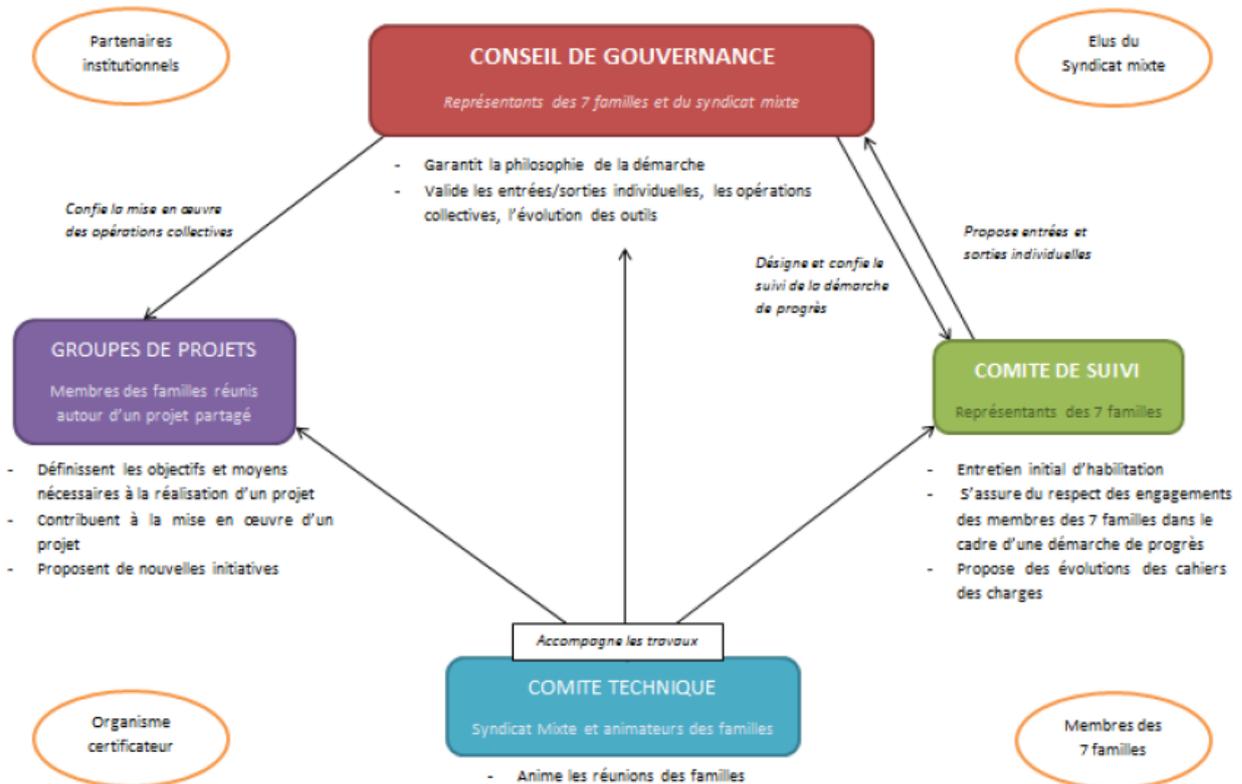
100. Développez

101. A votre avis, quels sont les points fort de l'appropriation de la question alimentaire par une collectivité territoriale ?

102. A l'inverse, quelles en sont les faiblesses ?

103. Commentaires libres

ANNEXE 10 | Modèle de gouvernance alimentaire territoriale mis en place par le Pays de Figeac (DRAAF Auvergne, 2015)



Organisme	Rôle
Membres des 7 familles	<ul style="list-style-type: none"> - Signe une convention avec le Syndicat Mixte en s'engageant à respecter un cahier des charges, le règlement d'usage de la marque et à faire vivre la démarche générale - Désigne des représentants au sein du Conseil de Gouvernance - Participe aux groupes de projets et/ou réunions des familles
Elus du syndicat mixte	<ul style="list-style-type: none"> - Détiennent la « marque » Terres de Figeac, Mêlée Gourmande - Désigne des représentants au Conseil de Gouvernance
Organisme certificateur	<ul style="list-style-type: none"> - Construit méthode et outils de la démarche de progrès qui sera appliquée par le Comité de Suivi - Une fois par an vérifie par sondage le respect des cahiers des charges de certains membres de familles - Propose des mesures correctives - Préconise des évolutions de cahiers des charges, d'outils, méthodes... - Intervient en médiation
Partenaires institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Apportent expertise - Assurent diffusion et capitalisation - Permettent une cohérence avec autres politiques publiques

Résumé

Dans un contexte de développement des projets alimentaires territoriaux (PAT) et des offres d'accompagnement qui leur sont liées, l'objet de ce travail est d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des Territoires à la mise en place d'un PAT, avec notamment la volonté de questionner la plus-value de ces démarches.

Pour ce faire, l'accompagnement de l'International Urban Food Network (IUFN) à Bordeaux Métropole, au Conseil des Elus du Pays Basque et à la Communauté d'Agglomération du Libournais, Territoires pilotes du chantier expérimental de gouvernance alimentaire aquitain (2014-2016), a servi de cas d'étude. La méthodologie mise en place se base sur une évaluation de la méthode de l'IUFN en interne du chantier, à travers des entretiens qualitatifs menés auprès de ses parties prenantes, puis sur une mise en miroir des principaux éléments ressortis de l'évaluation subjective avec d'autres accompagnements, issus de la littérature.

A priori, l'accompagnement de l'IUFN et le chantier sont objets de satisfactions. Tous les ingrédients à la construction d'un PAT semblent être réunis sur au moins deux Territoires et l'IUFN est reconnu pour ses compétences en échos aux besoins des collectivités. Toutefois, son accompagnement pâtit du manque de définition des rôles des parties prenantes des PAT, l'amenant dans certains cas à se positionner en leader. Des résultats qui, comparés à trois autres accompagnements, questionnent finalement l'ordre des étapes, remplaçant la mobilisation des acteurs en premier lieu pour ensuite inscrire les étapes suivantes dans une réelle démarche de gouvernance alimentaire transversale. Voilà posés quelques éléments de réponse qui mériteraient des compléments d'autres expériences.

Abstract

In a context of development of territorial food projects and of strategic coaching service, the purpose of this study is to analyse and evaluate the accompaniment of local authorities in the establishment of territorial food projects, and its positive side effect.

To that end, has been used as a case study the International Urban Food Network (IUFN) accompaniment that the organization offers to Bordeaux metropolis, Basque country authority and to the Libournais urban community. Those three territories are the pilot actors of a regional experimental project started in 2014 about food governance. This work is composed by a subjective evaluation of the regional experimental project's stakeholders satisfactions, enhanced by a mirroring with others strategic coaching services found in the literature.

A priori, concern parties have a good appreciation of the IUFN's support and, more broadly, of the regional projects. All the ingredients have been combined for the establishment of a territorial food project, at least for two territories, and IUFN's skills to support local authorities have been proven. Nevertheless, there seems to be some discrepancy in its coaching method: there are opportunities for greater clarity regarding roles and responsibilities of the stakeholders, and this is linked to the fact that the IUFN sometimes take a leading position. Finally, these results, mirrored with other strategic coaching services, interrogate the stape order of the IUFN method. The mobilisation of the players should be replaced at the very beginning of the method, and thus, the next stape would take part of a real transversale food governance procedure. Some results that can be enriched by other feedback experiences.

Mots clés : Projet alimentaire territorial, Territoires, Accompagnement