

Restitution des travaux

Session d'exploration du mardi 26 / 04 / 2016

Les limites constatées du système agro-industriel mondialisé font émerger un enjeu de reterritorialisation de la question alimentaire. Dans ce contexte, la formalisation de stratégies et des projets alimentaires territoriaux vise à travailler simultanément des questions d'ordre économiques, environnementales, sociales et culturelles et repose sur une approche territoriale et transversale du fait alimentaire.

Dans la continuité des deux premières sessions organisées par Cap Rural sur le sujet en 2015, cette nouvelle journée d'exploration a mobilisé une vingtaine de participants issus de territoires et de structures ressources en vue de :

- ✓ réfléchir collectivement aux modalités contribuant à l'émergence, la co-construction et la mise en œuvre de stratégies alimentaires territoriales
- ✓ capitaliser des outils et de la méthode permettant de faire levier sur les dynamiques de coopération entre acteurs et entre territoires en faveur de stratégies alimentaires territoriales

Ce document fait état des productions de la journée.

Sommaire

1.	Partager les enjeux d'une SAT	2
1.1.	À quelles échelles raisonner ?	2
1.2.	Avec quelles parties-prenantes et pour quelles contributions ?	3
1.3.	Pour quels enjeux... spécifique et partagés ?	4
2.	Co-construire une SAT : l'exemple de la région urbaine grenobloise	5
3.	Mettre en œuvre une SAT	6
3.1.	Focus sur la GOUVERNANCE	6
3.2.	Focus sur la GESTION DE PROJET	7

1. Partager les enjeux d'une SAT

1.1. À quelles échelles raisonner ?

Une question qui repose sur de multiples facteurs :

- de la nature du territoire : maillage urbain / spécificités du rural (densité de population, diversité des productions...)
- de la vision politique et de l'ambition portée par la stratégie alimentaire territoriale
- du dialogue politique
- des financements, de l'engagement en moyens
- de la réalité des acteurs (socio-économiques, habitants, politiques...)
- des publics visés, des attentes des consommateurs
- de la capacité/possibilité de mettre en place une gouvernance sur un territoire donné
- des dynamiques ascendantes (basées sur des actions concrètes, opérationnelles)
- des démarches descendantes (planification...)

On observe par ailleurs des débats ou tensions entre :

- ✓ des logiques de proximité favorisant l'émergence d'initiatives locales qui permettent une mise en œuvre plus précise et plus opérationnelle
- ✓ une vision plus « métropoles » qui tend à impulser une dynamique territoriale

Au final, il ne semble pas y avoir une seule échelle pertinente mais la nécessité de prendre en compte de multiples échelles :

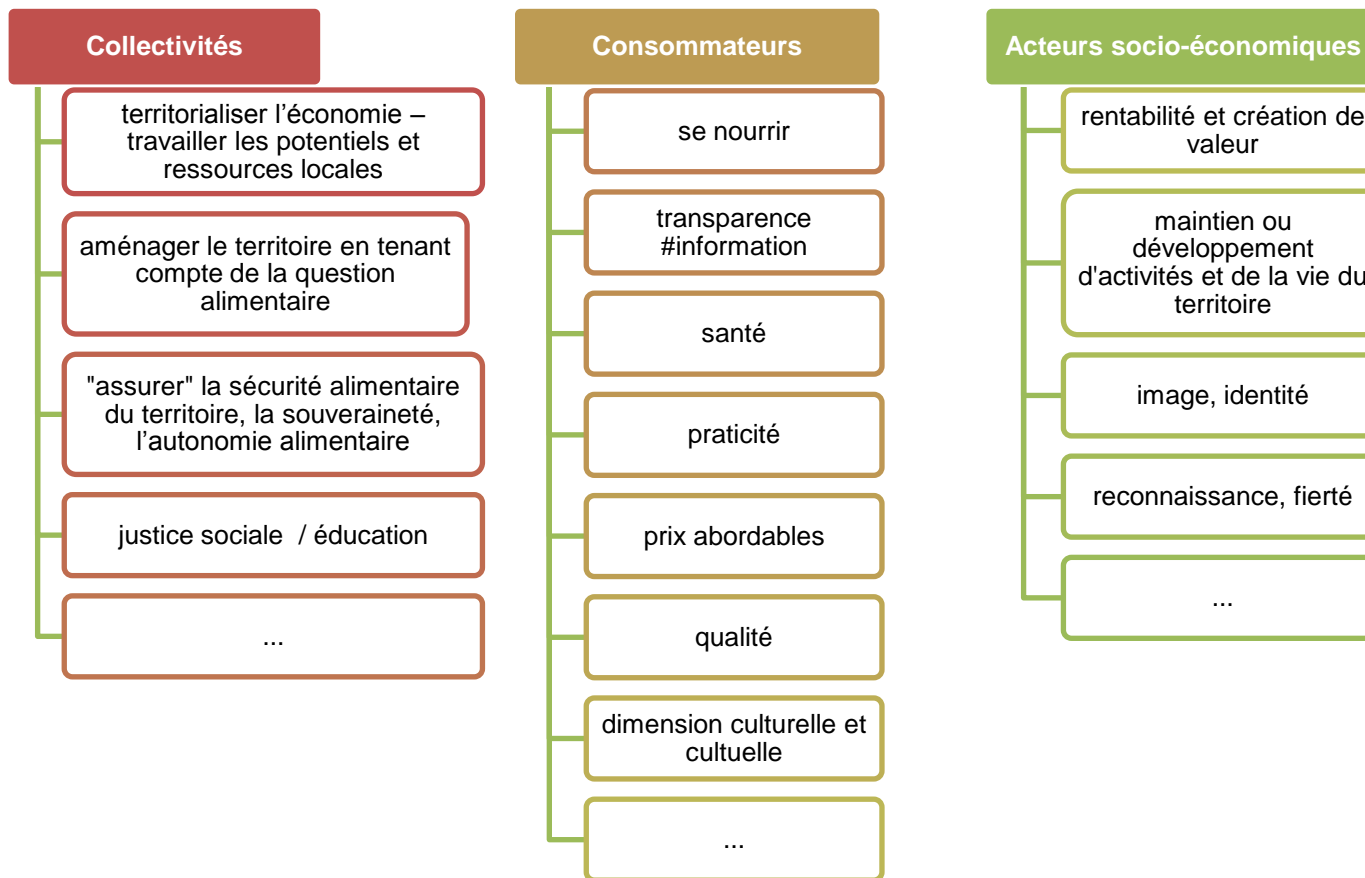
- échelles géographiques
- échelles thématiques
- échelle des compétences
- échelle de l'animation
- échelles des moyens financiers et des ressources humaines
- échelle du dialogue
- échelle de temps

En synthèse :

→ une logique d'articulation des échelles

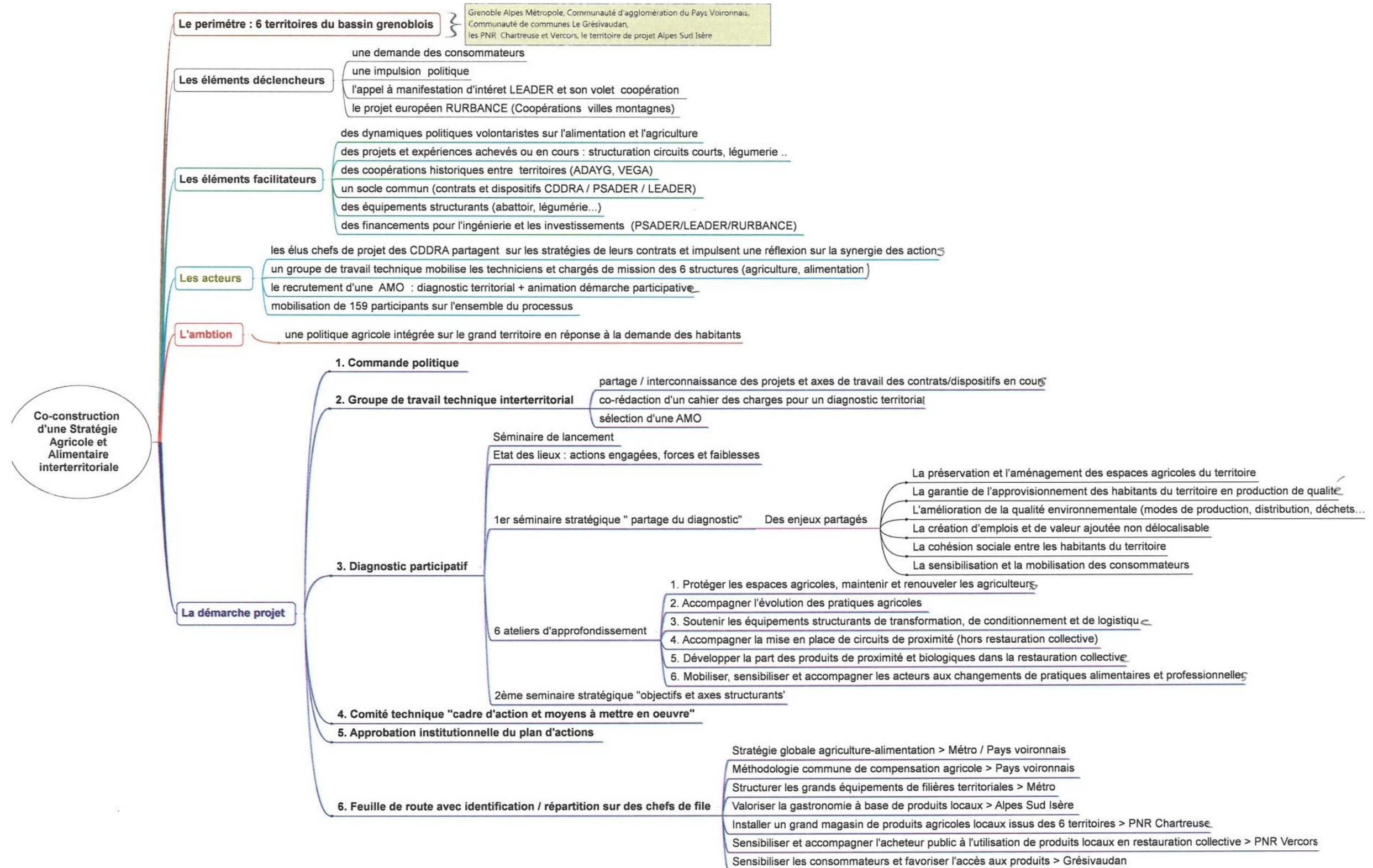
→ des points d'équilibre complexes à trouver entre plusieurs dimensions : économiques, sociales, environnementales, politiques...

1.3. Pour quels enjeux... spécifique et partagés ?



On voit se dessiner des enjeux transversaux qui constituent autant d'entrées pour dialoguer et co-construire des solutions entre les différents acteurs du système alimentaire territorial. Les défis à relever portant sur la mobilisation de la diversité des acteurs et les modalités de partage des enjeux en appui sur des démarches participatives pouvant prendre des formes très variées.

2. Co-construire une SAT : l'exemple de la région urbaine grenobloise



3. Mettre en œuvre une SAT

3.1. Focus sur la GOUVERNANCE

Des invariants / des incontournables

- La motivation, l'impulsion et l'implication des élus
- La variété, diversité et représentativité de tous les acteurs et de toutes les sensibilités
- Le partage d'une envie / d'une ambition
- Une gouvernance ouverte basée sur de multiples partenariats
- La participation croissante des acteurs et au fur et à mesure des avancées
- Une répartition claire des rôles et la définition de modalités de fonctionnement (instances politiques, instances techniques, groupes de travail / commissions...)
- Une réflexion à avoir en amont et au fil de l'eau sur la structuration, le formalisme souhaité / souhaitable de la démarche
- De l'opérationnalité, des réalisations concrètes

Des principes

- L'interconnaissance et la convivialité
- Une vision
- De la clarté
- De la transparence
- De l'équité dans la représentation des acteurs
- De la cohésion et de la coopération entre les différents partenaires
- Une dimension participative notamment avec les citoyens (des conférences, des jurys...)
- Des décisions concertées

De la méthode

- Trouver des clés d'accroche pour tous les acteurs
- Définir et afficher des objectifs partagés
- Se tenir au fil conducteur : axes et orientations de la stratégie / du projet
- Animer, évaluer, suivre
- Prévoir des financements

Des points de vigilance

- Les impacts des alternances politiques et les changements législatifs sur le projet SAT
- Les tentations de récupération politique des démarches
- Des gouvernances autoritaires et non participatives
- Les croyances et susceptibilités des acteurs (notamment politiques)

➔ **Gouvernance >> ce qu'il ne faut pas faire**

Périmètre du projet

- ✓ Réduire l'alimentation à la simple question de la production
- ✓ Mettre de côté certaines problématiques

Méthodes

- ✓ Faire un copier / coller d'une SAT voisine
- ✓ Ne pas définir d'objectifs communs partagés
- ✓ Imposer des démarches descendantes
- ✓ Se disperser / Ne pas prioriser
- ✓ Engager une démarche sans certitude des financements
- ✓ Contourner les difficultés
- ✓ Aller trop vite
- ✓ Ne pas co-construire

Acteurs

- ✓ Concentrer la gouvernance et le pilotage sur un petit noyau d'acteurs
- ✓ Mobiliser des partenaires proches pour aller vite
- ✓ Ne cibler qu'un type d'acteurs
- ✓ Ecarter des acteurs même minoritaires
- ✓ Avoir des a priori
- ✓ Rester entre experts ou convaincus
- ✓ Privilégier des intérêts particuliers à l'intérêt général

3.2. Focus sur la GESTION DE PROJET

Des moyens

- Calibrer les moyens et ambitions
- Disposer / se doter d'une ingénierie pour animer et conduire le projet et ses réalisations
- Se donner le temps et les moyens financiers et techniques cohérents avec l'ambition et les objectifs
- Raisonner le modèle économique du projet à moyen et long termes
- Appréhender et traiter la question du prix des produits locaux et de la capacité de production

De la méthode

- Réaliser un diagnostic partagé des besoins des acteurs du territoire
- Evaluer finement les besoins et offres du territoire à court et moyen termes
- Evaluer les flux sur le territoire concerné
- Etudier les questions / sujets dans les détails (logistique, approvisionnement...)
- A partir du diagnostic,
 - o définir une stratégie et des objectifs communs SMART
 - o identifier des actions à mettre en œuvre en mode projet
- Construire une démarche opérationnelle à court, moyen et long termes
- Mettre en place des instances de travail pour l'élaboration et la mise en œuvre : comité de pilotage et comité technique associant différents types d'acteurs : institutionnels + associations + représentants des thématiques concernées ou impactées (santé, éco...)
- Activer / développer des liens fonctionnels entre les acteurs (production / transformation / logistique / distribution)
- Déléguer le pilotage à plusieurs acteurs pour une plus grande mobilisation : nommer des chefs de file, valider leur légitimité
- Prévoir des réalisations, des avancées concrètes pour créer de la confiance
- Communiquer et animer la stratégie et le projet
- Développer une vision prospective à long terme et prendre du recul

Une démarche participative

- Ouvrir la démarche, faire adhérer le plus grand nombre, créer une dynamique et travailler en concertation
- Prendre en compte la diversité des acteurs et des logiques de développement
- Associer les différents acteurs concernés sur la durée
- S'appuyer sur les acteurs du territoire (réseaux existants)
- Evaluer des compétences, moyens, mais aussi les influences de chaque partie prenante
- Anticiper les postures des acteurs
- Prendre en compte les contraintes des différents acteurs
- Penser la temporalité des acteurs économiques (producteurs, transformateurs, filières...) VS temporalité politique et des collectivités

Suivre évaluer

- Prévoir le suivi, l'évaluation et la mesure d'impacts de la démarche
- Quelles questions évaluatives ? Qu'est ce que la SAT a créé ?
- Où et quelles données mobiliser pour construire les indicateurs ?
- Quels moyens pour définir et suivre ses indicateurs ?
- Qui pilote et réalise ce travail sur les indicateurs ?
- A qui rendre compte ?

➔ Gestion de projet >> ce qu'il ne faut pas faire

- ✓ *Thématiser le pilotage (groupes de travail) et privilégier des entrées filières (VS entrée Territoire)*
- ✓ *Se focaliser sur les intérêts d'un ou de quelques groupes d'acteurs*
- ✓ *Considérer la seule richesse économique du territoire ou – a contrario - négliger l'aspect économique*
- ✓ *Envisager un pilotage trop participatif qui peu induire beaucoup d'hésitations*
- ✓ *Imposer un modèle de stratégie*
- ✓ *S'auto-proclamer comme le pilote le plus légitime à rassembler les acteurs*
- ✓ *Travailler avec un unique partenaire agricole, selon un unique mode de développement*
- ✓ *S'arrêter à une volonté politique sans moyen et ambition > manquer de réalisme*
- ✓ *Proposer de mettre en place des actions inadaptées aux budgets*