

Réussir les projets alimentaires territoriaux

Christophe Alliot, Sylvain Ly

DANS **L'ÉCONOMIE POLITIQUE** 2026/1 n° 109 , PAGES 80 À 88

ÉDITIONS **ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES**

ISSN 1293-6146

Date de mise en ligne : 10/02/2026

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-leconomie-politique-2026-1-page-80?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Alternatives économiques.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/revue-leconomie-politique-2026-1-page-80?lang=fr).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Réussir les projets alimentaires territoriaux

Par Christophe Alliot et Sylvain Ly

De nombreuses collectivités et d'autres acteurs des territoires cherchent à rendre le système agricole et alimentaire plus durable, mais comment enclencher et piloter la transition, et comment s'assurer qu'elle devienne pérenne ? Un récent projet d'accompagnement des projets alimentaires territoriaux livre plusieurs enseignements sur la façon dont le processus doit être mené.

**Christophe Alliot
et Sylvain Ly**
Cofondateurs du BASIC
(Bureau d'analyse
sociétale d'intérêt
collectif).

DÉPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES, LES LIENS ENTRE BASSINS de production agricole et agroalimentaire d'un côté, et bassins de distribution et de consommation de l'autre, ne cessent de se distendre. En parallèle, les problèmes sociaux et environnementaux du modèle agroalimentaire dominant s'aggravent et font prendre conscience de la nécessité d'évoluer vers un système plus durable. Les pouvoirs publics développent des stratégies pour répondre aux attentes des citoyens et citoyennes concernant une alimentation plus saine, et les initiatives locales se multiplient autour des sujets de reterritorialisation de l'alimentation, d'agriculture urbaine ou encore de changement de pratiques dans la restauration collective.

Parmi ces initiatives, les projets alimentaires territoriaux (PAT) occupent une place de choix. Ils visent à rassembler les diffé-

rents acteurs d'un territoire – collectivités, entreprises, associations, citoyens... – autour des enjeux liés à l'alimentation. Portés le plus souvent par des collectivités territoriales, mais impliquant tous les acteurs dans les réflexions et les décisions, les PAT permettent de définir et de déployer différents projets concrets visant à améliorer les impacts des filières agricoles et agroalimentaires locales : préservation des terres agricoles, développement des circuits de proximité, approvisionnements en produits bio pour la restauration scolaire, actions d'éducation alimentaire pour les enfants mais aussi les adultes...

Les PAT peuvent ainsi accélérer la transition alimentaire des territoires tout en favorisant le développement des relations entre territoires urbains et ruraux. A titre d'exemple, dès le début des années 2010, la commune de Mouans-Sartoux, dans les Alpes-Maritimes, s'était fixé l'objectif d'atteindre une autonomie alimentaire totale en légumes. Dans le cadre de son PAT, elle a mis en place une régie agricole municipale qui employait, en 2022, trois agriculteurs sur une surface de six hectares et arrivait à produire 96 % des fruits et légumes consommés sur les six groupes scolaires et crèches de la municipalité (soit 1 300 repas par jour).

Après une première phase de lancement entre 2016 et 2020, le déploiement des PAT s'est fortement accéléré dans les années suivantes, notamment grâce aux fonds du plan France Relance lancé dans le sillage de la crise du Covid. La mise en place de deux niveaux de labellisation permet notamment aux porteurs de projet de solliciter des financements publics en fonction du niveau de maturité de leur initiative et des résultats obtenus. Or, le contexte économique et politique est aujourd'hui radicalement différent : les pouvoirs publics, à toutes les échelles, appliquent des restrictions budgétaires et le sujet même de la transition écologique et sociale est devenu plus clivant.

Dès lors, un enjeu majeur pour les porteurs de projet comme pour les bailleurs est de pouvoir identifier les différents impacts de ces PAT, leurs conditions de réussite, ainsi que les éventuels freins et blocages à leur déploiement. Nous proposons ici de contribuer à ce débat en tirant les enseignements du programme Territoires en transition agroécologique

LA COMMUNE DE MOUANS-SARTOUX

A MIS EN PLACE UNE RÉGIE AGRICOLE
MUNICIPALE QUI EMPLOYAIT, EN 2022,
TROIS AGRICULTEURS SUR UNE SURFACE
DE SIX HECTARES



FACE À LA DIVERSITÉ DES ACTEURS IMPLIQUÉS, AUX VISIONS PARFOIS ANTAGONISTES, IL NOUS EST APPARU NÉCESSAIRE DE POSER UN RÉFÉRENTIEL PARTAGÉ COMME POINT DE DÉPART

et alimentaire (TETRAA), porté par la Fondation Daniel et Nina Carasso et AgroParisTech, qui s'est déroulé de 2020 à 2024 et accompagnait neuf collectifs d'acteurs locaux représentant une diversité de situations (rural, urbain, filières et modèles agricoles en place, etc.) et d'échelles (villes, communautés de communes, communautés d'agglomération, pays).

Ce programme a combiné trois volets : le cofinancement de projets locaux d'intérêt général et de postes d'animation territoriale ; le déploiement d'appuis opérationnels adaptés aux besoins locaux (formations, temps d'échange...) ; et l'accompagnement des collectifs en matière de suivi et d'évaluation. Dans le cadre de ce dernier, nous avons été missionnés avec d'autres bureaux d'études (Tero, Solagro et DEFIS) pour concevoir et tester un dispositif intégré d'aide au pilotage stratégique de la transition écologique et sociale des systèmes alimentaires territoriaux, l'objectif étant d'essaimer les bonnes pratiques identifiées lors de notre mission.

Construire une vision partagée de la durabilité

Dans chacun des territoires qui ont fait l'objet de l'expérimentation^[1], le but était d'accompagner les collectifs locaux dans le pilotage et le suivi de leur plan d'action, avec quatre objectifs principaux :

- Construire une compréhension partagée de l'organisation de leur système alimentaire territorial, des problématiques de durabilité qui en découlent et de leurs principales causes ;
- Définir des objectifs pour le territoire en termes agricoles et alimentaires et à l'horizon de 2050, sur la base des feuilles de route existantes au niveau national et en tenant compte des spécificités locales ;
- Evaluer les plans d'action mis en œuvre par les collectifs locaux au regard des enjeux de durabilité et de leurs objectifs, puis les accompagner dans l'identification des chemins d'impact associés ;
- Elaborer et renseigner un jeu d'indicateurs pour suivre et communiquer les impacts des actions menées.

Face à la diversité des acteurs impliqués, aux visions parfois antagonistes, et à l'hétérogénéité des territoires

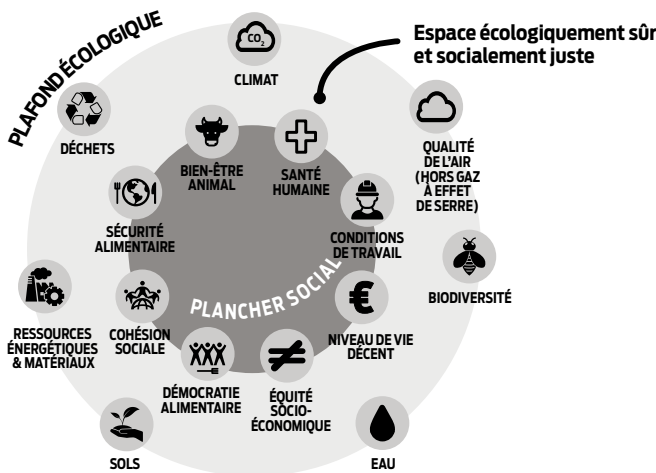
[1] La ville de Grande-Synthe, la ville de Mouans-Sartoux, la communauté d'agglomération du Douaisis (Douaisis Agglo), le syndicat mixte du Pays des Châteaux, la coopérative de communautés de communes Pays Terres de Lorraine, la communauté d'agglomération du bassin de Bourg-en-Bresse (Grand-Bourg Agglomération), la communauté de communes du Val de Drôme, la communauté de communes du Guillestrois-Queyras et le syndicat mixte du Pays Cœur d'Hérault. Voir les pages des territoires sur le site du programme TETRAA : [programme-tetraa/territoires](https://tetraa.org)

d'expérimentation, il nous est apparu nécessaire de poser un référentiel partagé comme point de départ de notre accompagnement. Le premier objectif était donc de constituer ce référentiel sur la base des connaissances scientifiques objectivées, pour laisser le moins d'espace à la subjectivité et aux opinions. Nous avons proposé de mettre au cœur de ce référentiel la notion des limites planétaires ^[2], et plus généralement une vision de durabilité forte où les différents « capitaux » (naturel, humain, social, économique) ne sont pas substituables mais complémentaires. Aussi, nous souhaitons que ce référentiel puisse rendre compte des nombreuses interdépendances qui relient les enjeux de durabilité (par exemple entre problèmes de santé, pollutions environnementales et inégalités sociales...) tout en permettant à un public non expert d'embrasser l'ensemble grâce à une visualisation synthétique, synoptique et pédagogique.

Pour répondre à ces critères, nous avons utilisé notre « boussole de durabilité ^[3] », inspirée notamment du « donut » de l'économiste britannique Kate Raworth ^[4]. Cette vision d'ensemble s'appuie d'un côté sur les travaux académiques relatifs aux limites écologiques de la planète ^[5] ; d'un autre côté sur les engagements des pouvoirs publics qui découlent

La boussole de durabilité de l'alimentation

Source : BASIC, 2023



[2] Steffen W. et al., 2015, « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet », *Science*, vol. 347, n° 6223 ; Rockström J. et al., 2009, « A Safe Operating Space for Humanity », *Nature*, vol. 461, n° 7263, p. 472-475.

[3] Voir la plate-forme interactive sur la boussole de durabilité et la toile de causalités associée via bit.ly/4qM9AXu

[4] Raworth K., 2017, *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*, Random House Business.

[5] Steffen W. et al., op. cit. ; Rockström J., et al., op. cit.



**GRÂCE AUX TESTS DE RÉSILIENCE,
LES ACTEURS LOCAUX PEUVENT
AMÉLIORER LA VISION SOUHAITABLE
DE LEUR SYSTÈME ALIMENTAIRE**

du respect des droits humains et besoins essentiels attachés à chaque individu.

La boussole de durabilité possède deux cercles. Le cercle extérieur représente le plafond environnemental à ne pas dépasser pour garantir la stabilité du système Terre. Il repose sur sept capitaux principaux : le climat, la qualité de l'air, la biodiversité, la ressource en eau, les sols, la disponibilité des ressources non renouvelables et la capacité des écosystèmes à assimiler les déchets générés par le système alimentaire. Le

cercle intérieur représente le « plancher » des droits fondamentaux devant être assurés pour offrir une vie digne et décente pour toutes et tous. Il est fondé sur les conventions faisant consensus parmi les

Etats (Déclaration universelle des droits de l'homme, conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, objectifs de développement durable des Nations unies...). On y trouve, en lien avec le système alimentaire, la bonne santé (des consommateurs, agriculteurs, travailleurs, riverains...), les bonnes conditions de travail et les droits associés, l'atteinte d'un revenu décent, la baisse des inégalités, la cohésion sociale, la sécurité alimentaire et la démocratie alimentaire. Afin de dépasser une vision uniquement anthropocentrée, nous y avons inclus le bien-être animal.

La boussole constitue ainsi une représentation synthétique des enjeux de durabilité, à laquelle nous avons connecté une « toile de causalités » qui permet d'identifier, toujours sur la base des connaissances scientifiques existantes, les principales causes de chacune des problématiques de durabilité représentée, ainsi que les liens qui les relient entre elles.

L'étape suivante consistait à caractériser chaque système alimentaire local – maillons présents sur le territoire, acteurs associés, modes de production, modèles économiques, modes de consommation... –, à identifier les enjeux propres à chacun et à les relier par des liens de causalité. Pour objectiver cette analyse, le BASIC a mis à la disposition de chaque territoire un socle de données quantifiées, commun à tous les territoires d'expérimentation. En parallèle, nous avons déployé une méthode d'animation participative pour favoriser la réappropriation de ces éléments par les diverses parties prenantes (élus, techniciens, acteurs des filières, associations et institutions locales, habi-

tants...). Ce diagnostic a été complété par un travail prospectif dessinant la trajectoire tendancielle pour chaque territoire, ainsi que des trajectoires alternatives menant vers un système alimentaire territorial plus durable.

Dans la dernière étape du processus, les collectifs locaux ont pu faire le lien entre leurs propres actions, les enjeux de durabilité dans leurs territoires et leurs objectifs à moyen terme, grâce à la méthode des chemins d'impacts qui aboutit à une vision de comment intervenir dans le système, quels changements sont nécessaires et comment suivre et évaluer le processus ^[6].

La boussole de durabilité a constitué le fil rouge entre les différentes phases de notre approche intégrée. Elle a permis de rappeler de manière synthétique les éléments du diagnostic au début des ateliers de prospective, et de montrer l'influence (positive ou négative) que les « changements » proposés par les scénarios pouvaient avoir sur les différents facteurs de durabilité de la boussole.

Identifier les points de blocage

Les acteurs de terrain ont également souhaité mieux comprendre les enjeux de résilience de leur système alimentaire territorial, c'est-à-dire la capacité de celui-ci à rétablir ses fonctions essentielles à la suite d'un choc. Nous avons donc développé des « tests de résilience » qui permettent d'investiguer les différentes façons dont un système alimentaire peut répondre à des perturbations soudaines. Grâce à ces tests, il est possible d'identifier les facteurs de résilience et de non-résilience du système alimentaire local dans différentes visions prospectives. Les acteurs locaux peuvent ainsi améliorer la vision souhaitable de leur système alimentaire afin qu'elle soit non seulement plus durable mais aussi plus résiliente vis-à-vis des chocs testés.

Sur la base de ces éléments, il s'agit pour les territoires d'identifier les actions les plus pertinentes à mettre en œuvre. Or, l'expérience du programme TETRAA a montré qu'une analyse très systémique des enjeux peut donner lieu à une liste idéale d'actions trop longue, créant un risque de s'éparpiller sur des enjeux secondaires ou non prioritaires.

Il nous est donc apparu nécessaire, dans le futur, d'ajouter une étape qui consiste à identifier les « nœuds stratégiques » ou « points de verrouillage » qui empêchent la transition agricole et alimentaire souhaitée par les territoires.

[6] Outil Syalinnov
développé par Tero
et DEFIS.



Ces nœuds stratégiques – dont le nombre varie généralement entre trois ou quatre, voire un peu plus – constituent des points de tension et de verrouillage de la situation actuelle qui relient différentes dimensions du diagnostic : flux, modèles économiques des acteurs et impacts socio-environnementaux. Leur résolution ne permet pas forcément d'atteindre la vision souhaitable, mais au moins de sortir de la trajectoire tendancielle.

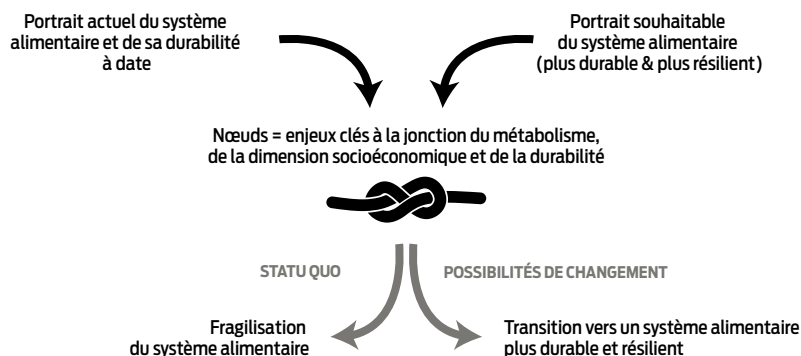
Un exemple de nœud stratégique rencontré dans de nombreux territoires est le suivant : « *Une part importante des agriculteurs ne tirent pas une rémunération suffisante de leur activité et ont besoin de prix plus élevés alors qu'en vis-à-vis, une part notable des consommateurs n'a pas les moyens d'accéder à une alimentation "saine et durable" dans un contexte général d'inflation, d'accroissement des inégalités et de précarité.* »

Parmi les risques associés, on peut lister une augmentation de la consommation de produits transformés, la dégradation de la cohésion sociale à cause d'une dualisation du système alimentaire ou encore le faible développement des pratiques agricoles à bas niveau d'intrants par manque de débouchés.

Un autre exemple de nœud symptomatique de notre système alimentaire, identifié dans le cadre d'une mission menée en parallèle pour la région Normandie, est celui d'« *une filière grandes cultures qui a un fort potentiel nourricier, mais dont le potentiel de transformation est fortement déficitaire, et qui dépend largement des importations et exportations depuis*

Principe d'identification des nœuds stratégiques

Source : BASIC, 2023



d'autres régions françaises, de pays de l'Union européenne et de pays tiers, au détriment de la consommation régionale ».

Les ingrédients de la réussite

Une première leçon du processus est celle de la nécessaire adaptation aux spécificités des démarches locales, qu'il s'agisse du rythme de travail des territoires, de l'ancienneté de la démarche, de la nature ou de la maturité des collectifs locaux... Bien que gourmande en temps et en consultations (près de 40 sessions de travail et une quinzaine de journées d'échanges), notre méthode d'organisation et d'animation des ateliers a permis de susciter de riches discussions collectives entre les différents participants tout en évitant les risques de polarisation.

A l'issue de la mission, les collectifs locaux ont fait remonter leur intérêt pour l'approche proposée qui intégrait diagnostic, prospective et chemins d'impacts, car elle leur permettait :

- de disposer, grâce à la boussole de durabilité, d'une vision synoptique des problématiques et des chaînes de causalité associées (et donc du système qu'il s'agit de déverrouiller) ;
- d'explicitier leurs niveaux d'ambition à 2050 et de quantifier les changements qu'ils souhaitent concrétiser ;
- d'assurer la cohérence entre actions engagées, changements souhaités et objectifs fixés ;
- d'amplifier ou réorienter leurs actions afin d'atteindre les objectifs.

Mais la mission a aussi révélé un certain nombre de limites et de besoins. La bonne conduite du processus est contrariée par les positions clivées qui émergent souvent quand le diagnostic est introduit par les problématiques environnementales, alors que les discussions sont plus consensuelles lorsque les enjeux socio-économiques (emplois, création et répartition de valeur...) sont posés en premier. Ce constat a été observé dans tous les territoires d'expérimentation, quel que soit leur contexte agricole et politique.

Les collectifs locaux ont témoigné d'un besoin accru de connaissances sur les flux physiques de produits et le fonctionnement économique des chaînes de valeur « de bout en bout » (c'est-à-dire depuis la production de matières premières

**LES DISCUSSIONS SONT PLUS
CONSENSUELLES QUAND LES ENJEUX
SOCIO-ÉCONOMIQUES (EMPLOIS,
CRÉATION ET RÉPARTITION DE LA
VALEUR...) SONT POSÉS EN PREMIER**



agricoles jusqu'à la consommation alimentaire finale). Ce manque de connaissances limite la capacité de forger une compréhension commune du système alimentaire local et d'identifier les marges de manœuvre existantes.

Les collectifs locaux manquent aussi de temps pour s'approprier les outils de diagnostic, de prospective et de suivi-évaluation, en raison de leur quotidien qui laisse peu d'espace pour la prise de recul. Or, le temps est un facteur indispensable pour la réappropriation de la démarche et des outils de pilotage stratégique. La mission a ainsi mis en lumière la question cruciale des moyens humains et financiers nécessaires pour mener un tel processus.

Enfin, les collectifs locaux ont tous témoigné de leur difficulté à articuler les différentes temporalités entre démarche de transition à moyen/long terme et actions menées sur le court terme, reflétant ainsi la contradiction structurelle entre, d'une part, le rythme très court des mandats politiques et du renouvellement des politiques publiques et, d'autre part, les défis de long terme auxquels ils sont confrontés, qu'ils soient environnementaux, sanitaires ou sociaux.

Finalement, la réussite d'une démarche intégrée de pilotage d'un PAT nécessite un ensemble de prérequis, notamment la constitution d'équipes opérationnelles et stables sur les territoires ; la formation des équipes techniques du territoire et des élus chargés des sujets traités ; le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre collectifs locaux ; sans oublier, peut-être le plus important, un portage politique fort. ■

Bibliographie

Raworth K., 2017, *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Random House Business.

Alliot C., Clément L. et Ly S., 2023, « Analyse d'un système alimentaire, de sa durabilité et de sa résilience », Ademe, note méthodologique.

Quadrant Conseil et Soliance Alimentaire, 2023, « 2-Méthodes et expériences inspirantes pour évaluer mon projet alimentaire territorial (PAT) », Ademe.

BASIC, Tero, Solagro et DEFIS,

2022, « La boussole de durabilité et son usage pour l'évaluation de projets alimentaires territoriaux ».

BASIC, Tero, Solagro et DEFIS, 2024, « Vers un pilotage stratégique de la transition alimentaire à l'échelle locale : enseignements de la mission "diagnostic, prospective et évaluation" mise en œuvre dans les collectifs pilotes du programme TETRAA », rapport final.

BASIC, plate-forme interactive de portraits des systèmes alimentaires et de leur durabilité : portraits.basic.coop.