



BANQUE des
TERRITOIRES



Comment structurer et
consolider des projets
alimentaires territoriaux ?

SOMMAIRE

1. Introduction : Bilan et perspectives des PAT engagés au niveau national

Florence AILLERY, Bureau du pilotage de la politique de l'alimentation, DGALN, MAA

2. Projet alimentaire territorial : Comment structurer durablement des projets ?

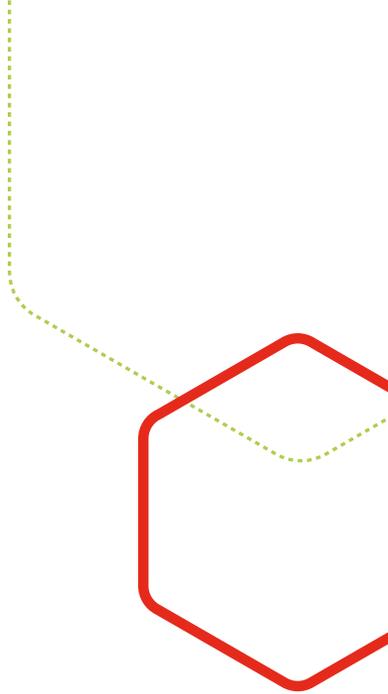
Témoignage de Thierry CHAUVEAU – RESALIS

Présentation d'autres exemples structurants – Cyrielle MAZALEYRAT

3. Quelle postures et rôles des collectivités?

Quiz autour de propositions controversées – Sylvain BAUDET

4. Accompagnement de la Banque des Territoires - conclusion *Sylvain BAUDET et Alexandra CHAMBERLIN*



1

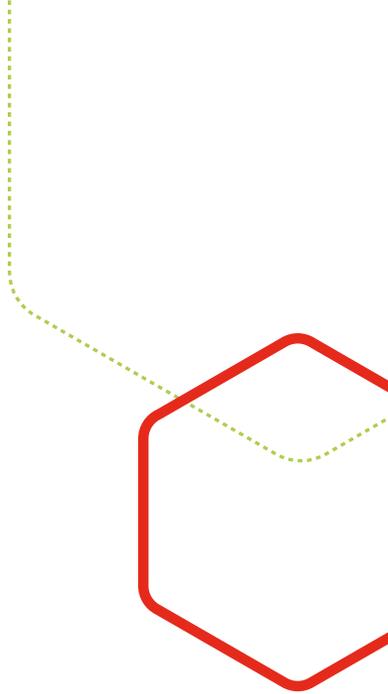
Bilan et perspectives des PAT
engagés au niveau national

Florence Aillery, Bureau du pilotage
de la politique de l'alimentation,
DGALN, MAA

2

Projet alimentaire
territorial :
Comment structurer
durablement des projets ?

Témoignage de Thierry Chauveau Fondateur de Resalis





Résalis en quelques mots et chiffres



- ✓ Association créée en **2014**
- ✓ **37 adhérents** (producteurs et transformateurs locaux)
- ✓ Un **site Internet de commandes** en ligne (logiciel Panier Local)
- ✓ **500 références** de produits sur une large gamme : produits laitiers, carnés, fruits et légumes, pâtisseries, dont de nombreux produits Bio ou Bleu Blanc Cœur
- ✓ **Clients livrés sur 2019**: restaurants scolaires et collèges et lycée, universitaires, EHPAD, restaurants d'entreprise, CHU...



NOS PLUS-VALUES

- **Pour le client :**

- ✓ **Centralisation : 1 seule livraison pour leurs commandes**, 2 passages possibles par semaine
- ✓ Une garantie sur les **modes de production** (chartes d'engagement par grandes familles de produits : sans OGM, etc.)



- ▶ **Pour le producteur :**

- ✓ La garantie d'une **juste rémunération** (le producteur fixe son prix)
- ✓ Un **transport pris en charge**
- ✓ Un positionnement sur les **marchés publics**
- ✓ Un réseau facilitant la coopération entre producteurs pour **répondre aux volumes demandés**

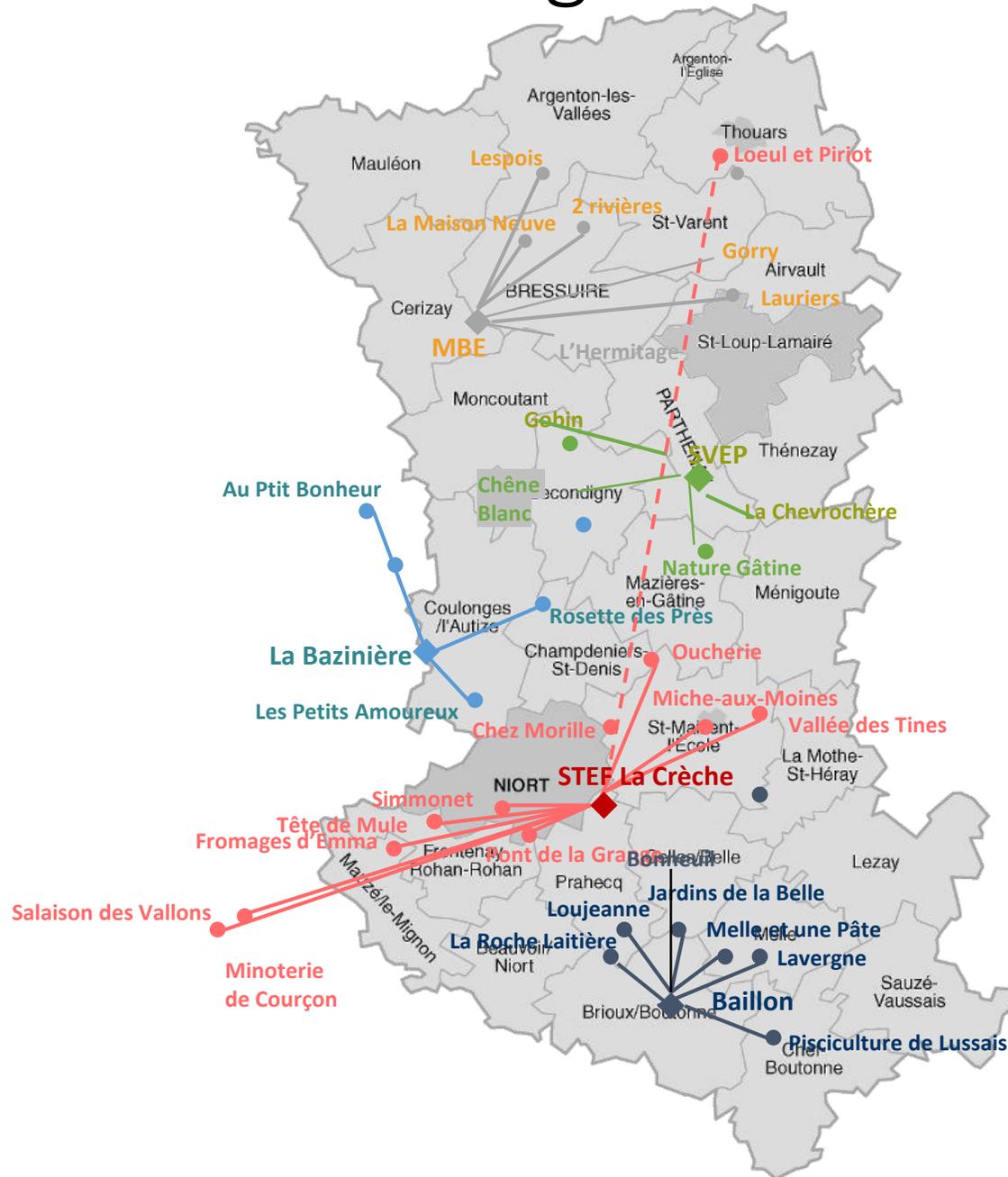
- ▶ **Pour l'environnement**

- ✓ Un impact carbone réduit grâce à la **mutualisation du transport et une reterritorialisation** de l'approvisionnement
- ✓ Une **agriculture respectueuse de l'environnement** grâce à des chartes de progrès

Comment fonctionne le circuit court avec Résalis

- Les responsables de restaurants collectifs passent leurs commandes via le portail internet Résalis. L'acheteur, s'il le souhaite, choisit les producteurs en fonction de leur localisation, pour privilégier l'approvisionnement de proximité.
- Les produits commandés sont ensuite apportés par les producteurs 2 jours par semaine, le lundi et le mercredi, sur l'un des 5 points de collecte du département. Ces points de collecte sont répartis sur l'ensemble du département, de manière à être situés dans un rayon de 20 km des lieux de production.
- L'ensemble des produits commandés sont ensuite centralisés en un lieu où les commandes vont être préparées.
- Les commandes sont livrées à l'aide de camions réfrigérés 2 fois par semaine, le mardi et le jeudi.

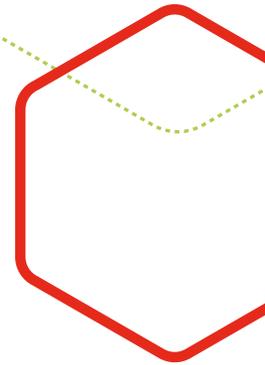
Un Maillage territorial Structuré



- 35 producteurs/ groupements de producteurs/ transformateurs
- ◆ 4 points de massification
- ◆ 1 point de centralisation : plateforme STEF

D'autres exemples de projets structurants

Cyrielle MAZALEYRAT, experte associée
Territoires Conseils



La maîtrise du foncier et la facilitation de l'installation agricole

- 1. Hausse des marchés fonciers et immobiliers notamment en zone péri-urbaine*
- 2. Complexification des procédures et des programmes d'aménagement*
- 3. Complexité pour valoriser et gérer les relations entre formes urbaines et formes agricoles/agraires ainsi que les usages partagés qui en découlent*

•Plusieurs outils sont à disposition des collectivités locales pour leur permettre de constituer des réserves foncières

(Code de l'urbanisme : art. L.121-1, L.121-2, L.300-1.) et ainsi maîtriser leur projet d'urbanisation.

•Pour toutes les communes qui disposent d'exploitations agricoles, l'élaboration d'un PLU est l'occasion d'entamer un véritable travail de fond avec les agriculteurs.



✓ La plaine des Quinze Sols à Blagnac (31)

Acquisition par la municipalité de 30 ha sur des fermes péri-urbaines sans repreneur.

Installation de maraîchers et mise à disposition de surface auprès d'agriculteurs déjà installés testant des cultures de diversification

Aménagement des espaces agricoles pour les partager avec les urbains : vergers, chemins de promenade

Incitation à la consommation locale

Partenariat avec le MIN de Toulouse



De la vente directe aux cantines

Les maraîchers installés dans la plaine des Quinze Sols, au Nord de Blagnac, pratiquent déjà pour certains la vente en direct de leurs produits. Les citoyens apprécient de consommer des légumes produits au pied de leurs maisons. La municipalité souhaiterait aller plus loin en donnant la possibilité aux agriculteurs d'approvisionner les cantines locales. Pour cela, il est indispensable d'augmenter les volumes produits et de diversifier les cultures : deux objectifs inscrits dans le projet en cours.

✓ Couveuse Bio à Marmande

Intégration au sein du pôle solidaire maraîcher bio aux côtés d'un atelier chantier insertion, du jardin pédagogique de Solincité et un appui de la collectivité Val de Garonne.

- Etudier la viabilité technique et économique
- Vérifier l'adéquation entre projet de vie et projet professionnel
- Disposer d'un accompagnement renforcé tout au long du parcours d'installation
- Tester la capacité à produire et mise en place des circuits de commercialisation
- Cadre juridique et social : Contrat d'appui au projet d'entreprise

2011 :
ouverture

2013 : début de
production

2014 :
certification AB

2016 : création
d'un bâtiment
agricole

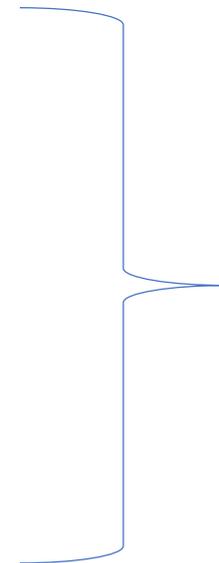
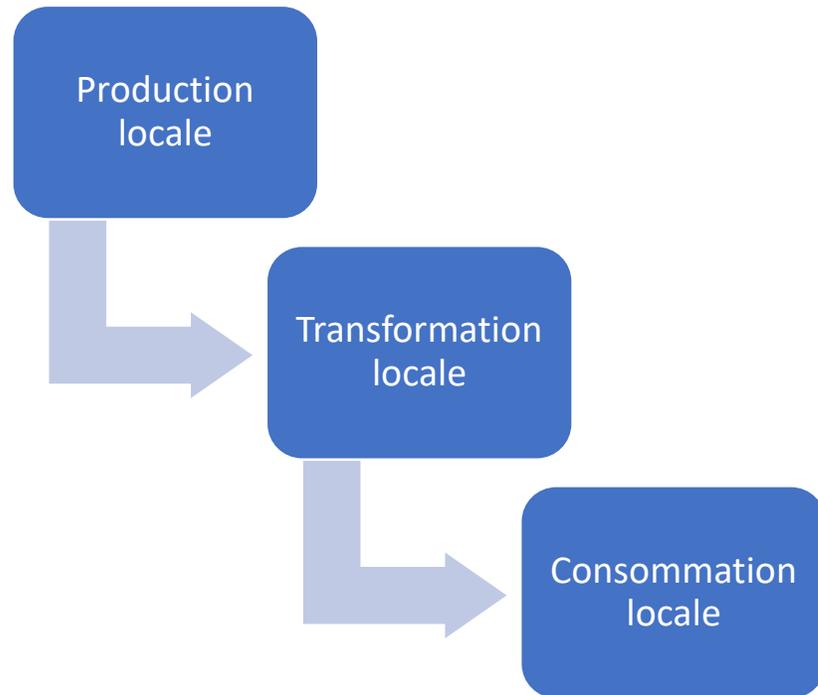
2017 : 4
agriculteurs sur
la couveuse



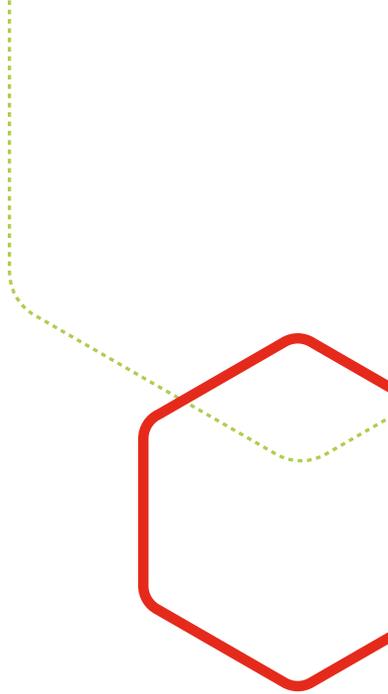
Vente de paniers en ligne

De la production à la transformation

Pourquoi un outil collectif : partagé, ouvert, gouvernance plurielle, appui de la collectivité, effet de mutualisation (des coûts, des compétences...)



**ANCRAGE DE LA VALEUR
AJOUTEE SUR LE TERRITOIRE**



Atouts pour les filières et le territoire

Avoir un outil de proximité : gain de temps et logistique facilitée

Attractivité et plus-value sur le territoire

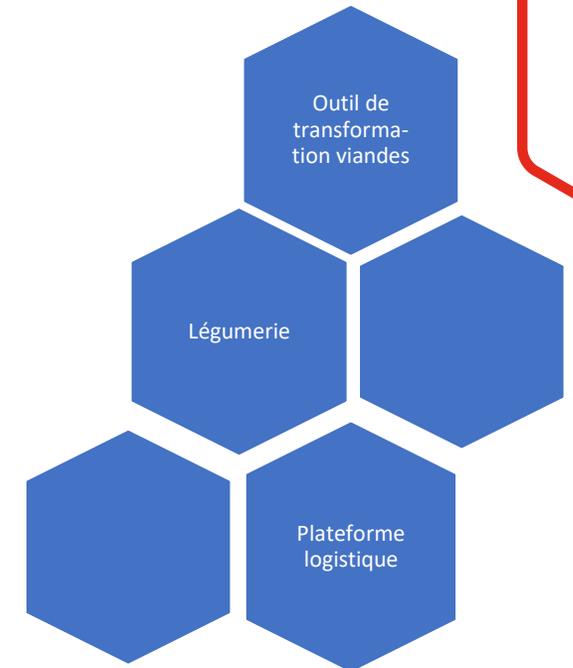
Maîtrise de la qualité des produits transformés

Mieux valoriser leurs productions

Outil pour développer les circuits courts et de proximité

Collaboration entre un collectif et une collectivité

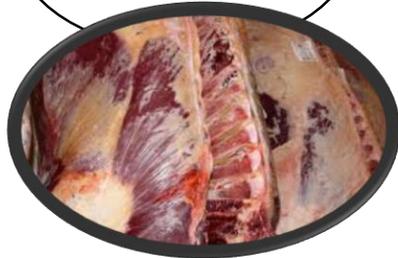
Étape indispensable pour approvisionner la restauration collective



✓ Outil de transformation mutualisé



Producteurs
locaux



Quelle mise en
œuvre des
produits ?



Utilisateurs
locaux



Pour maîtriser la qualité de leur produits,

Être indépendant d'un prestataire,

Faire des économies d'échelle

Favoriser l'approvisionnement de la restauration collective
sur le territoire (objectif partagé avec l'Agglo)

2015 2016

- ⇒ Fédérer un groupe de producteurs moteur pour le projet : animer, mobiliser, former
- ⇒ Définir les besoins du territoire
- ⇒ Chiffrer et dimensionner : définir le point de rentabilité d'un tel outil

2017

- ⇒ Gouvernance et aspect juridique
 - ⇒ Prise de décision communautaire d'investissement dans l'outil
 - ⇒ Création de la structure regroupant les éleveurs

2018

- ⇒ Choix maître d'œuvre et lancement des études d'avant projet, dossier sanitaire
 - ⇒ Pose de la 1^{ère} pierre

2019

aTULLE'
agglo
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION



✓ Céréales paysannes : structuration d'une filière territoriale panicole

Des enjeux: patrimoniaux–biodiversité–réchauffement climat–demande boulangère et citoyenne

Dès 2000 : Blé Meunier d'Apt au suivi de **30 variétés de blé paysan-moderne/an** (Mane)

Sélection d'un panel : **12 variétés optimales à la panification** (analyses qualités nutritionnelles)

Collaboration programme de recherche (ARVALIS, INRA, ITAB, Ecoles d'agronomie...)



En 2018

- **20 agriculteurs bio – 8-10 producteurs en sélection participative pour la multiplication**
- **Caractérisation d'un terroir panicole**
- **80-100 T de variétés paysannes de blé bio transformées/an** → 2020 : 250 T/120 ha
- **2 moulins** (Pichard 04 – Saint-Joseph 13) **2 opérateurs de la collecte** (Garcin-GPS)
- **6-8 paysans-boulangers – 8-10 boulangers intéressés**



2020 : Elaboration d'un « pain paysan local »



PARC NATUREL RÉGIONAL
DU LUBERON

Les enjeux de la restauration collective

Loi EGALIM

20% de produits Bio dans la restauration collective dès 2022

un levier fort pour

RELOCALISER les systèmes alimentaires
Sécuriser les débouchés pour l'agriculture locale
Restaurer la qualité environnementale
Se former au goût, à la qualité, à la santé

*8 millions de repas
/ jour*

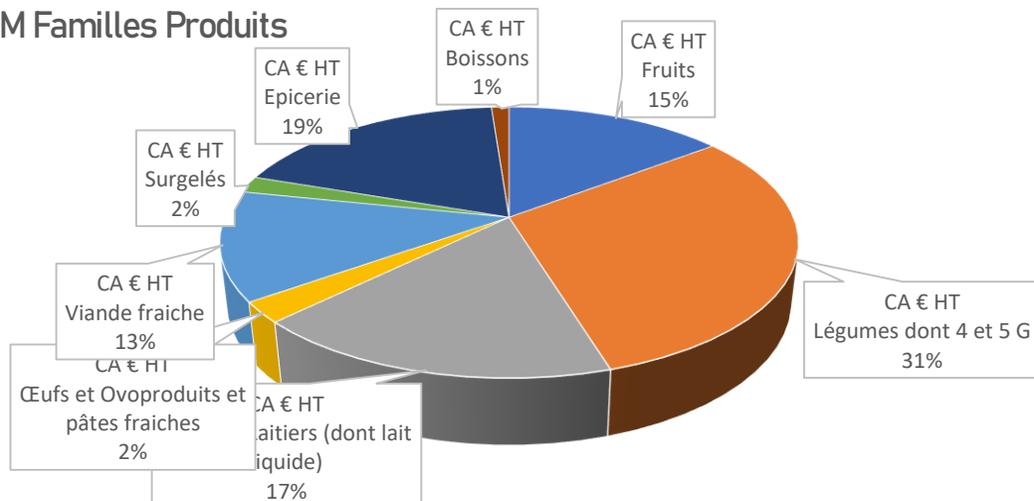
*A l'école, en
entreprise,
à l'hôpital ou en
EPHAD*

✓ LE RÉSEAU MANGER BIO ICI et MAINTENANT

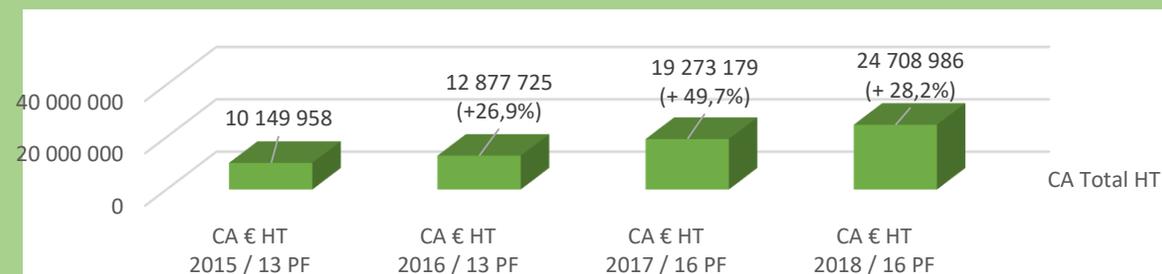


- *Un réseau créé depuis 2010 : 20 plateformes en 2019 / Un territoire national couvert à 75%*
- *Assurer une offre complète et adaptée pour la restauration collective*
- *Un panel de services dédiés à la restauration collective: prise de commandes facilitée, logistique*
- *80% de l'offre émane de fournisseurs locaux / 20% de l'offre d'un partenaire engagé: Biocoop Restauration*

% CA HT MBIM Familles Produits



CA HT réseau Manger Bio Ici et Maintenant de 2015 à 2018



3

Quelle posture et rôle des
collectivités?

1^{er} Postulat soumis à discussion

- L'engagement dans un projet alimentaire territorial nécessite un consensus minimal des acteurs clés des filières agricoles et alimentaires locales.

Plutôt
d'accord

...pas
forcément
d'accord

> **Une démarche stratégique et un parti pris de développement**

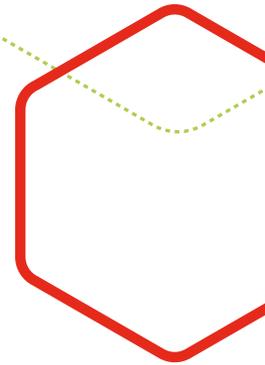
> **Un signal adressé aux acteurs économiques qui potentiellement bouscule des intérêts économiques en place**

ex : volonté de raccourcir la chaîne de valeur par intégration de la commercialisation des productions par des agriculteurs locaux

⇒ *Frein possible : centralisation de l'approvisionnement par des centrales d'achat qui limite les possibilités de recours aux contrats locaux ex : projet de porter un outil collectif de transformation pour mieux valoriser les productions*

Ex : volonté de créer un outil de transformation territorial

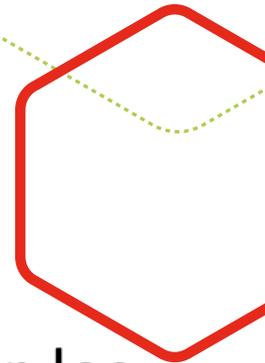
⇒ *Frein possible : remise en cause des contrats d'approvisionnement par les grands transformateurs / acteurs de l'industrie agro-alimentaire*



Le rôle et la posture de la collectivité : animer le processus de co construction pour faire émerger des solutions inédites

- **L'alignement des intérêts** : processus itératif qui permet de révéler la plus-value et la complémentarité de chacun des acteurs
- **Le ressort de la confiance** : Elle n'est pas spontanée mais repose sur les acquis de l'expérience, elle n'est pas non plus exogène, mais héritage du passé et se construit par apprentissage

=> les collectivités territoriales en « catalyseur » d'une dynamique collective dont elles peuvent être à la fois les animateurs, les facilitateurs, les acteurs et les garants



Points de vigilance

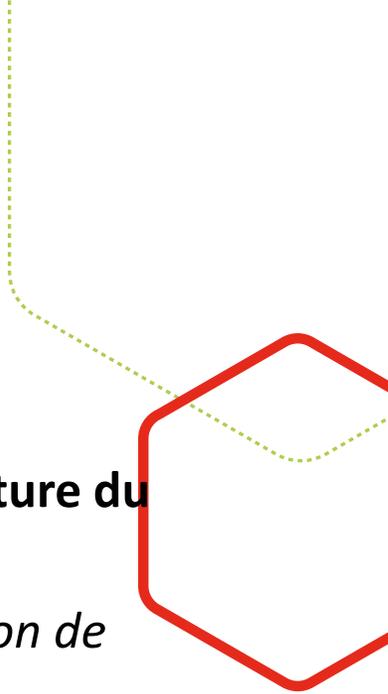
> Le portage politique , la crédibilité de l'interlocuteur (élu ou agent de développement), sa culture du sujet et sa capacité à entrer en dialogue avec les acteurs économiques sur un champ donné.

ex : sur la commune nouvelle du Mené, la « double casquette » du Maire contribue à la légitimation de son action auprès des agriculteurs locaux.

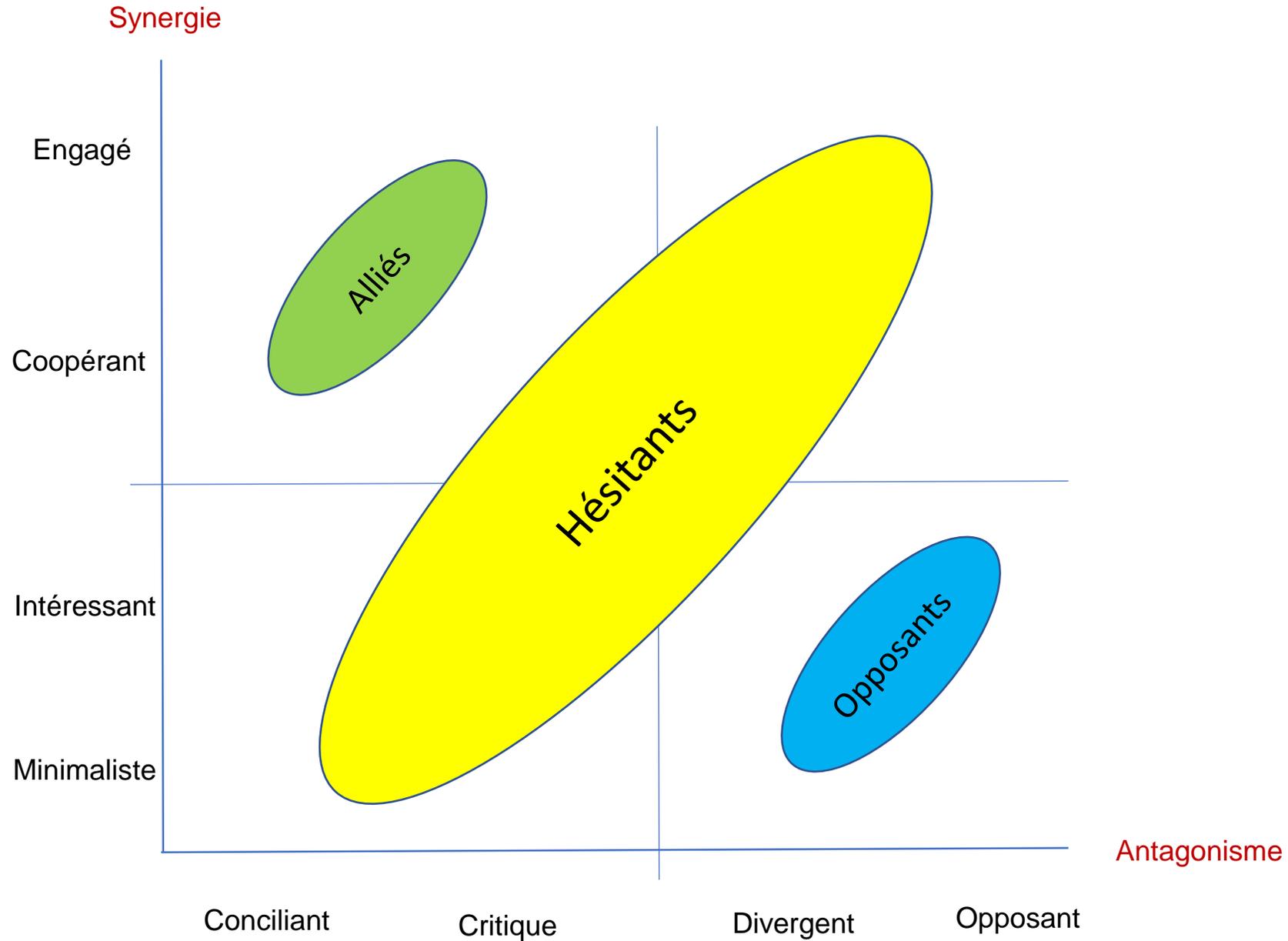
> Savoir décrypter le jeux d'acteurs et des stratégies économiques, en amont de la démarche afin d'évaluer le degré de convergence des intérêts qui peuvent, être convergentes, totalement ou partiellement contradictoires

> Dépasser le frein culturel de certains élus : « le développement économique relève exclusivement des acteurs économiques et de leurs représentants »

> Anticiper le risque de concurrence institutionnelle



La socio - dynamique des acteurs



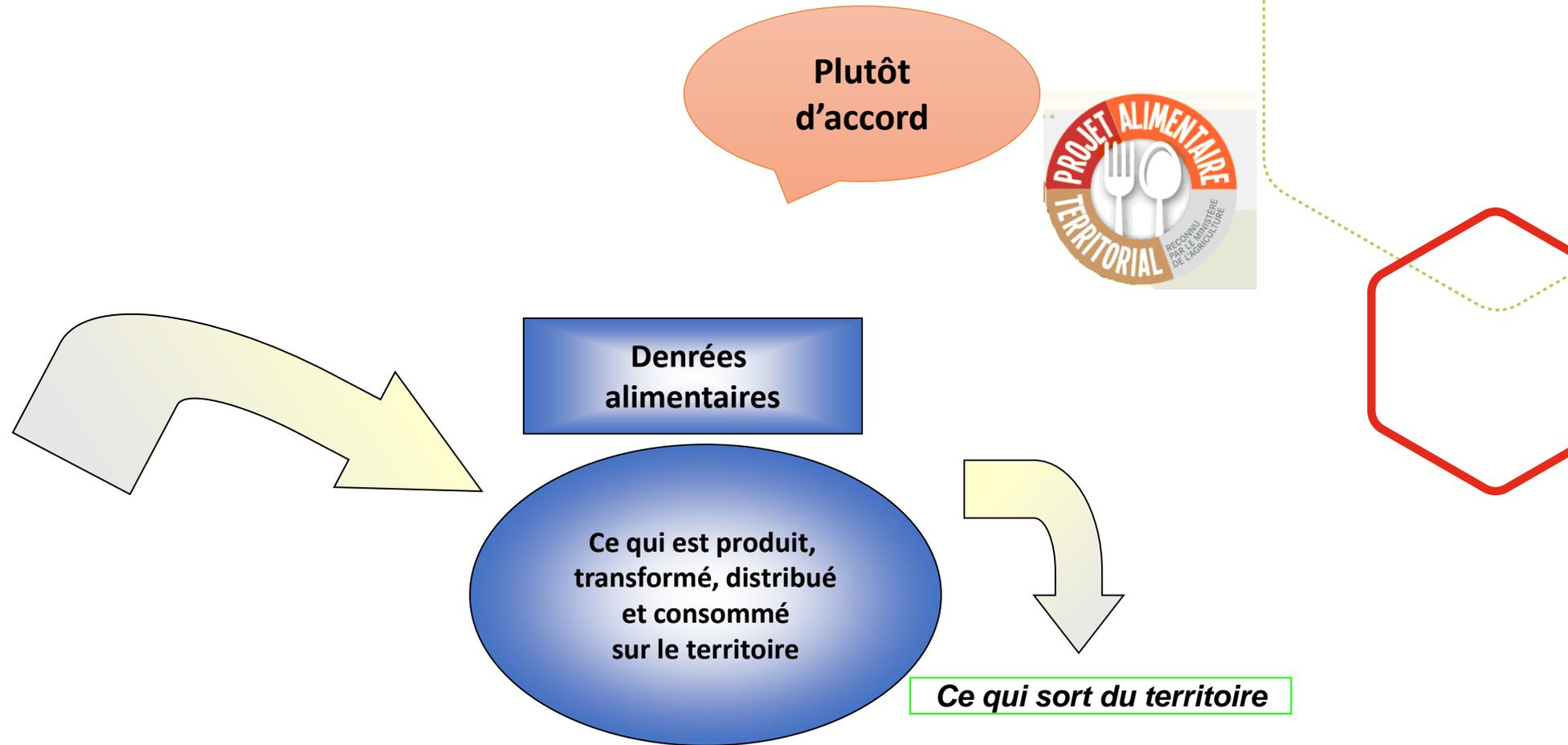
2^{ème} postulat soumis à discussion

Le diagnostic agricole et alimentaire, c'est un préalable indispensable : il faut avoir une idée très précise de ce qui est produit, transformé sur place, des flux d'entrées et de sorties des produits

Plutôt
d'accord

...pas
forcément
d'accord





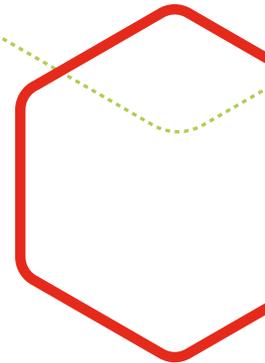
- Le diagnostic permet d'objectiver / mesurer la réalité, repérer les enjeux clés et les potentiels leviers pour le territoire,
 - « Pour savoir où aller, il faut savoir d'où l'on part »
- => Mode d'action classique, qui rassure, dans l'ADN des collectivités territoriales



Que dit la loi ?

« Art. L. 111-2-2. – « Ils [les PAT] s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire »

- Le diagnostic constitue un point de départ. Il permet de :
 - Comprendre le fonctionnement du système alimentaire à l'échelle du territoire
 - Répertorier les principales difficultés et attentes
 - Connecter les différentes problématiques gravitant autour de l'alimentation (social, environnement...)
 - Sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux liés à la relocalisation du système alimentaire,

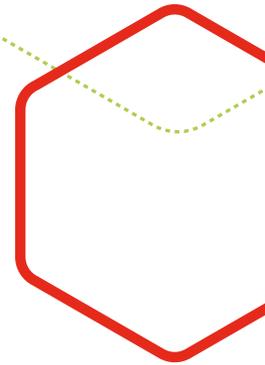


...mais aussi, des difficultés rencontrées

- Les bases de données existantes ne sont pas faites pour mesurer ce que l'on cherche à observer (approche transversale et mesure des flux intra-inter territoires)
- Les périmètres de projets ne correspondent pas toujours aux périmètres institutionnels de collecte des données
- Les détenteurs d'informations ne coopèrent pas toujours

...mais aussi, des limites :

- les études s'inscrivent sur un pas de temps qui n'est pas toujours celui des acteurs économiques (=> risque de les perdre en cours de route)
- Les études « rassurent » les élus, mais ne permettent pas nécessairement de construire du projet (peut aussi être contre-productif)



Mais aussi et surtout...

...pas
forcément
d'accord

Les PAT sont un champ ouvert d'innovation et d'expérimentation

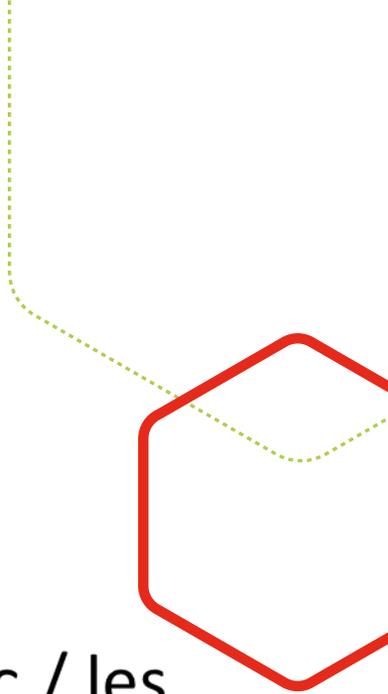
- De l'amorçage des idées à l'organisation des projets et la proposition de marchés tests.
- C'est un processus long, itératif, d'incubation et de prototypage de solutions innovantes : R et D territoriale
- L'innovation peut provenir de partout. L'enjeu des territoires est donc de **créer des conditions locales favorables à l'innovation.**

Outils:

- La méthodologie de l'expérimentation (*versus* la démarche de planification)
- La capacité à articuler vision de long terme et petites réussites à court terme

Points de vigilance / bonnes pratiques

- Mobiliser et recoller les nombreuses études souvent existantes
- Privilégier le regard croisé des acteurs pour qualifier le diagnostic / les besoins / les opportunités (par rapport à la donnée froide)
- Utiliser les diagnostics pour faire connaître la démarche , mobiliser les acteurs, créer du consensus
- Articuler la logique de l'action à celle de l'observation / capitalisation



3^{ème} postulat soumis à discussion

- Construire des circuits de proximité, c'est nécessairement bousculer / repenser les organisations, et les modèles économiques existants

Plutôt
d'accord

...pas
forcément
d'accord





**...pas
forcément
d'accord**

Le développement des circuits de proximité , repose essentiellement sur la capacité à mobiliser les leviers directs de la collectivité (commandite publique, foncier,...) et à mettre en relation des écosystèmes d'acteurs qui ne connaissent pas :

Dans ce contexte, le rôle des collectivités est avant tout :

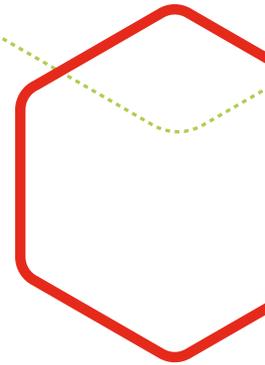
- De jouer un rôle d'interface / légitimation / tiers de confiance vis-à-vis des acteurs locaux
- De faire de la communication, sensibilisation, éducation, ...
- de créer des espaces de dialogue / mises en interaction des différents maillons des filières locales
- Agir sur le foncier et l'installation



Plutôt
d'accord

Pour peser et proposer une alternative crédible aux monopoles / oligopoles qui structurent les circuits / filières classiques, il faut également pouvoir :

- **Structurer des organisation collectives**, multi-acteurs, pour faire émerger les projets collectifs ? (collectivités ? PTCE ?,...), avec quel modèle pour assurer leur pérennité?
- **Structurer des organisation collective, multi-acteurs, pour porter les projets opérationnels** (mutualisation de ressources, moyens, accéder à l'échelle,...) (ex : développement des SCIC dans le champ agricole et alimentaire)
- **Tester de nouveaux modèles économiques** (mobilisation des plateformes numériques, logistique du dernier kilomètre,...)



Exemple d'outil collectif : la SCIC Loc'Halle Bio

Pour le FRAIS, allez au plus PRÈS



A propos de Loc'Halle Bio
LOC'HALLE BIO est une structure coopérative qui réunit des producteurs de fruits et légumes bio, tous situés à **moins de 150km de Bordeaux**.

Sa vocation
Proposer aux commerçants et restaurateurs de l'agglomération bordelaise une offre maraîchère de qualité, **exclusivement bio**. Détaillants primeurs, magasins spécialisés, restaurateurs et professionnels de la restauration collective peuvent ainsi profiter toute l'année, auprès d'un seul fournisseur et en un seul lieu de l'ensemble de la gamme de fruits et légumes de saison cultivés localement.

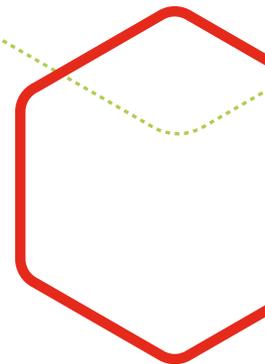
La force de la proximité
"La fraîcheur n'attend pas, nos clients non plus"

Plateforme souple et légère issue de l'économie sociale et solidaire, **LOC'HALLE BIO** garantit la compétitivité de ses produits grâce notamment à la mutualisation des frais logistiques entre producteurs. En s'installant sur le **MIN de Bordeaux-Brienne**, **LOC'HALLE BIO** a fait le choix de la proximité avec sa clientèle qui peut venir y choisir directement ses produits mais également bénéficier de notre service livraison.

- Plateforme souple et légère issue de l'économie sociale et solidaire, **LOC'HALLE BIO** garantit la compétitivité de ses produits grâce notamment à la mutualisation des frais logistiques entre producteurs.
- En s'installant sur le **MIN de Bordeaux-Brienne**, **LOC'HALLE BIO** a fait le choix de la proximité avec sa clientèle.

Points de vigilance / bonnes pratiques

- Mobiliser l'ensemble des leviers des collectivités
- Ne pas se concentrer uniquement sur les leviers directs (foncier, commandite publique,...)
- les collectivités pas forcément en portage, mais en soutien aux dynamiques entrepreneuriales
- Des binômes collectivités / collectifs d'acteurs qui fonctionnent bien (ex. CC de l'Audruicq)
- S'appuyer sur des leaders, en capacité de fédérer autour de projets collectifs
- Mobiliser de l'ingénierie sous forme d'accompagnement méthodologique pour consolider / structurer des projets collectifs, plutôt que de l'étude pré-opérationnelle



4

Les accompagnements de
la Banque des Territoires -
Conclusion

Modalités d'accompagnement

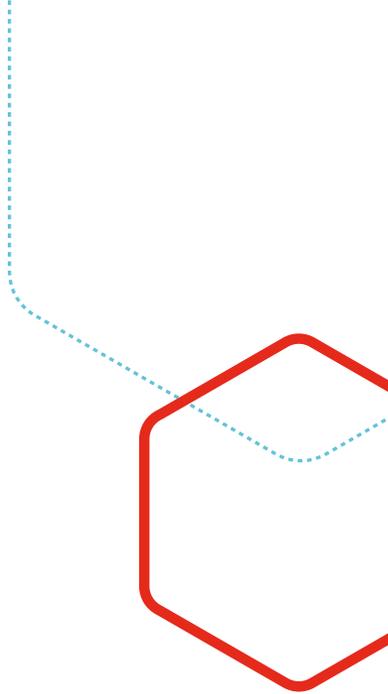
Une offre intégrée, mobilisable en fonction du niveau de maturité des projets

Quel type d'appui ?

- Information / sensibilisation aux enjeux / partage d'expérience
- Accompagnement méthodologique en ingénierie de projet
- Etudes de faisabilité
- Ingénierie financière, juridique, et investissement

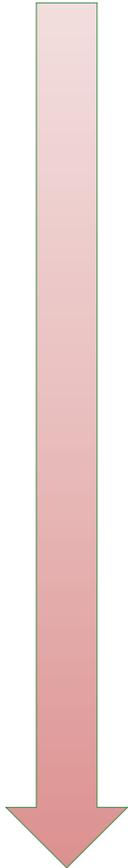
Quelles modalités d'accompagnement ?

- Des journées d'échange et de partage d'expériences
- Accompagnements par des experts
- Appui aux études préalables
- Structuration et montage des opérations d'investissement



Exemples d'accompagnement

Degré de maturité



- **Amorçage de la réflexion stratégique territoriale** : ex. Accompagnement au lancement d'un PAT sur le territoire de la CA Grand Villefranchois
- **Déclinaison du programme d'action territorial**: ex. PAT du Parc naturel régional des Vosges du Nord :appui à la définition et la consolidation d'un plan d'action partagé
- **Structuration d'un collectif préalable à la mise en place d'une plateforme logistique alimentaire**: ex. Accompagnement à la consolidation d'une ambition de structuration d'un collectif de producteur gersois sur le MIN de Toulouse
- **Structuration d'une plateforme logistique alimentaire** : ex. Accompagnement du PETR de Langres à la mise en place d'une plateforme d'approvisionnement dans la restauration collective
- **Structuration d'un outil de transformation** : structuration projet de transformation de produits alimentaires sur le territoire du PETR Landes Nature Côte d'Argent
- **Gouvernance territoriale du projet alimentaire** : ex. Accompagnement à la consolidation et pérennisation de la gouvernance alimentaire territoriale de l'agglomération mulhousienne et du Sud Alsace

Axes d'intervention en investissement

- 1. Foncier participant directement à la transition alimentaire** - intervention intermédiée exclusivement : fonds d'investissement nationaux / fonds régionaux de portage en partenariat avec les SAFER, Terre de Liens, etc.
- 2. Modes de production alimentaires alternatifs et innovants** : exploitations intégrées (production + transformation) développant de nouveaux modèles économiques résilients (permaculture, agroforesterie...) ou innovants (aquaponie)
- 3. Unités de transformation : légumeries / conserveries**
 - Investissements en direct dans des légumeries issues de projets de territoires : chaînon manquant entre le producteur de légumes et la restauration collective, donc maillon-clé de la reterritorialisation alimentaire
 - *Autres outils de transformation (abattoirs, laiteries, fromageries, etc.) : explorés dans un second temps*
- 4. Distribution** : développement de circuits de distributions alternatifs à vocation sociale ou écologique (magasins de producteurs, supermarchés coopératifs, etc.)
- 5. En transversal sur l'ensemble de la chaîne de valeur** : Repositionnement stratégique des MIN, investissements dans le domaine de la donnée au service de la transition alimentaire (DITNUM)
- 6. Projets à fort impact social, favorisant le développement des liens urbain / rural et la revitalisation des centres-villes** : fermes de quartiers, jardins d'insertion, tiers-lieux dédiés à l'alimentation durable, etc.

Exemple : Association AFSAME en BFC

La transition alimentaire à impact social, vecteur de lien urbain/rural

LA STRUCTURE

- ▶ **Association** a but non lucratif basée en Haute Saône avec résidence sociale, une entreprise adaptée et une entreprise d'insertion
- ▶ L'entreprise adaptée emploie des **travailleurs handicapés** sur une activité de **maraîchage biologique**

LE PROJET

- ▶ Création d'un **bâtiment de stockage**, d'ateliers de **transformation** et d'une **plateforme logistique** à travers une **entreprise d'insertion**
- ▶ Ouverture de l'atelier de transformation aux **agriculteurs locaux**
- ▶ Concertation permettant au groupement de producteurs de répondre aux marchés publics du CD pour **l'approvisionnement des cantines des collèges du grand Besançon**

IMPACTS

- ▶ c. **30 emplois** en insertion/adaptés créés
- ▶ **20 ha supplémentaires** cultivés en maraichage biologique
- ▶ Structuration d'un **Projet Alimentaire Territorial** autour de cette initiative

⇒ **Accompagnement BdT : investissement de 260 K€ en contrat d'apport associatif**



BANQUE des
TERRITOIRES



MERCI DE VOTRE ATTENTION