

# Animateurs de Projet Alimentaire Territorial (PAT) : pourquoi et comment coopérer avec les opérateurs économiques ?



## INTRODUCTION ET CONSTATS

Réunir les acteurs du territoire, relocaliser l'alimentation, effectuer de la concertation, faire participer l'ensemble de la chaîne alimentaire sont autant d'objectifs poursuivis par un Projet Alimentaire de Territoire. Or, les **acteurs économiques intermédiaires** (entreprises de la transformation, logistique, distribution) sont peu représentés au sein des processus de gouvernance des PAT et il peut être difficile de les associer. En effet, les temporalités divergent, tout comme le langage et la définition du "local".

Par ailleurs, la spécialisation de l'agriculture a entraîné la **disparition d'outils de transformation** sur le territoire, voire le surdimensionnement de ces derniers. Les infrastructures actuelles ne sont ainsi plus adaptées pour traiter des petits lots, et notamment concernant la production biologique à l'échelle d'un territoire.

Le développement de nouvelles filières pour assurer des débouchés aux productions biologiques et reterritorialiser l'alimentation est nécessaire.

Ainsi, **la prise en compte des acteurs économiques au sein d'un PAT représente une nécessité pour la relocalisation de l'alimentation.**

Les enjeux dressés par le Diagnostic de la durabilité et de la résilience du système alimentaire des Hauts-de-France font état de fragilités et menaces qui rendent le territoire de moins en moins capable de répondre à la demande alimentaire globale.

Les concepts de **durabilité et résilience** reposent sur différentes évolutions permettant d'assurer la pérennité à long terme de la société, dont :

- développer de nouvelles activités (fromagerie artisanale, ateliers de découpe) et des **outils de transformation intermédiaires sur le territoire**
- **favoriser le travail en réseau des PME afin de mailler le territoire**
- **revaloriser les métiers de l'agriculture et de la transformation**
- **optimiser et rentabiliser le modèle logistique des filières courtes**, grâce au tissu d'acteurs et les volumes produits, transformés et consommés en région

On retrouve parmi ces évolutions une nécessité de **favoriser la coopération** afin d'amplifier les impacts sur la durabilité du système alimentaire. Les principes généraux de la coopération reposent sur les éléments suivants :

Repérer les besoins et intérêts de chacun

Créer un climat de confiance

Être dans des "logiques de personnes" pour construire des dynamiques relationnelles

Sortir d'une logique d'ego pour sortir des rapports de force


# LEVIERS, OUTILS ET EXEMPLES INSPIRANTS

Comment favoriser l'intégration des acteurs économiques et la coopération avec ces derniers dans les PAT ? En fonction du contexte de votre PAT, découvrez les différents leviers à activer.


## PAR QUEL SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ EST PORTÉ LE PAT ?



- **Quand il est porté par le service développement économique**, le dialogue entre les thématiques agricoles et économiques sera facilité. Cela peut aussi faciliter l'attribution de financements visant à soutenir les investissements matériels et immatériels au sein des PAT qui soient ouverts aux entreprises. N'oubliez pas de mettre en place un cahier des charges en cohérence avec les axes du PAT (ex participation aux réunions, témoignages, mise en lien avec d'autres acteurs etc).
- **Quand il est porté par un autre service que celui du développement économique** (agriculture, environnement, santé...), un lien de confiance est primordial entre l' élu du service économique et l' élu du service porteur du PAT.
- En somme, une **transversalité** entre les services doit exister, et peut passer par la constitution de binômes par exemple (avec le service de développement économique, innovation mais aussi celui de l'ESS). Ces services peuvent également intégrer les têtes de réseau type [CCI](#) et [CMA](#) qui ont les répertoires d'entreprises, ont l'habitude de dialoguer avec ces acteurs.
- Le portage du PAT par un service spécifique **n'est pas figé**, comme le montre l'exemple de la CC Somme Sud-Ouest où le PAT s'est intégré au service du développement économique 4 ans après son lancement.



La CC de Pévèle-en-Carembault porte un PAT qui est intégré au service développement économique. La collectivité dispose d'un lien fort avec les PME-TPE du territoire, où l'interconnaissance règne. Cela permet par exemple la participation du PAT au projet de requalification de friche qui mêle étude de faisabilité pour une cuisine centrale, parcours d'entreprises et préservation des terres agricoles.



Au sein du PAT de la CABBALR, différentes "portes d'entrée" peuvent être utilisées par les acteurs économiques afin de participer au PAT. Le pilotage nécessite alors une implication de tous les services concernés par ces thématiques.



Le PAT de la MEL a constitué une "**Communauté de l'innovation de la Fourche à la Fourchette**" en binôme avec le service de l'innovation et du développement économique, à la suite d'un Appel à Manifestation d'Intérêt. Une animation collective et structuration de cette communauté est en place, afin que les acteurs se connaissent, créent les conditions de coopération plutôt que de concurrence entre eux.

Concrètement, des ateliers ont été organisés pour se connaître et une programmation est déployée, à partir de visites apprenantes, temps forts et networking. Un comité des partenaires propose une palette d'accompagnement à la disposition des porteurs de projets.

## COMMENT FAIRE SE RENCONTRER LES ACTEURS ECONOMIQUES SUR MON TERRITOIRE ?



- Grâce à la présence d'un **incubateur** ou de **réseaux** par exemple : travailler avec ce type de dispositif (comme [Euralimentaire](#), [Baluchon](#) ou [Clubster NSL](#)) peut représenter une porte d'entrée pour intervenir auprès des entreprises sur les thématiques de durabilité et résilience. Les incubateurs permettent de faire émerger, accélérer ou mettre en réseau des projets ESS ou d'innovation.
- En organisant des **échanges informels** avec le soutien des collègues du service économique qui poursuivent le même objectif. Cela permet de créer des liens, acculturer tous les acteurs : partager les mêmes valeurs, partager le même vocabulaire. Aussi, des prises de contact plus poussées comme organiser des visites d'entreprises, des moments conviviaux permettent de s'accorder aux enjeux et besoins de l'entreprise, et permet l'interconnaissance entre acteurs économiques.

## SAVEZ-VOUS VOUS ADRESSER AUX ACTEURS ÉCONOMIQUES ?



- Oui, en leur proposant des **projets concrets**. Une simple participation de leur part aux réunions, ateliers ou concertation ne suffira pas. Il existe en effet une différence de temps entre celui des collectivités et celui des entreprises. Par ailleurs, les entreprises ne partagent pas forcément les codes des collectivités et n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur les enjeux territoriaux si elles ne sont pas sollicitées.
- Oui, par le biais de la **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** pour promouvoir des projets locaux qui s'ancrent dans le PAT : des petits-déjeuners à partir de produits locaux, des ateliers de cuisine avec des associations du territoire, des cartes cadeaux auprès des commerces, le développement de jardins partagés à destination des salariés etc.

Par exemple, Agromousquetaires se compose de 60 usines en France qui produisent des marques distributeurs pour Intermarché. Ils émettent le souhait d'œuvrer pour développement des circuits courts dans les PAT. Pour cela, ils sont **à l'écoute des besoins de chaque PAT pour structurer des débouchés locaux** et attendent des propositions concrètes.

Par ailleurs, dans le cas d'un projet de fromagerie qui serait ouverte aux entreprises du territoire, le PAT peut **relayer l'information** afin de faire connaître l'outil et assurer une rentabilité de l'outil.



L'association Dirigeants responsables de l'Ouest rassemble des dirigeants d'entreprises convaincus que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est facteur de croissance économique pour leur structure et pour leur territoire. Dans le Morbihan, l'association GAB 56 qui propose une **mise en lien** entre les entreprises qui souhaitent développer leur RSE et les PAT.

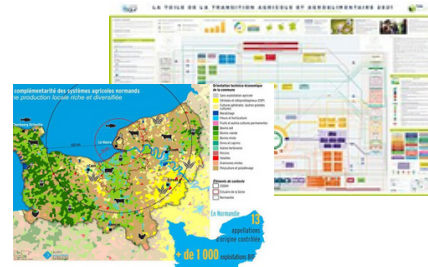
Afin de connaître les entreprises disposant d'une RSE en développement, le **réseau Alliances** peut vous aiguiller en Hauts-de-France.



La Chambre d'agriculture de Bretagne, partenaire technique du PAT de Lorient a accompagné la mise en place de "Breizh Positive", **marque territoriale** servant à commercialiser le lait collecté sur le bassin de l'association des producteurs du Pays de Lorient. La marque appartient aux producteurs garantit une rémunération supplémentaire de 2cts sur chaque brique de lait vendue. La mobilisation des acteurs de la distribution a permis d'assurer une commercialisation efficace de ce lait au sein de la restauration collective. Ici, la collectivité a soutenu politiquement le projet et a financé de l'animation au sein de l'association.



L'Agence d'Urbanisme Flandres-Dunkerque (AGUR) a développé une **toile agricole et agroalimentaire** afin de faire une photographie des flux structurants entre les acteurs des différentes filières agricoles. C'est un outil qui peut être décliné à l'échelle de différents PAT et qui permet d'appréhender la manière donc les acteurs économiques de la logistique travaillent, comme le montre l'exemple du PAT du Havre Seine-Métropole.



La solidité du modèle économique des légumeries dépend de débouchés suffisants. Il y a ainsi un intérêt à réfléchir en termes de **bassins de vie** pour structurer une demande en termes d'approvisionnements suffisants.

En effet, le terme "local" ne prend pas le même sens du point de vue des opérateurs économiques que celui des collectivités territoriales, et l'échelle du PAT n'est pas toujours adaptée aux acteurs économiques pour leurs approvisionnements et leurs débouchés.

## CONNAÎTRE SES LIMITES



- En termes de **compétences et de temps** : la structuration de filière peut être accompagnée par des acteurs qui gravitent autour des PAT (**Chambres d'agriculture**, associations comme **A Pro Bio, Bio en Hauts-de-France, Terre de Liens...**) Néanmoins, cela se fait sur un temps long, ce n'est pas un processus facile, et la collectivité ne s'implique pas toujours au même moment du processus, car sur certaines productions il n'y a pas de forte nécessité d'ancrage territorial (ex betterave sucrière au niveau régional).
- En termes **géographique** : penser à une échelle d'intervention adaptée aux enjeux des acteurs économiques, et se regrouper à une **échelle inter PAT** pour formuler des propositions à plusieurs afin de peser et éviter la concurrence entre territoires.

## LES PAT N'ONT PAS LE MONOPOLE DE LA COOPÉRATION



- Les **CUMA** (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole) sont des projets collectifs privés qui reposent sur un statut juridique et un outil économique pour mutualiser le matériel, les bâtiments et la main d'œuvre.
- Dans le champ de l'ESS, les activités économiques peuvent être portées par différents types de structures qui mettent la coopération au cœur de leur fonctionnement :
  - les **structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)** permettent de faire une passerelle à la fois avec le monde économique des entreprises et celui du développement social et de l'emploi. Ces acteurs peuvent aussi jouer un rôle particulier sur le champ de l'alimentation, en termes de création de valeur, inclusion des publics et concourir à la constitution de filières.
  - les **Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE)** correspondent à un regroupement d'entreprises issues de l'ESS, en lien avec des collectivités, centres de recherche, organismes de formation etc, pour mettre en œuvre une stratégie commune de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants et porteurs d'un développement local durable. Cet outil permet de faire travailler ensemble des acteurs variés sur un objectif commun et repérer les problématiques sur un territoire. La présence d'une collectivité en son sein est essentiel, et peut passer par le financement du poste d'animation, la mise en relation des différentes structures ou la mise à disposition de locaux. Néanmoins, le PTCE n'est pas un "prolongement" des actions politiques de la collectivité, et il est nécessaire que le modèle trouve son équilibre.



Informations détaillées sur la plateforme [ESSHDF](#) gérée par la [CRESS](#)

- Sur un même territoire, l'existence d'un PTCE ou d'une SIAE qui s'attaque aux questions **d'alimentation durable** représente une réelle opportunité pour le PAT : les logiques sont les mêmes, le PTCE va chercher à solliciter les mêmes acteurs que le PAT mais y rajoute une ambition de création de valeur économique. Il est ainsi possible de **nouer un lien resserré** avec l'animateur PTCE, le faire participer aux groupes de travail du PAT, ou/et l'inclure au sein des réunions qui visent ce sujet **afin d'éviter la sur-sollicitation des acteurs**.

Pour aller plus loin, le [projet Catalyseur](#) a produit un "kit de convictions" qui détaille les conditions d'émergence, les ressources à mobiliser, les points clés et les pièges à éviter pour développer des circuits-courts solidaires, en axant une large partie autour des coopérations au sein des territoires.

Par exemple, les Ateliers de la Citoyenneté basés à Calais ont mis en place une cuisine solidaire basée sur la récupération d'invendus au sein de METRO, afin de les transformer, conditionner et redistribuer aux associations d'aide alimentaire. Ils travaillent en lien étroit avec le PAT de Grand Calais Terre & Mers, suite à une participation aux "Assises du Bien Manger". La collectivité a permis de mettre à disposition le local destiné à la cuisine solidaire.

La structure appartient également à un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE).

PTCE Ecopôle d'Audruicq : la CC Région d'Audruicq a réinvesti une ancienne ferme et a confié les clés aux associations Terre d'Opale et les Anges Gardins. Terre d'Opale met en place les circuits courts, les Anges Gardins gère le personnel en réinsertion. Des employés en contrat d'insertion cultivent, conditionnent et livrent les fruits et légumes cultivés en bio. Des ateliers cuisine sont également organisés à destination du public précaire et des enfants.

La constitution d'une **SCIC** permet d'associer efficacité économique et objet social. Il s'agit du seul modèle économique permettant d'intégrer des collectivités. Ci-dessous, deux exemples inspirants :

### PTCE - FigeActeurs constitué en SCIC

Ce pôle a émergé autour d'un groupement d'agriculteurs qui ont souhaité coopérer pour améliorer la commercialisation de leurs productions agricoles. Aujourd'hui, le PTCE agit sur les aspects de **promotion et attractivité du territoire**, via le développement et l'animation économique, l'alimentation et les circuits courts ou encore l'énergie et l'environnement.

Le PTCE est constitué sous la forme de SCIC, et associe autour du projet d'entreprises des acteurs salariés, des bénéficiaires et des contributeurs, notamment les collectivités. L'objectif poursuivi est ainsi de développer une alimentation de qualité sur le territoire et permet d'associer ces activités économiques à la valorisation du territoire.

### PAT de la Haute-Vallée de l'Aude piloté par la SCIC "Maison Paysanne"

Le projet de PAT est porté et animé par la SCIC Maison Paysanne de l'Aude et couvre deux intercommunalités. 8 structures font partie de la SCIC, dont un PTCE qui a permis de faire émerger des associations de producteurs.

Le PAT intègre des structures opérationnelles car il existe un historique de travail, les **activités d'aide à l'installation, espace de stockage, lieu de regroupement et retour de la consigne** attirent ces acteurs. La gouvernance est ouverte et horizontale. Néanmoins difficulté de créer du lien avec les pouvoirs publics, alors que l'implication de la collectivité est essentielle pour pérenniser la démarche, se tourner vers des financements et garantir la prise en compte de l'intérêt général. Les communautés de communes ont récemment signé la lettre d'engagement du PAT.

# POINTS CLEFS

- La **concurrence** entre les acteurs économiques ne doit pas être minimisée, il est normal qu'elle existe. Il est aussi nécessaire de respecter le principe de confidentialité : coopération ne veut pas dire suppression de la concurrence. Possibilité de "coopétition" qui allie les avantages de la compétition et de la coopération : organisation collective pour faire fonctionner une filière, interdépendance entre les acteurs, ressources partagées...
- La **définition collective de certains mots** est nécessaire pour débiter la coopération : qu'est-ce qu'une alimentation locale ? Saine ? Que veut dire s'adapter aux défis du changement climatique (préservation de la ressource en eau, des sols, de la biodiversité etc....) ? La coopération doit reposer sur l'établissement d'une vision collective et la compréhension des intérêts de chacun.
- La participation aux démarches collectives dépend de la **temporalité** de chaque entreprise : l'implication dans des démarches collaboratives peut prendre le pas sur le développement de la structure et l'innovation. L'implication des collectivités dépend aussi de la temporalité des projets : il est parfois nécessaire d'attendre que la démarche soit lancée, comme le montrent les exemples de structuration de filières où la collectivité n'est sollicitée que sur un point précis, par exemple la recherche de foncier. Enfin, la mise en place de projets d'intérêt général et de chaînes de valeur par exemple prend plus de temps que des projets économiques à court terme. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre.
- Le **contexte politique** joue un rôle aussi : le soutien des élus est nécessaire sur ces questions, et envers les notions de durabilité et résilience afin d'avoir une cohérence.
- La coopération ne se décrète pas et ne peut pas être imposée. S'il est nécessaire d'inviter l'ensemble des parties prenantes au démarrage, l'installation d'une coopération ne veut pas forcément dire passer beaucoup de temps à rassembler l'intégralité des acteurs du territoire. Il est important de **lancer une dynamique**, commencer avec ceux qui y voient un intérêt, sans attendre la présence de toutes les parties prenantes.

## RÉSULTATS POUR LE PAT

### AUGMENTER L'IMPACT DES PAT

- Création de valeur et de **richesses**
- Création d'**emplois**
- Ancrage territorial
- Augmentation de la participation et de l'interconnaissance
- Pistes pour **solidifier le modèle économique**

### FAVORISER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

- Bénéficier des compétences et organisations d'acteurs
- Travail en **inter-PAT** donc réponse à des besoins communs à plusieurs territoires et proposition de débouchés suffisants aux acteurs économiques

### OEUVRER POUR LA RÉSILIENCE

- Réduction de la dépendance aux menaces extérieures, capacité à **répondre aux chocs**
- Relocalisation de l'alimentation
- **Résilience** des structures présentes sur le territoire et intégrées dans les dynamique de coopération

Ce document a été réalisé dans le cadre d'un travail de recherche-action au sein du pôle PNA de la DRAAF Hauts-de-France. Quelques **structures clefs** qui gravitent autour de ces thématiques dans les Hauts-de-France ont été citées dans le document, et sont détaillées dans un annuaire. Pour le consulter ou en savoir plus, vous pouvez écrire à l'adresse : [pna.draaf-hauts-de-france@agriculture.gouv.fr](mailto:pna.draaf-hauts-de-france@agriculture.gouv.fr) ou visiter le [site internet](#) de la DRAAF.



# ANNEXE - BIBLIOGRAPHIE

[Webinaire PATlab « Les modèles économiques dans les PAT » 22 juin 2021](#)

[Forum RnPAT 2/07/21 - Atelier « Faire face aux enjeux économiques en impliquant les acteurs intermédiaires de la chaîne intermédiaire »](#)

[FNAB « Guide des filières bio de territoire – quels rôles et quels outils des collectivités pour développer les filières bio de territoires ? »](#)

[« Boîte à outils Systèmes alimentaires du milieu \(SYAM\) » - Centre de ressources sur les PAT en région Centre Val de Loire](#)

[Restitution de stage // « Les enjeux de développement économique dans les démarches alimentaires », Valentine Viallefond pour Pays et Quartiers Nouvelle-Aquitaine en août 2021.](#)

[Julien Noël, Christine Margetic, Florence Lanzj, Thomas Dogot et Kevin Maréchal, « De l'importance des structures collectives territorialisées pour consolider la viabilité des circuits alimentaires de proximité. Le cas de Terroirs 44 et de Paysans-Artisans »](#)

[Lanciano, Émilie, Marie Poisson, et Séverine Saleilles. « Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts », Gestion 2000, vol. 33, no. 2-3, 2016, pp. 75-93.](#)

[Projet Interval « Quelles plus-values économiques, sociales et environnementales des synergies entre les agriculteurs et acteurs économiques dans les circuits alimentaires de proximité » \(doc.pdf\)](#)

[Colloque « Coopérer dans les filières et les territoires pour une agriculture et une alimentation durable » Chaire AgroSYS et Unesco Alimentations du monde de Montpellier SupAgro, décembre 2018](#)

[Avis de la plateforme RSE, France Stratégies « Vers une responsabilité territoriale des entreprises » 2018](#)

[Le Labo de l'ESS, « Alimentation et agriculture sous le prisme de l'ESS », dossiers](#)

[PAT et ESS – Avise + Sciences Po, analyse juin 2020. « ESS et ruralités, pratiques de mobilisation des programmes de développement rural et des outils de contractualisation. »](#)

[RMT Alimentation locale - Guide méthodologique « Accompagner la reterritorialisation des filières agroalimentaires par l'innovation collective »](#)

[La Gazette des communes « Des incubateurs au service de l'emploi local »](#)

[Table-ronde : Encourager/organiser la coopération dans les territoires - Forum ruralités 29 09 20](#)

[Conférence en ligne "Structuration de filières économiques de territoire" 2 avril 2021](#)

[Conférence en ligne PTCE - 5 février 2021](#)

[La CRESS décrypte "Les dynamiques collectives de transitions dans les territoires"](#)

[PARTAAGE « Quelle coopération entre PAT et acteurs économiques ? \(IAA et GMS\) »](#)

[JIPAD « La mobilisation des acteurs du secteur privé pour le développement d'un système alimentaire plus durable »](#)

[Webinaire « comment développer des PAT bio solidaires » Réseau Cocagne + Terralim](#)

[Avis CESE Pour une alimentation durable ancrée dans les territoires - Florence Denier-Pasquier et Albert Ritzenthaler déc 2020](#)