



# Quelle dynamique **ÉCONOMIQUE**

---

POUR PROGRESSER  
VERS UN ACCÈS DIGNE  
**À UNE ALIMENTATION  
SAINE ET DURABLE ?**

---

Éléments de réflexion à partir des expérimentations  
menées au sein des Territoires à VivreS



Ce document est réalisé dans le cadre du projet Territoires à Vivres. Il s'appuie sur les travaux menés dans le cadre de l'axe thématique « modèle économique et coopération territoriale » animé par le Réseau Cocagne et le laboratoire ATEMIS.

#### **Territoires à Vivres**

Le projet Territoires à Vivres émane d'une mobilisation inter-associative regroupant le Réseau Cocagne, VRAC, le Secours Catholique, le Réseau Civam et l'UGESS. Le projet vise à contribuer à la réduction des inégalités d'accès à une alimentation choisie et se décline depuis début 2021 en quatre expérimentations territoriales sur les métropoles de Lyon, Aix-Marseille, Montpellier et Toulouse. L'objectif est de favoriser par la coopération un accès digne à une alimentation de qualité pour toutes et tous, en particulier les plus vulnérables, et créer avec elles et les organisations agricoles et de l'économie sociale et solidaire de nouveaux dispositifs pour des filières solidaires et durables.

[www.territoires-a-vivres.xyz](http://www.territoires-a-vivres.xyz)

#### **ATEMIS**

ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche fondé en 2001 sur une base pluridisciplinaire (économie, ergonomie, psychodynamique du travail...). Le laboratoire a pour ambition de soutenir l'émergence, la consolidation et le déploiement de modèles économiques plus favorables aux enjeux liés à la Transition écologique et solidaire et à l'émancipation des personnes par le travail et l'engagement citoyen.

ATEMIS accompagne différents types d'acteurs préoccupés par ces questions (entreprises, associations, collectivités publiques, consultants, organismes d'intermédiation...) dans leur développement, leurs projets et les difficultés qu'ils rencontrent. Le laboratoire s'appuie, pour conduire ses interventions, sur le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), socle conceptuel et méthodologique dont il est à l'origine et qu'il contribue à faire vivre.



Un outil en Creative Commons nécessite que les auteurs soient cités (pour l'original ou les versions remixées). L'utilisation commerciale n'est pas permise et l'outil peut être partagé largement.

Rédacteurs : Brian Demas, Olivier Blandin (ATEMIS)

Contributeur.ices : Margot Bouvier, Justine Teynié, Julien Adda, Manon Jaccard (Réseau Cocagne), Maëlis Horellou (Territoires à VivreS)

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Introduction   | 5  |
| <b>CHAP 1. NOTRE COMPRÉHENSION DES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES<br/>À L'ŒUVRE AU SEIN DES TERRITOIRES À VIVRES</b>   | 6  |
| Une approche multifonctionnelle de l'alimentation  | 7  |
| Un rapport renouvelé aux habitants : d'une place de consommateur<br>à la reconnaissance d'une fonction de contributeur   | 9  |
| Une dynamique de création de valeur fondée sur des leviers<br>soutenables à travers la coopération des acteurs à l'échelle locale  | 10 |
| La constitution progressive d'un « patrimoine immatériel collectif »<br>propice à l'innovation en faveur d'un accès digne de tous<br>à une alimentation saine et durable | 14 |
| <b>CHAP 2. ENSEIGNEMENTS POUR CONSOLIDER LES PROJETS<br/>ET PENSER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE</b>   | 16 |
| Structurer les relations de coopération autour d' « écosystèmes<br>coopératifs territorialisés »   | 17 |
| Investir dans le développement de « milieux innovateurs »<br>visant à favoriser l'accès digne à une alimentation saine et durable  | 23 |
| Créer les conditions d'une véritable co-construction<br>de l'action publique autour de l'alimentation durable  | 25 |
| Accompagner les transformations du travail induites par<br>le développement des projets Territoires à vivreS   | 26 |
| <b>CHAP 3. LES ENJEUX DE FINANCEMENT<br/>LIÉS AU DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES À VIVRES</b>  | 28 |
| Les orientations proposées par Territoires à VivreS  | 29 |
| Les besoins de financement adossés à Territoires à VivreS  | 30 |
| Sources de financement et rôle des écosystèmes<br>coopératifs territorialisés  | 32 |



# Introduction

La présente note vise à apporter un éclairage sur les questions économiques que soulèvent la consolidation et le développement des projets Territoires à VivreS. Il s'agit d'une condition, nous semble-t-il, pour que se constituent au sein des territoires des trajectoires qui puissent être non seulement **désirables** mais également **possibles**, au regard de la capacité concrète des acteurs à transformer durablement les situations locales dans un sens favorable à un accès digne de tou.tes à une alimentation saine et durable.

Une précision s'avère nécessaire à ce stade. Selon notre approche, les questions économiques ne peuvent se réduire à la seule dimension **monétaire** (le « modèle d'affaire » d'une structure, l'équilibre entre les dépenses et les revenus, les enjeux de financement...). Elles renvoient également à une dimension **réelle** (ce qui est fabriqué, les ressources que cela mobilise, la valeur que cela crée pour les uns et les autres...) et **institutionnelle** (les règles et dispositifs qui régulent les relations entre les acteurs, comme les modes de contractualisation, les dispositifs d'évaluation ou le code des marchés publics...).

Dans cette perspective, la trajectoire de développement d'une entreprise ou d'un projet collectif articule selon nous six registres :

- **la proposition de valeur** (ce qui est produit et les effets utiles générés) ;
- **les ressources matérielles et immatérielles** mobilisées pour produire la proposition de valeur ;
- **les modes d'organisation** qui structurent les relations entre les acteurs ;
- **les modes de contractualisation** (qui permettent, notamment, de générer un revenu) ;
- **les modes de financement** (dont le financement des investissements matériels et immatériels) et de répartition de la valeur entre les parties prenantes ;

- **les modes de gouvernance** (modalités de prises de décision et d'évaluation liées à la dynamique collective).

Les éléments contenus dans le document résultent des échanges ayant eu lieu tout au long de l'expérimentation :

- **au sein du groupe de travail** dédié aux questions économiques ;
- **au cours des comités nationaux** ;
- **lors des réflexions « inter axe »** ;
- **à l'occasion des ateliers et événements** auxquels nous avons contribué au sein des territoires ;
- **à travers les échanges interindividuels** ayant eu lieu tout au long de l'expérimentation.

La note prend également appui sur notre propre expérience d'accompagnement d'organisations productives et de dynamiques territoriales dans une perspective de changement de modèle économique.

---

**Le document est composé de trois parties :**

- 1 –** La première partie rend compte de notre compréhension des **dynamiques économiques à l'œuvre au sein des Territoires à Vivres**.
  - 2 –** La deuxième dresse une série d'**enseignements pour penser la consolidation des projets et les enjeux de changement d'échelle**.
  - 3 –** La troisième, enfin, traite des questions qui renvoient aux **enjeux de financement associés à la démarche Territoires à VivreS**.
-

## CHAP. 1

---

# NOTRE COMPRÉHENSION DES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES À L'ŒUVRE

---

AU SEIN DES TERRITOIRES À VIVRES

Les dynamiques économiques engagées par les expérimentations sur les quatre territoires font apparaître quatre dimensions articulées qui constituent à la fois toute l'originalité du projet Territoires à VivreS mais également sa pertinence :

**Une approche multifonctionnelle de l'alimentation** qui dépasse les seuls enjeux d'accessibilité monétaire et physique et cherche à s'inscrire dans une perspective de développement local endogène ;

**Un rapport renouvelé aux habitants** : d'une place de consommateur à la reconnaissance d'une fonction de contributeur ;

**Une dynamique de création de valeur** fondée sur des leviers soutenables liée à la coopération des acteurs à l'échelle locale ;

**La constitution progressive d'un « patrimoine immatériel commun »** propice à l'innovation en faveur d'un accès digne de tous à une alimentation saine et durable.

Chacune de ces dimensions est reprise ci-dessous.

## Une approche multifonctionnelle de l'alimentation

### Dépasser les seuls enjeux d'accessibilité monétaire et physique

L'ensemble des projets menés dans le cadre de Territoires à VivreS nous semblent se rejoindre autour d'une hypothèse implicite, mais néanmoins centrale, dans la façon d'aborder les questions économiques : la capacité à apporter des réponses dignes et durables aux enjeux d'accessibilité alimentaire ne se limite pas aux seuls enjeux d'accessibilité monétaire (le prix des produits et le pouvoir d'achat des mangeurs) et de logistique (l'accès physique aux biens alimentaires). Cela suppose d'encastrer les activités qui relèvent de l'**accès physique et monétaire** des produits alimentaires (production, transformation, distribution) à **d'autres types d'activités** qui contribuent à créer des effets utiles, donc à générer de la valeur pour les habitants sur tout un ensemble d'autres registres, notamment :

- le goût et le plaisir,
- la confiance en soi et la santé,
- la convivialité et la solidarité au sein d'un quartier,

- le développement de connaissances et de savoir-faire autour de l'alimentation (apprendre à cuisiner, comprendre le système alimentaire, se relier au « vivant » ...),  
- la capacité à (re)prendre en main son alimentation, etc.

Cette approche multifonctionnelle conduit à prendre en charge les enjeux d'accessibilité de manière intégrée. Alors que le modèle de l'aide alimentaire classique, de manière structurelle les découpe avec d'un côté un système d'accès monétaire au bien et une partie de la logistique (via les dispositifs institutionnels de financement), et de l'autre, des associations qui assurent la distribution et réalisent des activités d'accompagnement social ; même si certaines associations développent à la marge des actions sociales<sup>1</sup>.

---

1. Les biens alimentaires ne pouvant être qu'un support parmi d'autres possibles de cette activité d'accompagnement.

## Inscrire les activités dans une perspective de développement local endogène

À un autre niveau, les dimensions de valeur visées renvoient également à des enjeux qui relèvent des dynamiques territoriales. À travers les projets mis en place, les protagonistes cherchent également à :

- soutenir l'engagement citoyen en faveur de la transition écologique,
- favoriser la structuration de filières biologiques locales,
- renforcer l'efficacité du système alimentaire local,
- développer la résilience des territoires face aux crises actuelles et à venir (sanitaires, écologiques, économiques, sociales...),
- soutenir la professionnalisation des acteurs du territoire autour des enjeux liés à l'alimentation durable,
- contribuer à une dynamique de développement qui bénéficie à tous (des activités porteuses de sens, des emplois accessibles à tous, un revenu qui circule au sein du territoire...), etc.

---

**Ainsi, la dynamique économique soutenue par Territoires à VivreS ne se cantonne pas à la seule dimension de l'accessibilité alimentaire mais s'encastre dans une perspective de développement territorial local endogène.**

---

Cette perspective **multifonctionnelle**<sup>2</sup> de l'alimentation se retrouve en réalité à un double niveau :

- 1 Dans les actions portées par les uns et les autres ; c'est-à-dire indépendamment de Territoires à VivreS. Ainsi, par exemple, l'activité déployée à travers les paniers de légumes au sein des Jardins de Cocagne, les groupements d'achats mis en place par VRAC, ou les épiceries sociales et solidaires, ne se réduit pas à optimiser la collecte et la distribution des produits. Il s'agit plutôt d'articuler une activité de type logistique avec d'autres activités de service (repas partagés, ateliers cuisine, visite de fermes, projections de films, échanges pendant la distribution, etc.) afin d'enrichir la valeur créée pour les personnes concernées.

2 A travers les coopérations qui s'établissent entre les structures dans le cadre de Territoires à VivreS. Le renforcement des liens entre les structures associatives, les producteurs, les entreprises et acteurs de l'ESS, et les collectivités territoriales et institutions publiques s'inscrivent dans cette perspective. La capacité à tenir ensemble les différentes dimensions de valeurs précitées ne peut se faire qu'à travers le développement de la coopération entre des acteurs qui agissent dans différents champs professionnels : le travail social, les activités culturelles, la santé, l'éducation et la formation professionnelle, la production agricole, les acteurs de la distribution, de l'animation territoriale ou encore de l'aménagement du territoire, etc. Selon les dynamiques territoriales, l'accent est mis sur tel ou tel enjeu et les ingénieurs territoriaux cherchent à renforcer les coopérations avec tels ou tels acteurs. Néanmoins, cette façon de penser la valeur et l'action collective nous semble partagée.

Autrement dit, ce n'est pas seulement l'accès aux **produits** qui compte, mais plus largement l'accès à un ensemble de **biens et services** qui participent, par leur complémentarité, à un accès digne à une alimentation de qualité pour tout.es.

Se dessine alors, à travers ces expériences, une nouvelle perspective pour penser l'action économique et politique liée à l'accessibilité alimentaire : le dépassement de la seule logique **caritative** (porter secours aux plus démunis) en créant les conditions d'une dynamique de développement fondée sur la valeur créée pour l'ensemble des habitant.es et la dynamique territoriale.

---

2. Cette perspective rejoint les travaux réalisés autour du « Bien Vivre Alimentaire » dans le cadre de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération <https://www.ieefc.eu/ateliers/atelier-bien-vivre-alimentaire> ainsi que les réflexions menées au sein de la Chaire Alimentations du monde de l'Unesco <https://www.chaireunesco-adm.com>.

# Un rapport renouvelé aux habitants : d'une place de consommateur à la reconnaissance d'une fonction de contributeur

Au cœur du projet Territoires à VivreS figure la question de la **dignité**. De ce point de vue, le mode de relation entre les personnes en situation de précarité et les acteurs de l'aide alimentaire (au sens large) est interrogé. S'il s'agit de « donner les restes » aux personnes, sans possibilité de mettre en discussion les contraintes liées aux pratiques alimentaires, c'est un cercle vicieux qui s'installe et qui contribue à la fois à dégrader l'estime de soi des personnes concernées et la pertinence des actions mises en place. L'expression de « **démocratie alimentaire** » mobilisée au sein des Territoires à VivreS traduit la volonté de concevoir d'autres modalités de travail, visant à faire avec les habitants et à prendre appui sur leur expérience, leurs contraintes mais aussi leurs ressources, leurs enjeux et leur désir de contribuer à une alimentation saine, locale, inclusive, solidaire, etc.

Cela se traduit concrètement par :

- **La mise en place d'espaces de discussion** avec des habitants autour de l'alimentation, en intégrant les personnes en situation de précarité (ex. autour de la Maison Engagée et Solidaire de l'Alimentation (MESA) à Lyon) ;
- **La réalisation d'enquête** sur les besoins alimentaires des personnes en situation de pauvreté (ex. action réalisée par Action Contre la Faim à Marseille) ;
- **L'accompagnement des professionnels et/ou structures** en relations avec les publics concernés, dans l'évolution de leurs pratiques (ex. accompagnement de l'association AlimEco à Toulouse, accompagnement des épiceries sociales et solidaires à Marseille) ;
- **La mise en place d'instances de gouvernance** qui intègrent des habitants, y compris en situation de précarité dans les projets (ex. assemblée citoyenne et comité citoyen à Montpellier).

3. Le projet Territoires à VivreS met l'accent sur les habitants en situation de précarité, mais, en réalité, le raisonnement vaut pour l'ensemble des habitants.

Il s'agit de partir des besoins et attentes des habitants - en accordant une place à ceux qui sont en situation de précarité -, pour réorienter l'activité collective. A Marseille, par exemple, la réalisation de l'étude sur les besoins en produits alimentaires a été pensée dans une double perspective : faire évoluer les modalités d'approvisionnement des acteurs de l'alimentation solidaire (vers la mutualisation de certaines activités logistiques, des plans de culture concertés, une plus grande adéquation des produits par rapport aux attentes des habitants), mais également constituer un point d'appui pour soutenir une évolution des postures de la part des bénévoles et professionnels des épiceries concernées (capacité à se mettre à l'écoute des enjeux des habitants en situation de précarité, à aborder les questions financières sans en faire un tabou...).

## Il s'agit d'un renversement de perspective du point de vue de la fonction économique des habitants.

Les habitants ne sont plus considérés comme de simples **consommateurs** à qui on distribue des produits (y compris de façon gratuite dans le cas de l'aide alimentaire)<sup>3</sup> et dont il s'agit pour eux simplement d'en faire usage, mais comme de (potentiels) **contributeurs** qui, par les ressources qu'ils mobilisent au service du projet et les pratiques qu'ils adoptent, déterminent en partie la valeur créée à l'échelle du territoire. Que ce soit du point de vue de la capacité à prévenir les problèmes de santé publique, de la convivialité et de l'attrait du quartier, de la mise en mouvement du territoire vers la transition écologique, ou encore du développement local endogène que cela rend possible<sup>4</sup>.

4. C'est-à-dire d'un développement économique moins fondé sur les exportations et les importations (avec toutes les conséquences négatives que cela induit sur le plan écologique et social) que sur le développement des ressources productives locales au service des enjeux du territoire.

# Une dynamique de création de valeur fondée sur des leviers soutenables à travers la coopération des acteurs à l'échelle locale

La coopération territoriale est posée comme une ambition centrale de Territoires à VivreS. D'une certaine manière, le projet est fondé sur l'hypothèse qu'en coopérant, les actions mises en place à l'échelle territoriale seront plus pertinentes au regard des enjeux liés à l'accessibilité alimentaire.

Qu'en est-il dans la réalité ? Répondre à cette question suppose de s'interroger sur la dynamique de création de valeur et les leviers de performance mis en œuvre au sein des Territoires à VivreS. A partir des « signaux faibles » qui remontent des premières initiatives et de notre propre expérience d'intervention-recherche, nous identifions plusieurs mécanismes de création de valeur à l'œuvre.

## Des dépenses évitées compte tenu de la mutualisation de moyens

On retrouve assez logiquement au sein des différents territoires des mécanismes de performance économique (réels ou supposés) fondés sur la mutualisation de moyens entre différentes structures.

Ces mutualisations peuvent concerner différentes activités et relever tout autant de dépenses d'investissement (phase d'étude, de conception) que de fonctionnement (mise en œuvre des projets) :

- **la logistique** (ex. pôle de résilience alimentaire à Lyon) ;
- **l'animation** (ex. des postes d'animateur du « bien manger » mutualisés à Lyon et à Marseille) ;
- **l'accompagnement** (ex. mutualisation des compétences pour monter un accompagnement unique auprès des épiceries sociales et solidaires à Marseille ; auprès des associations d'aide alimentaire ou des collectivités à Toulouse) ;

- **l'organisation d'événements publics** autour de l'alimentation durable et solidaire, etc. Ces mutualisations sont de nature à réduire les dépenses globales, et peuvent se traduire, selon les arbitrages réalisés au sein de l'écosystème productif, de différentes manières :
- **une augmentation des capacités d'investissements** au service du projet collectif (ex. le temps dégagé est réaffecté à d'autres activités qui soutiennent la dynamique collective) ;
- **une augmentation du revenu de certains contributeurs** (la baisse de dépense induite est réaffectée aux producteurs, aux associations...) ;
- **une baisse du prix des biens et services proposés** (la baisse des dépenses est répercutée sur les habitants, via une baisse des prix) ou une augmentation de la qualité des produits (sans que le prix n'augmente).

## Une logique d'intégration qui contribue à renforcer la valeur générée au sein du territoire

Au-delà de ces mécanismes bien connus, une logique de performance plus originale est également à l'œuvre à travers certains projets : la réalisation d'« économies d'intégration ». Cela renvoie à la capacité à intégrer une diversité d'effets utiles et d'externalités, à travers la réalisation d'un même projet.

---

Autrement dit, pour un même niveau de moyens engagés, la valeur produite (au sens d'effets utiles) est plus importante.

---

Nous retrouvons ce mécanisme à l'œuvre dans plusieurs situations. Par exemple :

#### **A Marseille,**

les échanges entre Graines de Soleil (le Jardin de Cocagne) et la Drogheria (une épicerie solidaire marseillaise), ont conduit à concevoir une formule « Légumes à cuisiner » permettant en même temps, de constituer un rendez-vous pour les habitants autour de la cuisine propice au développement des compétences culinaires des participants, de tisser des liens avec les voisins, de favoriser l'amélioration de la santé des habitants et de valoriser les légumes du Jardin de Cocagne. Là où les produits en question représentaient des déchets, ils génèrent, par un effet d'intégration entre l'activité de production du jardin et celle d'animation autour de la cuisine de l'épicerie, un support de création de valeur.

On retrouve cette même logique autour de l'accompagnement mis en place par les ingénieurs territoriaux de la métropole de Marseille auprès des épiceries sociales et solidaires<sup>5</sup>. A travers l'accompagnement, une multitude d'effets utiles sont générés :

- **pour les participants** : le développement de leurs connaissances et compétences, le renforcement de leur engagement, la création de liens avec des « pairs » concernés par les mêmes enjeux, des opportunités pour faciliter leur approvisionnement en produits frais et locaux ;
- **pour un certain nombre de « bénéficiaires indirects » de l'action** : des perspectives de débouchés pour les producteurs, des enseignements qui pourront être remobilisés pour l'Union des Centres Sociaux du département, le renforcement de la légitimité de la Cité de l'Agriculture sur le territoire ;
- **mais aussi pour les acteurs territoriaux** potentiellement intéressés par les externalités positives générées par l'accompagnement : une brique contribuant à améliorer l'efficience du système alimentaire local, la mise en mouvement d'une pluralité d'acteurs autour de l'accessibilité alimentaire, un point d'appui pour repenser les métiers à l'aune de la transition écologique et sociale...

---

#### **A Toulouse<sup>6</sup>,**

les membres du collectif Territoires à VivreS indiquent que les échanges menés dans le cadre du projet les ont conduits non seulement à faire évoluer leur propre regard sur les questions d'accessibilité mais également (par effet ricochet) à faire évoluer les pratiques au sein et entre les structures. Plusieurs membres ont indiqué agir différemment lorsqu'ils sont sollicités sur des projets qui concernent l'accessibilité alimentaire, en cherchant à aller au-delà de la demande initiale pour interroger les réels besoins et repérer les potentielles synergies entre les acteurs du collectif. Par exemple, là où il pouvait y avoir une tendance à considérer les épiceries comme une fin en

soi (on pense qu'il faut monter une épicerie sociale), certaines animatrices du Secours Catholique prennent dorénavant le temps de mieux comprendre les besoins et de repérer les initiatives existantes avant de décider si la création d'une nouvelle épicerie solidaire constitue le meilleur moyen d'agir en faveur de l'accessibilité alimentaire. De ce point de vue, une même action (ex : réunions Territoires à VivreS) génère des effets utiles « en cascade », sur différents registres de valeur, pour des bénéficiaires directs (les participants à la réunion) et indirects (les équipes au sein des structures associatives, les partenaires...).

---

5. Les éléments présentés ci-dessous sont tirés d'un atelier animé auprès des ingénieurs territoriaux marseillais visant à identifier les différents effets utiles et externalités générés par l'accompagnement qu'ils ont mis en place auprès des épiceries sociales et solidaires. Ces éléments se sont retrouvés dans les entretiens individuels réalisés auprès de certains participants à l'accompagnement, dans le cadre de la démarche d'évaluation de Territoires à VivreS. 6. Les éléments indiqués ici sont tirés d'un atelier collectif animé auprès des personnes représentants cinq des six structures engagées dans la dynamique Territoires à VivreS autour de Toulouse.

### **A Lyon,**

le pôle résilience alimentaire envisagé sur la métropole Lyonnaise pose d'emblée la perspective d'intégration en misant sur la complémentarité des compétences engagées dans le projet (acteurs de la solidarité, lieux de restauration, réseau de producteurs en agriculture biologique, distributeurs plus « classiques », acteurs de l'anti-gaspillage...). On fait ainsi

l'hypothèse qu'il existe des leviers possibles de convergence à l'échelle de l'ensemble des biens et services produits, favorisant la capacité à mieux prendre en charge certaines externalités (ex. on faciliter les passerelles pour les bénéficiaires entre les dispositifs de distribution ou d'accompagnement, renforcer la capacité des personnes à agir sur leur santé).

### **A Montpellier,**

la création de la caisse alimentaire est guidée par la perspective de mieux articuler l'action des uns et des autres (citoyens, lieux alimentaires solidaires, producteurs, acteur de la monnaie locale, collectivités publiques...) afin d'être plus en capacité d'agir en même temps sur l'élaboration de réponses concrètes aux problèmes d'accès à l'alimentation des personnes en situation de pauvreté, la structuration d'une filière alimentaire bio locale et solidaire, ou encore le développement de l'engagement citoyen autour des questions

alimentaires. Toute une série d'effets utiles générés par la dynamique collective sur les acteurs locaux sont d'ores et déjà repérables, que ce soit pour les producteurs (davantage de débouchés au niveau local), les initiatives solidaires (le projet facilite l'implication des personnes en situation de précarité dans le projets), le collectif qui porte la monnaie solidaire (de nouveaux points de vente), ou les collectivités locales engagées (un accès à des financements qu'ils n'auraient pu avoir indépendamment de la dynamique Territoires à VivreS)<sup>7</sup>.

Dans chacun des exemples, c'est la capacité à mieux articuler les activités les unes aux autres (rendue possible par le développement de la qualité de la coopération entre les acteurs) qui permet d'envisager la réalisation d'économies d'intégration. Une telle perspective constitue un point d'appui pour dégager davantage de moyens au service des projets communs. Le fait que la Fondation BIOCOOP et la Mutualité Sociale Agricole (MSA) décident de contribuer au financement du projet marseillais visant à approvisionner les épiceries sociales et solidaires tient notamment au fait que la valeur générée à travers cette activité se trouve augmentée par le fait qu'elle s'encastre dans tout un ensemble d'autres activités (de production, de distribution, d'accompagnement...) réalisées en coopération<sup>8</sup>.

7. Le projet TERRASOL porté par la Fédération Régionale des CIVAM Occitanie, avec la participation de Montpellier Méditerranée Métropole et la ville de Montpellier est lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt « démonstrateurs territoriaux des transitions agricoles alimentaires ». Ce projet est le fruit du travail engagé au sein du Collectif Territoires à VivreS. 8. Dans certains cas - que nous n'avons pas observé au sein des démarches Territoires à VivreS - les économies d'intégration attendues peuvent être synonymes d'un renforcement des moyens mis à disposition des projets parce que les acteurs anticipent une réduction de certaines dépenses à moyen ou long terme. Dans le domaine de l'accessibilité, nous pensons aux dépenses de santé (coûts liés à la prise en charge de certaines maladies), dépenses sociales (coûts associés au traitement des symptômes liés aux inégalités sociales et territoriales telles que les allocations chômage, le RSA...), dépenses liées à la gestion des situations de crises climatiques ou socio-économiques, dépenses liées à la « revitalisation » de certains territoires, dépenses liées au désengagement et aux problèmes de santé au travail (indemnisation des arrêts de travail, remboursement de psychotropes...), etc.

## La capacité à soutenir l'émergence d'une demande et d'une offre compatibles avec les défis liés à une alimentation durable

Progresser dans le sens d'un accès digne de tous à alimentation saine et durable invite, pour certains, à faire évoluer leurs pratiques de consommation, et pour d'autre, à déplacer leurs pratiques professionnelles. Cela suppose d'être sensible aux enjeux d'accessibilité alimentaire dans une perspective multifonctionnelle, mais aussi d'accepter de faire évoluer ses pratiques dans un sens qui converge vers les ambitions communes.

Ces déplacements ne relèvent pas seulement d'un changement de comportement individuel. Encore faut-il qu'existent des dispositifs qui favorisent l'engagement des uns et des autres dans un tel processus de transformation. Les habitants, bénévoles associatifs, producteurs, professionnels et dirigeants de structures, élus, etc. ne s'engagent dans de telles dynamiques que parce qu'ils y trouvent une forme d'intérêt et/ou d'utilité (quelque chose qui leur donne envie de venir, de revenir)

De ce point de vue, la demande (au sens économique du terme) ne préexiste pas. Elle se construit progressivement, à partir des différents dispositifs qui permettent de susciter la curiosité des uns et des autres, l'envie d'agir autrement, et qui accompagnent, chemin faisant, les changements de pratiques tant du côté de l'offre que de la demande.

Il s'agit là d'une véritable force de Territoires à VivreS qui se retrouve au sein de chacun des territoires. L'ensemble des ingénieurs territoriaux mentionne que les projets qu'ils ont développés ont suscité un enthousiasme important pour un certain nombre d'acteurs, collectivités publiques comprises. Cet engagement peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- le sentiment de contribuer à quelque chose d'utile pour soi, mais aussi pour le territoire, et plus largement pour la société ;
- la capacité à relier réflexion et action concrète, long terme et court terme ;
- le caractère convivial et sérieux des échanges ;
- les possibilités d'apprentissage que les uns et les autres en tirent, etc. ;
- la puissance mobilisatrice associée à la mise en œuvre d'action en commun, par des acteurs reconnus sur le plan local et national pour leur engagement sociétal...

---

**Dans un contexte de forte abstention électorale et d'augmentation des pathologies psychiques liées au travail, la capacité à faire émerger une demande plus favorable aux défis sociétaux actuels tout en redonnant du sens à l'engagement citoyen et professionnel constitue un levier central dans la dynamique de création de valeur.**

---



# La constitution progressive d'un « patrimoine immatériel collectif » propice à l'innovation en faveur d'un accès digne de tous à une alimentation saine et durable

Dans le dernier paragraphe, l'accent a été mis sur les projets concrets menés de façon collective et visant à prendre en charge des enjeux d'accessibilité alimentaire. Une autre dimension apparaît comme centrale dans la dynamique économique à l'œuvre au sein des Territoires à VivreS. Elle renvoie à une fonction d'intermédiation assumée par les ingénieurs territoriaux et contribuant, sur le plan économique, à la constitution d'un patrimoine (immatériel) collectif propice aux processus d'innovation en faveur des orientations liées à Territoires à VivreS.

## Une fonction d'intermédiation assumée par les ingénieurs territoriaux

Les actions engagées par les ingénieurs territoriaux :

- cherchent à tisser des relations entre les acteurs ayant une activité en lien avec le projet Territoires à VivreS (des initiatives solidaires, des producteurs, des acteurs publics...), à faire émerger des coopérations, des initiatives en les orientant vers les axes/ finalités de Territoires à VivreS ;
- facilitent l'émergence d'expérimentations qui permettent de constituer des expériences à partir desquelles « donner à voir » des possibles et apprendre ;
- construisent des liens avec les collectivités locales avec comme perspective de les inciter à s'inscrire dans les orientations de Territoires à VivreS et ainsi orienter les politiques publiques.

En ce sens, les ingénieurs territoriaux assurent une fonction d'intermédiation entre les structures, mais aussi parfois entre les structures et les acteurs publics, à partir d'orientations sociétales partagées (liées à Territoires à

VivreS). Ils créent les conditions d'une mise en mouvement des acteurs en cherchant à sortir d'une forme d'émiettement de l'action et d'un relatif isolement des acteurs (chacun agissant sur son périmètre), parfois mis en concurrence les uns avec les autres (notamment par les appels à projet). Il s'agit tout à la fois de sensibiliser, d'animer, de soutenir l'émergence d'expérimentations, d'accompagner des changements de postures/pratiques, à travers différents formats de travail :

- des temps de rencontres, d'échanges, de débats, de partage d'expériences ;
- la mise en place de groupes de travail visant à comprendre les besoins liés à un sujet spécifique et/ou à établir des pistes d'amélioration ;
- la réalisation d'ateliers *ad hoc*, sur des sujets spécifiques ;
- des accompagnements / formations auprès des acteurs de la solidarité ou de collectivités.

## La constitution d'un patrimoine (immatériel) collectif favorable à l'innovation

Se constitue ainsi, progressivement, un patrimoine commun entre certains acteurs du territoire, favorable à l'émergence d'innovations permettant, sur le moyen et long terme, d'apporter des réponses plus pertinentes aux questions d'accessibilité alimentaire.

Ce patrimoine est de nature immatériel. Il correspond au développement de ressources liées à la dimension humaine et relationnelle de l'activité et nourrissent la confiance entre les acteurs, renforcent l'envie et la capacité de chacun à « tenir le cap » malgré les difficultés, contribuent au renouvellement des connaissances et des compétences autour des questions alimentaires, démocratiques, agricoles...

Cela a supposé, de la part des ingénieurs territoriaux, d'agir avec suffisamment de finesse pour avancer dans l'élaboration d'action concrète, tout en :

- prenant le temps de la rencontre et l'interconnaissance,
- respectant le rythme et les temporalités de chacun,
- imaginant des formats de réunions qui permettent d'allier convivialité et possibilités d'apprentissage,
- créant des occasions pour élargir l'écosystème.

De ce point de vue, la dynamique engagée à Toulouse est particulièrement illustrative. La valeur du projet tient beaucoup plus dans le patrimoine développé entre les personnes et structures engagées au sein du comité local, que dans les actions concrètes mises en place<sup>9</sup>. C'est à partir de ce « terreau » que les projets ont émergé, et continueront d'émerger si tant est que certains se préoccupent de le développer, comme l'ont fait les ingénieurs territoriaux jusqu'à maintenant.

Ce patrimoine collectif présente une dimension territoriale très forte. Il se joue essentiellement à l'échelle du système d'acteur local, bien que l'échelle nationale soit néanmoins présente. L'articulation entre les deux échelles contribuent en effet à assoir la légitimité des acteurs locaux dans les projets qu'ils mènent et à faciliter la capacité à fédérer les partenaires autour d'une ambition commune qui déborde les particularités locales. De ce point de vue, la mise à disposition de ressources à l'échelle nationale (organisation d'événements publics ayant une certaine ampleur, capacités de communication, possibilités d'accompagnement...) participe du patrimoine immatériel qui s'exprime au niveau local.



---

9. Il faut souligner ici que les relations de coopérations préexistaient entre certains acteurs, en particulier à travers le collectif Nourrir La Ville qui regroupe notamment Cocagne Haute Garonne, Bio Ariège Garonne et le CIVAM 31. La dynamique enclenchée à travers Territoires à VivreS a permis de renforcer cette dynamique en l'étendant à la question de l'accessibilité alimentaire, tout en élargissant progressivement le système d'acteur.

## CHAP. 2

---

# ENSEIGNEMENTS POUR CONSOLIDER LES PROJETS ET PENSER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

---

**Plusieurs enseignements nous semblent pouvoir être dégagés des expérimentations déployées au sein des quatre territoires, afin de consolider les projets et penser les conditions d'un changement d'échelle :**

- Structurer les relations de coopération autour d'écosystèmes coopératifs territorialisés ;
- Investir dans le développement de « milieux innovateurs » visant à favoriser l'accès digne à une alimentation saine et durable ;
- Créer les conditions d'une véritable co-construction de l'action publique autour de l'alimentation durable ;

- Accompagner les transformations du travail induites par le développement des projets Territoires à VivreS.

Les questions financières sont traitées à part, au sein de la troisième partie, de telle manière à faciliter l'identification des enjeux qui relèvent de la dynamique économique réelle des projets (la valeur créée, les ressources mobilisées, les questions de travail et d'organisation...), au-delà de ceux qui renvoient à des thématiques **monétaires** (la capacité à dégager un revenu, à financer les investissements...)

## Structurer les relations de coopération autour d'« écosystèmes coopératifs territorialisés »

Au sein de chacun des territoires, la mise en mouvement des acteurs autour des orientations de Territoires à VivreS a conduit à renforcer les dynamiques de coopération entre les acteurs et à en développer de nouvelles. Cela a permis de mettre en place certaines actions de façon collective: organisation d'événements en commun, conception et animation de parcours d'accompagnement, mutualisation de postes, mise en place de partenariats entre certaines structures (ex. Légumes à cuisiner entre Graines de Soleil et la Drogheria).

La question qui est maintenant posée aux territoires renvoie au passage de formes de coopération ad hoc (c'est-à-dire ponctuelles et/ou sur des objets délimités), à la mise en place de modalités de travail qui visent à structurer les relations entre les acteurs autour de la coopération<sup>10</sup>. Ces réflexions sont déjà engagées au sein des quatre territoires et conduisent à la mise en œuvre de projets qui prennent des formes différentes :

- **regroupement des acteurs** autour d'une nouvelle structure (projet de création du pôle résilience sur la métropole de Lyon)
- **l'émergence de nouveaux projets territoriaux** fondés sur la coopération (ex. projet Terrasol et expérimentation d'une caisse alimentaire à Montpellier)
- **prolongement des initiatives engagées** en prenant appui sur l'expérience de ces deux années (à Marseille<sup>11</sup> et Toulouse<sup>12</sup>).

---

10 De notre point de vue, la coopération ne doit pas être entendue comme une simple valeur morale (une intention partagée qui guide l'action) ou se réduire à des enjeux de gouvernance (la place des uns et des autres dans les processus de décision). Elle doit être comprise dans son contenu au regard des enjeux productifs soulevés par la mise en œuvre du projet. C'est une des dimensions appréhendées par l'évaluation menée dans le cadre du projet Territoires à VivreS. 11 À Marseille la prochaine étape envisagée consiste à structurer davantage les liens entre les épiceries solidaires et les producteurs locaux. 12 À Toulouse, le collectif se constitue progressivement comme un « guichet unique » permettant d'accompagner et de contribuer à la mise en œuvre de projets alimentaires plus intégrés, où la question de l'accessibilité de tous à une alimentation saine est centrale.

## **Vers une « solution intégrée » autour de l'accessibilité alimentaire portée collectivement ?**

La pertinence et la pérennité des projets sur le plan économique tient en la capacité des protagonistes à assumer ensemble (c'est-à-dire à porter, concevoir, produire, évaluer, financer...) une solution territorialisée autour de l'accessibilité alimentaire intégrant des biens et services réalisés par les uns et les autres et génératrice de valeur pour les différentes parties prenantes concernées (que ce soit en terme de dignité, de convivialité, de santé, de résilience et de sécurité alimentaire, d'emploi et de développement local...).

---

**Cette « solution intégrée » peut prendre des formes différentes en fonction du contexte territorial, des envies et des capacités d'action des acteurs qui s'engagent dans la dynamique, des ressources collectives préexistantes et des opportunités qui se présentent.**

Néanmoins, plusieurs « composantes » se retrouvent au sein des différents territoires, qu'elles soient déjà à l'œuvre ou à l'état de projet. Nous avons cherché à les caractériser, non pas pour établir un modèle standard à reproduire à l'identique - cela ne fonctionnerait pas-, mais pour aider chacun à se représenter à quoi pourrait ressembler une telle solution à l'échelle d'un territoire infranational.

- **La mise en réseaux de lieux multifonctionnels de proximité** (épiceries, lieux de distribution éphémères, fermes, maisons de l'alimentation, tiers lieux...) favorisant les liens et la convivialité entre les habitants et professionnels vivant sur le quartier et assurant des fonctions de distribution de biens alimentaires, d'éducation populaire, d'accompagnement et de débat public autour de l'alimentation. Par « multifonctionnel », nous entendons le fait que l'activité qui se déploie au sein de ces lieux ne se limite pas seule-

ment à la distribution de biens alimentaires mais inclue une diversité d'actions prenant appui sur l'alimentation pour apporter des réponses concrètes aux besoins des habitants (en termes d'approvisionnement, mais aussi de lien social, de santé, de culture...). Par ailleurs, ces lieux ne fonctionnent pas en vase clôt mais cherchent à concevoir leurs actions dans une démarche de coopération et de complémentarité avec d'autres organisations dont la fonction principale n'est pas directement liée à l'alimentation (écoles, collèges et lycées, centres sociaux, centres d'hébergement, maisons de santé, lieux culturels...). Les activités qui y sont déployées (au sein et en dehors des lieux) sont essentielles non seulement pour assumer des fonctions **directement** productives, mais également pour poser les problèmes, comprendre les besoins, soutenir l'émergence d'initiatives collectives, expérimenter différentes façons de faire, en d'autres termes pour soutenir les processus d'innovation **avec** et **pour** les habitants du quartier. Pour illustrer ce point, nous pouvons mentionner la Maison Engagée et Solidaire de l'Alimentation (MESA) récemment créée à Lyon. A une autre échelle, l'une des principales briques du projet de caisse alimentaire commune à Montpellier consiste à mettre en réseau ce type de lieux, à travers de nouvelles formes de conventionnement. C'est également cette perspective qui guide l'action entreprise à Marseille dans le cadre de l'accompagnement réalisé avec les épiceries sociales et solidaires.

- **La constitution d'un système de production agricole écologique orienté vers la réponse aux besoins alimentaires locaux.** Il s'agit là de concevoir des modalités d'organisation et de contractualisation qui permettent de faire le lien entre la demande et l'offre locale, de telle manière à faciliter la planification de la production (types de cultures, quantités, fréquence des commandes...) tout en enrichissant l'offre proposée pour mieux répondre

aux attentes des habitants. À Marseille, cela s'est traduit par la réalisation d'une enquête auprès des habitants impliqués dans les épiceries sociales et solidaires sur leurs besoins et envies, et conduit aujourd'hui à envisager la mise en place, à terme, de plans de culture mutualisés. Dans une perspective similaire, la stratégie envisagée à Lyon et Montpellier vise d'abord à constituer une demande en produits locaux regroupant plusieurs lieux de distribution, pour avancer progressivement dans le sens d'une plus grande structuration de la production. Sur le territoire Toulousain les actions n'ont pas été menées en ce sens compte tenu de la préexistence de dispositifs de ce type, en particulier à travers les dynamiques préalablement engagées autour des écopôles alimentaires et du collectif Nourrir la Ville.

**- La mise en place d'une logistique mutualisée** visant à optimiser les prises de commande, le transport et le stockage des biens alimentaires dans des formes adaptées aux modes de distribution locaux (produits frais, vrac, paniers, prêt à cuisiner pour les cuisines...) et compatibles avec les ambitions de Territoires à VivreS (ex. des temps de distribution qui constituent des occasions d'échange, de découverte, d'apprentissage, de partage, d'engagement citoyen...). Cet aspect est au cœur du projet Lyonnais et s'incarne à travers la création d'un pôle logistique mutualisé au sein de la métropole<sup>13</sup>. Elle fait également partie des réflexions engagées et des projets en cours au sein des autres territoires.

**- L'appui à la professionnalisation des personnes et structures concernées par les enjeux d'accessibilité alimentaire** (formation, retour d'expérience, accompagnements, dispositifs d'insertion et de soutien aux transitions professionnelles...). Faire de la dignité une dimension centrale du projet des acteurs qui s'engagent en faveur de l'accessibilité implique bien souvent de faire évoluer les pratiques de travail et les modes d'organisation. Par ailleurs, il s'agit de rendre possible

un certain rapport au travail où la prise en considération des enjeux liés à l'activité des autres (qu'il s'agisse des habitants mais aussi des professionnels agissant au sein d'autres structures que la sienne) devient une dimension centrale de l'activité des personnes. Pour que ces « déplacements » professionnels puissent se réaliser, il apparaît nécessaire de les accompagner. Cela suppose non seulement d'outiller les acteurs et de favoriser leur montée en compétence, mais également et plus largement, d'accompagner l'évolution des formes de pensées qui structurent leur travail<sup>14</sup>. A Toulouse et à Marseille, ce travail d'accompagnement a été au cœur de ces deux années d'expérimentation<sup>15</sup>. Cela a largement contribué à constituer la légitimité de Territoires à VivreS vis-à-vis des acteurs de ces territoires respectifs. À Montpellier, un programme de formation-action autour de la démocratie alimentaire est prévu pour 2023 auprès des structures intéressées.

---

13. Notons que, par soucis d'efficience (écologique et économique), l'activité logistique peut très bien être mutualisée, sur certains pans (notamment les derniers kilomètres), avec des acteurs dont l'activité n'est pas liée à l'alimentation. 14. A titre d'exemple, les ingénieurs territoriaux Marseillais nous indiquaient à quel point il était difficile pour certains salariés ou bénévoles d'épiceries solidaires de discuter des questions de revenus avec les personnes en situation de précarité. De ce point de vue, l'accompagnement mis en place ne s'est pas résumé à fournir des outils pour réaliser les enquêtes, il a aussi été conduit de telle manière à (1) comprendre les freins en question, (2) questionner l'intérêt de discuter de ces sujets avec les personnes, (3) constituer des occasions permettant d'essayer d'autres façons de faire, et (4) revenir sur les expériences pour en tirer des enseignements. 15. A Toulouse, cela a notamment pris la forme d'un accompagnement auprès de l'association AlimEco et de la réalisation d'une journée de travail réalisé à Castanet sur le territoire Toulousain. En ce qui concerne le territoire Marseillais, le programme d'accompagnement mené auprès des épiceries sociales et solidaires visait explicitement la monté en compétences des acteurs.

C'est la capacité à progresser de manière intégrée sur ces différentes sphères d'activité qui permet de faire de l'accès digne de tous à une alimentation saine un levier de création de valeur multifonctionnelle, que ce soit pour :

- **les habitants eux-mêmes** (en termes de santé, de convivialité, de lien social, d'éducation, d'engagement citoyen et professionnel...)
- **les initiatives solidaires** (au regard de leur capacité à agir auprès de nouveaux publics, à se professionnaliser...),
- **les producteurs** (en termes de sens, d'opportunités de coopération, de débouchés...)
- **les acteurs publics et privés** préoccupés par le devenir du territoire (sur le plan de la solidarité mais aussi de la transition écologique, de la sécurité alimentaire, du développement local et de l'emploi...).

### La constitution progressive d'Ecosystèmes Coopératifs Territorialisés

Il n'est évidemment pas question de chercher à constituer une nouvelle structure qui aurait vocation à prendre en charge **immédiatement et d'un seul tenant** l'ensemble des activités indiquées ci-dessus. Le contenu des activités à prendre charge doit être défini :

- **en fonction des spécificités liées à chaque dynamique locale** (enjeux considérés comme prioritaires, ressources existantes, projets déjà engagés, envies et capacité à s'engager dans l'aventure collective...) ;
- **au fil du temps**, c'est-à-dire en prenant en considération les effets générés par le projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre (les difficultés rencontrées, les potentiels qui se révèlent, l'implication de nouveaux acteurs dans le projet...).

Néanmoins, la capacité à progresser collectivement dans le sens d'un accès digne de tou.tes à une alimentation durable, suppose, comme cela a été le cas pendant ces deux années d'expérimentation, d'établir **un cadre** à partir duquel le projet puisse se déployer, se développer, et se constituer à une échelle pertinente, c'est-à-dire à une échelle qui permet de prendre (mieux) en charge les externalités sociales et environnementales associées à une alimentation durable accessible pour toutes et tous.

L'institutionnalisation d'un tel cadre suppose, de notre point de vue, la constitution de ce que nous appeler des « écosystèmes coopératifs territorialisés<sup>16</sup> » :

- regroupant sur la base des orientations liées Territoires à VivreS des structures professionnelles (producteurs, restaurants, épiceries, travailleurs sociaux, entreprises locales...), des collectifs de citoyens et des acteurs publics aux compétences et ressources complémentaires ;
- cherchant à construire, par la coopération, des réponses concrètes aux enjeux liés à l'accessibilité alimentaire : l'alimentation évidemment, mais aussi la santé des personnes, la convivialité et la solidarité, la création d'une filière agricole biologique, l'implication citoyenne, ou encore la résilience des territoires dans un contexte de réchauffement climatique... ;
- cherchant à favoriser des passerelles pour les personnes permettant de soutenir des trajectoires vers un mode d'accès à l'alimentation « ordinaire » (aller faire des courses « comme tout le monde ») ;
- pouvant (ou non) prendre la forme d'une structure collective ad hoc (association, SCIC...).

---

16. Pour une présentation plus détaillée de la notion d'écosystème coopératif territorialisé, voir la note produite par ATEMIS à la demande de l'ADEME : Développement durable des territoires : la voie de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. <https://www.iefc.eu/ressource/developpement-durable-des-territoires-la-voie-de-iefc/>

## Les questions à se poser pour structurer la dynamique collective selon une logique de coopération

La mise en place de telles dynamiques de coopération territoriale soulève plusieurs séries de questions auxquelles les porteurs de projets doivent (ou devront *de fait*) se confronter pour établir des relations de coopération sur le long terme entre les parties prenantes :

- **Quelle évolution du système d'acteur ?**  
Quels acteurs a-t-on intérêt à mettre autour de la table au regard des compétences et ressources utiles au développement du projet ? Mais aussi compte tenu du projet sociétal et politique porté par le collectif ?
- **A ce stade de développement du projet, quel semble être le périmètre de la solution intégrée pertinent ?** Quelles sont les activités qu'il apparaît souhaitable de mener ou de reconSIDéRer pour être (un peu plus) à même de prendre en charge les différents enjeux territoriaux en lien avec les questions d'accessibilité alimentaire ? Quelles sont les différentes composantes d'activité qu'il semble possible d'assumer aujourd'hui, compte tenu du système d'acteur existant ?
- **Quel acteur semble en capacité d'assumer un rôle d'intégrateur** (veiller à la cohérence et des actions déployées et à leur bonne articulation au regard des ambitions communes) ?
- **Quelles modalités de contractualisation / conventionnement imaginer pour :**
  - favoriser la mise en cohérence entre les logiques de développement propres à chaque structure et le développement du projet collectif ?
  - cadrer avec suffisamment de précision le travail (au regard des intentions partagées), tout en offrant une certaine souplesse permettant de s'adapter aux situations réelles (aux événements, aux opportunités qui se présentent, aux difficultés rencontrées chemin faisant, à l'évolution du contexte...) ?
- **Quels dispositifs organisationnels concevoir** pour soutenir la coopération entre les acteurs au fil de l'avancée du projet (temps d'interconnaissance, retours d'expérience, temps conviviaux, dispositifs d'évaluation de la coopération...) ?
- **Quelles démarches d'évaluation imaginer** pour évaluer non seulement les effets utiles et externalités générés par les actions, mais également l'évolution des ressources immatérielles et relationnelles qui soutiennent l'envie et la capacité à travailler ensemble ? Quel rôle des différentes parties prenantes dans la définition et l'appréciation de ce qui compte ?
- **Quelles règles établir pour répartir la valeur monétaire générée entre, d'une part, les investissements réinjectés dans la dynamique collective et les revenus distribués à ceux qui ont contribué au projet ; et entre d'autre part, les différents contributeurs ?**
- **Quels statuts juridiques (consortium, association, SCIC...) et modalités de gouvernance formelles pour soutenir la dynamique d'ensemble** (composition et rôle des instances, modalités de prise de décision...) ? Quelle place pour les habitants, et en particulier pour les habitants en situation de précarité ?
- **Quels leviers pour dégager davantage de moyens (notamment financiers) au service du projet ?** Quelles contributions de chacun au regard des effets utiles générés par la dynamique collective ? Vers quels acteurs s'adresser pour élargir les sources de financement (acteurs de la santé ? de la transition écologique ? de la formation et de l'évolution des métiers ? de l'innovation... ?)

## Un défi : structurer les relations entre les acteurs tout en favorisant l'implication des habitants en situation de précarité

L'une des caractéristiques fondatrices du projet Territoires à VivreS tient à la place accordée aux personnes en situation de précarité dans les projets. A travers la notion de dignité, on cherche à ce que les personnes puissent contribuer à la définition des orientations collectives qui les concernent. Il nous semble qu'il y a là un point de vigilance à souligner<sup>17</sup>. La nécessaire structuration des relations entre les acteurs professionnels impliqués dans l'écosystème productif ne doit pas conduire à effacer le rôle des habitants qui ne s'engagent pas dans le projet à titre professionnel, et en particulier des personnes qui vivent la précarité alimentaire.

Il s'agit d'une question centrale liée à la gouvernance des projets. Celle-ci ne relève pas tant, selon nous, des dimensions formelles associées aux processus de décision mais renvoie plus fondamentalement au processus

réel à partir desquels le projet est évalué et les décisions stratégiques sont prises. Faire vivre la démocratie alimentaire passe par l'activité quotidienne déployée par ceux qui portent le projet pour se mettre à l'écoute des habitants, comprendre leurs enjeux, et chercher à les impliquer dans les réflexions, mais aussi la conception et la mise en œuvre des actions. Mais cela tient également aux dispositifs organisationnels mis en place pour :

- **favoriser la prise de parole des habitants** sur la façon dont ils vivent les questions alimentaires, leurs envies, les freins et leviers à leur engagement autour des ambitions communes...
- **soutenir la coopération entre les habitants et les autres parties prenantes engagées dans le projet**, de telle manière à ce que la parole des uns puisse être mise en résonnance avec les capacités de chacun à s'engager concrètement dans la mise en œuvre des transformations souhaitées (en termes de compétences, de disponibilité, de moyens mobilisables...).



17. Ces réflexions sont issues des échanges ayant eu lieu au cours des échanges entre l'axe économique (Réseau Cocagne, Atemis) et l'axe démocratie alimentaire (Secours Catholique, Aequitaz) de Territoires à VivreS.

# Investir dans le développement de « milieux innovateurs » visant à favoriser l'accès digne à une alimentation saine et durable

Les dynamiques engagées sur chacun des territoires d'expérimentation ont également consisté à chercher à mobiliser une pluralité d'acteurs de chaque territoire (producteurs, associations, collectivités territoriales, citoyens,...)autours du projet Territoires à VivreS. Et ce, non pas dans une perspective immédiate de construire des actions, mais avec comme visée première de créer un espace d'échange structuré entre acteurs sur la base des orientations proposées par Territoires à VivreS. Avec comme perspective d'essayer, sur la base d'une orientation partagée, de fédérer, d'élaborer un référentiel commun, de favoriser la mise en synergie des acteurs, de faire émerger et converger des initiatives et construire, petit à petit, des capacités d'action concrète.

Cette activité est essentielle pour faire de « l'accès digne à une alimentation saine et durable », une question collective et vivante sur le territoire, un « objet politique partagé » en vue de déplacer des représentations, partager des analyses, mieux appréhender ce qui est fait sur le territoire, essayer de faire autrement, imaginer ce qu'il est possible d'entreprendre ensemble..., et ainsi, construire un imaginaire et une grammaire favorables à l'innovation sociale.

De fait, le collectif Territoires à VivreS, sur chaque territoire, joue le rôle d'une structure d'intermédiation qui organisent cette dynamique. Ce collectif constitue, ainsi, un dispositif territorial d'animation d'une question (les orientations de Territoires à VivreS) de manière à créer les conditions favorables pour faire progresser la maturité d'acteurs du territoire sur les enjeux liés à l'accessibilité

alimentaire, partager des limites/impasses du modèle dominant, développer des coopérations pour bâtir des réponses plus pertinentes. Et ainsi, créer le terreau permettant une mise en mouvement des acteurs autour d'une visée politique partagée.

---

**Cette activité crée un milieu innovateur fonctionnel territorialisé générant de l'innovation sociale pour à la fois faire émerger « une demande » et élaborer une « offre », mais aussi déplacer les représentations (la manière de penser et d'agir au regard de tel ou tel enjeu, ici l'accessibilité alimentaire), réorienter des financements publics...**

---

Ce travail est indispensable pour à la fois :

- **Faire connaître, montrer que c'est possible**, donner envie de faire un « pas de côté », partager des expériences et ainsi co-construire de l'innovation en articulation à l'action publique ;
- **Construire avec d'autres**, développer des synergies et des coopérations ;
- **Transformer le réel**, agir concrètement en accompagnant des acteurs, en créant des coopérations, en faisant émerger des Écosystèmes Coopératifs Territoriaux (dans une fonction de « couveuse ») ;
- **Développer des compétences** sur le territoire pour accompagner les dynamiques ;
- **Réorienter des financements publics** ;
- **Construire et favoriser l'accès à un patrimoine territorialisé** autour des enjeux d'accessibilité.

Cette dynamique dessine ainsi un ensemble de composantes complémentaires à prendre en charge et à articuler les unes aux autres afin de soutenir l'émergence, au fil de l'eau, d'initiatives innovantes et pertinentes au sein des bassins de vie.

Ce dispositif n'a pas vocation à devenir une « tête de réseau ». Il constitue un espace permettant de faire vivre la question de l'accessibilité alimentaire sur le territoire, en développant le terreau nécessaire et en constituant de la ressource au sein du territoire au service des projets des acteurs locaux (y compris en jouant sur des leviers nationaux). Au niveau local, cette activité peut se jouer à l'échelle des bassins de vie (sur la base des communautés de communes) ou à l'échelle d'un département, voire de la région administrative, et ce en fonction du positionnement des acteurs et des sujets abordés.

D'un point de vue économique, cette dynamique constitue ainsi un **investissement immatériel** visant à créer les conditions de la Transition à l'échelle du territoire et à constituer un patri-

moine territorial immatériel autour des enjeux de l'accessibilité alimentaire (de la confiance entre les uns et les autres, des connaissances partagées, des compétences collectives, une capacité à échanger et à construire des actions en commun, ...).

Les expériences sur les territoires montrent que le développement de ce type d'activité d'intermédiation s'appuie sur un certain nombre de ressources :

- **des expériences et compétences éprouvées** portées par les acteurs engagés dans Territoires à VivreS ;
- **une confiance** entre les acteurs qui se consolide dans le temps ;
- **une autorité professionnelle reconnue** par les autres pour animer, piloter, embarquer, entraîner... ;
- des dispositifs opérationnels qui permettent de fédérer, de discuter d'objets concrets ;
- **suffisamment d'envie et d'énergie** pour surmonter les obstacles et persévérer malgré l'adversité du réel.

## Le déploiement de ce milieu innovateur fonctionnel pose un certain nombre de questions<sup>19</sup> :

- Comment mieux intégrer les habitants à cette dynamique, dans une perspective de démocratie alimentaire ?
- Quelles pratiques d'animation de ce type de structure pour soutenir l'innovation, favoriser l'engagement, entretenir la coopération, tenir un projet politique tout en restant ouvert, rendre possible des projets concrets sans perdre un « référentiel commun » ?
- Sur quels types de dispositifs cela s'appuie, sur quelles modalités d'organisation sur le plan territorial ?
- Comment évaluer la trajectoire, ce qui avance, ce qui marche moins bien, ce qu'il faut soutenir, ce qu'il faut continuer à travailler ?
- Comment continuer à financer ces investissements ?

18. Par exemple, la capacité à échanger avec les ministères et les structures nationales, à organiser des événements mobilisateurs et à dégager des moyens en termes de communication, à mobiliser des fonds, à construire des éléments de plaidoyer, à partager des expériences, à constituer un référentiel partagé... 19. L'expérience Territoires à VivreS a permis de dégager un certain nombre de points de repères, dont certains sont mentionnés dans cette note. Néanmoins, il s'agit de questions qui doivent rester vivantes et dont les réponses dépendent du contexte territorial tout autant que de l'avancement des projets.

## Créer les conditions d'une véritable co-construction de l'action publique autour de l'alimentation durable

À travers Territoires à VivreS, les structures associatives concernées cherchent à agir sur des enjeux sociétaux qui relèvent - en partie -, de politiques publiques portées par les collectivités locales, institutions et agences de l'État, que ce soit sur le plan de l'alimentation, de l'agriculture, de la solidarité, de l'éducation, de la transition écologique, de l'insertion et de l'emploi, du développement local, etc. Ces projets créés progressivement une capacité collective à repérer les principales externalités sociales et environnementales liées au système alimentaire actuel qui se manifestent au sein du bassin de vie, et à élaborer de nouvelles réponses opérationnelles plus adaptées.

---

**De telles dynamiques territoriales portées par la société civile constituent un point d'appui important pour des acteurs publics qui souhaitent faire évoluer le système alimentaire local d'une manière systémique, mais peinent souvent à identifier les ressorts d'une dynamique de transformation qui puissent être appropriables par ceux dont on attend qu'ils fassent évoluer leurs pratiques.**

---

De ce point de vue, la capacité des ingénieurs territoriaux à « embarquer » et fédérer des habitants (y compris en situation de précarité) et des professionnels autour d'un projets sociétal ambitieux, tout en contribuant à faire évoluer les pratiques (de consommation et/ou de travail) dans un sens favorable à la Transition écologique et solidaire, représente une ressource non négligeable sur le plan de la dynamique territoriale. À mesure que la force économique et politique que représente le collectif se développe<sup>20</sup>, la question du rapport aux institutions devient de plus en plus centrale. Ne serait-ce parce que les projets et les temporalités des uns et des autres ne se superposent pas. Il faut donc créer les conditions d'une véritable coopération qui rende possible une convergence d'intérêts, tout en

étant respectueux de l'autonomie de chacun. De ce point de vue, il nous semble que les initiatives portées par les Territoires à VivreS viennent percuter les modalités de travail et d'organisation établies au sein de l'administration sur deux fronts :

- **La division du travail au sein et entre les structures publiques.** L'action publique s'est structurée sur la base d'une forte division du travail entre les services ou structures qui s'occupent respectivement de l'agriculture, de l'alimentation, de la santé, de la solidarité, de l'éducation, de l'insertion sociale et professionnelle, de l'aménagement du territoire, de l'écologie, de l'économie sociale et solidaire, de la participation citoyenne, de l'emploi et du développement économique, etc. Chaque service ayant ses propres élus référents, objectifs, priorités, budgets et logiques de travail. Or, les projets portés à travers Territoires à VivreS visent précisément à agir **en même temps** sur ces différents plans. C'est d'ailleurs cela qui constitue leur principale originalité au regard des enjeux systémiques liés à la Transition écologique et solidaire.

- **La répartition classique des responsabilités entre l'administration qui conçoit les politiques publiques et les opérateurs qui assurent leur mise en œuvre.** Or, les collectifs locaux Territoires à VivreS ne peuvent pas être considérés comme de simples opérateurs de politiques publiques définies par ailleurs. Ils contribuent en réalité à leur élaboration, en particulier parce qu'ils permettent de faire du lien entre **les habitants** (et leurs besoins, leurs envies, leurs problématiques, leurs propres ressources) et **des professionnels** (et leur expérience, leur légitimité, leurs compétences, leur moyens...) et de concevoir au fil du temps des solutions **réalisables**, qui tiennent compte des contraintes et capacités d'action de chacun<sup>21</sup>.

**Cette perspective de coopération entre la société civile organisée et les pouvoirs publics invite à s'interroger sur les modalités de contractualisation à mettre en place pour la rendre possible :**

- Comment imaginer des modalités de contractualisation qui permettent d'engager les différents services et acteurs concernés autour d'un même projet, à la fois sur le plan monétaire (un budget global au regard de la diversité des effets utiles visés) et non-monétaire (un travail à assumer collectivement pour favoriser la coopération et se professionnaliser collectivement) ?
- Quels dispositifs imaginer pour évaluer et mettre en discussion les transformations induites par les projets sur le travail de chacun (les difficultés et contradictions que ça révèle, les compétences que ça nécessite, les questions d'organisation que ça soulève...) ?

## Accompagner les transformations du travail induites par le développement des projets Territoires à VivreS

**La philosophie d'action qui correspond aux projets mis en place dans le cadre de Territoires à VivreS bouscule le travail de chacun.** Cela est très net en ce qui concerne le travail accompli par les bénévoles et professionnels des structures (associatives ou non) qui assurent la distribution de biens alimentaires<sup>22</sup>, invités d'une part, à penser l'activité logistique (collecte, stockage, et distribution des biens) en l'intégrant à d'autres activités plus servicielles (échanges informels, repas partagés, ateliers cuisine, accompagnement...), et d'autre part à développer des compétences d'écoute et d'animation vis-à-vis des personnes en situation de précarité permettant de mieux comprendre leurs besoins et leurs problèmes et d'être en capacité « d'en faire quelque chose ». Mais cela est aussi vrai en ce qui concerne le travail des producteurs, interpellés sur leur

capacité à s'investir dans des dynamiques économiques co-construites avec les habitants, associations et partenaires locaux ; ou des élus et techniciens des collectivités et institutions, invités à réinterroger leurs pratiques et leurs modes de fonctionnement dans une perspective plus systémique (et multifonctionnelle) et fondée sur la coopération avec les acteurs de la société civile, etc.

La fonction même d'ingénieur territorial soulève des enjeux de travail qui nous semble particulièrement intéressants à repérer et à faire vivre. Contrairement à ce que l'intitulé laisse à penser, l'activité déployées par les ingénieurs territoriaux ne renvoient pas tant à des questions d'ingénierie, qu'à la mobilisation de compétences essentiellement relationnelles, particulièrement fines, relevant d'un double registre :

20. C'est-à-dire la capacité, d'une part, à produire des biens et services pertinents au regard des attentes des acteurs locaux, et d'autre part à mobiliser, fédérer, et susciter des attentes vis-à-vis des politiques publiques. 21. Cela rejoint les réflexions engagées par ATEMIS au sein de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) autour de la notion de « démocratie sociale ». 22. Comme en témoigne les accompagnements menés à Toulouse auprès d'une association d'aide alimentaire (AlimEco) et à Marseille auprès des épiceries sociales et solidaires.

- Des compétences techniques qui renvoient à des savoir-faire en termes de pilotage de projet, de problématisation, de conception, d'accompagnement, d'animation, d'évaluation, de communication...
- Des compétences plus politiques, qui supposent, d'une part des connaissances et une capacité à apprécier en situation les enjeux institutionnels, les stratégies et jeux d'acteurs, les contradictions entre les logiques

d'action de chacun et les potentielles synergies et d'autre part, une certaine finesse dans la mise en œuvre des actions pour fédérer les acteurs et tenir le projet politique, tout en accueillant différentes formes et niveaux d'engagement que les uns et les autres se sentent en capacité d'assumer (qu'il s'agisse des habitants, des professionnels, ou des élus et techniciens locaux).

**En définitive, le travail des ingénieurs territoriaux semble pouvoir être appréhendé comme étant au croisement d'une fonction d'« intégrateur » et de « garant de la coopération »<sup>23</sup> chargé de :**

- Favoriser la convergence des actions mise en œuvre par les acteurs qui composent le collectif, du point de vue des résultats générés sur le plan de l'accessibilité alimentaire et des enjeux qui y sont associés (que ce soit en favorisant les synergies entre les activités préexistantes, en contribuant à faire évoluer les pratiques, en aidant à concevoir de nouveaux projets, ou en prenant directement en charge les « trous dans la raquette ») ;
- Veiller au développement des ressources qui soutiennent la coopération<sup>24</sup>, c'est-à-dire l'envie et la capacité à s'aventurer ensemble autour du projet tout en tenant compte des contraintes de chacun.

La capacité à révéler et à mettre en discussion les enjeux liés au travail réel déployés par les uns et les autres pour faire vivre le projet (qu'il s'agisse des ingénieurs territoriaux ou des autres professionnels impliqués) n'est pas une question anodine. Cela conditionne pour les personnes concernées la possibilité d'une part, d'une reconnaissance des difficultés qu'ils rencontrent à l'épreuve du réel et des réponses qu'ils inventent pour les surmonter, et d'autre part d'un développement de leurs compétences et de leurs habiletés professionnelles<sup>25</sup>.

**Pour ces différentes raisons, il nous semble important d'engager une réflexion sur les dispositifs managériaux et organisationnels à mettre en place pour soutenir les professionnels engagés dans les projets locaux Territoires à VivreS et désireux de réfléchir à l'évolution de leurs pratiques. Cela pourrait commencer par les ingénieurs territoriaux :**

- **Quels dispositifs concevoir pour enclencher une dynamique de retour d'expérience entre ingénieurs territoriaux, à partir des questions qu'ils se posent ?**
- **Comment documenter les questions de travail qui apparaissent au fil de l'avancée des projets et capitaliser ?**
- **Quel rôle spécifique de la fonction de « coordination » nationale ?**

22. Ces ressources sont principalement de nature immatérielle et renvoient aux dimensions humaines et relationnelles du travail collectif. De manière générique, elles renvoient à des enjeux de santé (comme capacité à agir), de confiance, de compétences et de pertinence des dispositifs de travail au regard des attentes des parties prenantes. 23. Il s'agit là de deux dimensions centrales liées au travail, tant du point de vue de la santé des personnes (capacité à s'engager dans la durée, vitalité professionnelle...) que de la performance collective (efficacité, pertinence, fiabilité des actions mises en œuvre).

## CHAP. 3

---

# LES ENJEUX DE FINANCEMENT LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES À VIVRES

---

Cette partie vise à apporter un éclairage sur les questions financières, en prenant appui sur les éléments indiqués tout au long de la note. Nous précisons dans cette partie la spécificité de l'approche proposée par Territoires à VivreS par rapport au modèle de l'aide alimentaire, avant de présenter les principaux besoins liés au financement des Territoires à VivreS et les sources de financement mobilisés et/ou mobilisables pour de tels projets.

## Les orientations proposées par Territoires à VivreS

Le modèle de l'aide alimentaire classique est aujourd’hui principalement structuré autour d'une série de découplage :

- **le découplage entre d'un côté le financement des denrées alimentaires et d'une partie de la logistique** (via le fonds européen et les mécanismes de défiscalisation), et de l'autre, le financement des activités de logistique du dernier kilomètre, de distribution et d'accompagnement social assurées par les associations (via des financements spécifiques et l'activité bénévole).
- **le découplage entre d'un côté les lieux de consommation des denrées, et de l'autre les territoires où ils sont produits**, le plus souvent issus de l'industrie agroalimentaire, ce qui fait que les flux financiers ne bénéficient que très partiellement au soutien d'une filière locale de production.
- **le découplage entre d'un côté une approche de la valeur centrée sur les denrées, et de l'autre, les autres enjeux liés à l'alimentation comme les enjeux de santé, de lien social (dans la famille, dans le quartier...), de savoir faire autour de l'alimentation (apprendre à cuisiner, comprendre le système alimentaire, se relier au « vivant »...), de capacité à (re) prendre en main son alimentation...**
- **le découplage entre les acteurs de l'aide alimentaire bénéficiant des dispositifs institutionnels, notamment européen (FEAD) et les autres acteurs qui cohabitent sur un même territoire ayant eux-mêmes leur propre mode de financement et logique d'activité, avec très peu de passerelles<sup>24</sup>.**



24. Des évolutions récentes au niveau européen tendent à agir face aux découplages identifiés ci-dessus (par exemple, en cherchant à coupler l'achat de denrée avec des actions d'accompagnement). Nous interprétons ces évolutions comme le signe d'une prise de conscience des effets négatifs induits par cette logique et d'une volonté d'agir. Il n'en demeure pas moins que le modèle reste structuré autour de ces découplages.

En adéquation avec de nouveaux attendus en termes de politiques publiques, les orientations proposées par Territoires à VivreS visent le dépassement de ces découplages :

- en apprétendant l'alimentation selon une approche multifonctionnelle ne se limitant pas au seul périmètre de l'accès aux denrées alimentaires (voir chapitre 1). Les acteurs impliqués dans les projets contribuent ainsi à élargir la valeur créée, en essayant d'internaliser des externalités (les effets sur la santé, sur l'inclusion sociale, la mixité sociale...) et de répondre à des enjeux de développement local endogène. Cela permet ainsi d'envisager des financements hybrides mobilisant plusieurs politiques publiques aujourd'hui séparées (approche par silo) ainsi que des financements citoyens.
- en cherchant à articuler les activités qui favorisent l'accès à une alimentation saine et durable à la production agricole, de manière à soutenir la structuration d'une filière de production locale souhaitable, de qualité, soucieuse de l'environnement, mais aussi du niveau de revenu pour les producteurs. Ainsi, les flux financiers alloués à l'accès à l'alimentation permettent, dans un même mouvement, de soutenir la structuration de la filière.
- en développant des Écosystèmes Coopératifs Territoriaux mobilisant une pluralité d'acteurs sur le territoire, ce qui permet des effets de mise en synergie et de mutualisation des moyens (et donc des gains de productivité) mais aussi de développer les ressources immatérielles à même de soutenir la conception et le déploiement des activités (nouvelles compétences, confiance entre les acteurs, autorité professionnelle, capacité de mobilisation...).
- en cherchant à réorienter l'engagement des citoyens concernés autour de projets qui contribuent au développement de leurs bassin de vie<sup>25</sup>, ce qui permet d'en renforcer la pertinence, voire de réduire certaines dépenses liées à la réalisation des activités par du temps bénévole.
- et de manière plus spécifique, en visant à mieux articuler des enjeux d'alimentation à des enjeux d'intégration sociale, en faisant des ponts entre les différents dispositifs d'accompagnement (notamment avec les dispositifs dits d'insertion).

## Les besoins de financement adossés à Territoires à VivreS

Les travaux menés dans le cadre de Territoires à VivreS font apparaître trois principaux besoins de financement.

### Le financement du Milieu Innovateur Fonctionnel dans la durée

La mise en mouvement des acteurs du territoire prend du temps et nécessite une stabilité de moyen terme pour que les structures assurent cet effort d'investissement immatériel sur le territoire. Le projet Territoires à VivreS a, de fait, permis de financer cette activité d'intermédiation. La question est posée de trouver des financements permettant de prendre le relais une fois la fin du projet.

Avec le risque que, si ces structures ne sont pas suffisamment soutenues dans la durée, celles-ci peuvent se trouver en difficulté, cela venant fragiliser la dynamique engagée et les ressources immatérielles constituées, réduisant ainsi la valeur générée par les investissements déjà engagés.

25. De ce point de vue, le ressort de l'engagement des citoyens (qu'il prenne la forme du bénévolat ou qu'il soit en partie rémunéré) impliqués autour des Territoires à VivreS ne relève pas seulement d'une volonté de porter assistance aux personnes en difficultés, mais rejoint des aspirations plus enthousiasmantes qui renvoient à l'envie de contribuer à un projet collectif qui contribue au développement du territoire et participe d'une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux. 26. Il s'agit ici de la constitution d'une accumulation primitive des ressources immatérielles suffisantes pour que le projet concret puisse être déployé.

## Le financement lié à la phase d'émergence de projets concrets, à visée opérationnelle dans une perspective d'écosystème coopératif territorialisé (ECT)

Ici, la question centrale est celle de l'amorçage de la dynamique d'acteurs pour arriver à faire émerger le projet et le concevoir, repérer les activités complémentaires à associer et les acteurs prêts à s'y engager, construire la dynamique d'action concrète, consolider la confiance et apprendre à travailler ensemble<sup>26</sup>... Là aussi, l'expérience montre que cela prend du temps, nécessite une activité de travail à part entière et donc des financements.

Cette phase d'émergence et de conception relève d'une logique d'innovation et nécessite un investissement financier qui ne peut pas toujours être auto-financé par les structures mobilisées. Territoires à VivreS a permis d'amorcer certains projets mais ceux-ci nécessitent, pour perdurer, de trouver des relais de financement.

## Le financement des activités elles-mêmes déployées par les projets pour un accès digne à une alimentation saine et durable (dont les denrées alimentaires)<sup>27</sup>

Comme indiqué ci-dessus, les projets développés dans le cadre de Territoires à VivreS s'inscrivent dans une approche multifonctionnelle de l'alimentation, en cherchant à articuler, selon une logique de « solution intégrée », à la fois l'accès physique et monétaire aux denrées alimentaires mais aussi les activités qui contribuent à un accès entendu de manière plus large (dimensions sociales, culturelles, techniques...). La question se pose alors du mode de financement de cette solution intégrée dont les composantes renvoient principalement:

- aux denrées alimentaires de qualité, locale autant que possible (accessibilité monétaire) ;
- aux activités de logistique et de distribution (accessibilité physique) ;
- aux activités visant à lever les freins cognitifs et culturels, à (re)donner envie, à créer les conditions d'un intérêt pour les questions alimentaires (accessibilité cognitive et culturelle) ;
- aux activités visant à renforcer la capacité des personnes à reprendre la main sur l'alimentation, à mieux saisir les enjeux liés à l'alimentation, à apprendre à utiliser certains aliments, à identifier des marges d'actions pour agir... (accessibilité technique et capacitive).

Ces activités, présentées ici de manière séparée d'un point de vue analytique, sont en réalité souvent encastrées dans une même action, comme par exemple un temps autour de la cuisine qui permet de sensibiliser, de partager des connaissances et des savoir-faire, d'y prendre du plaisir, de développer du lien social, de se sentir contributeur et acteur (et non un bénéficiaire qui reçoit), voire de repartir avec les plats concoctés.

Cela suppose ainsi, à la fois l'achat des denrées alimentaires, le financement de l'activité (temps de travail, fournitures, frais fixes...) et des investissements matériels nécessaires à la réalisation de ces activités (bâtiments, équipements, outils...).

---

27. Rappelons ici que, dans la perspective d'un accès digne à une alimentation saine et durable défendu à travers Territoires à VivreS, l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit à la fois de rendre les denrées accessibles pour les personnes à faible niveau de revenu, tout en permettant un revenu descend pour les producteurs (cf. travail réalisé autour de l'axe 2).

## Sources de financement et rôles des ingénieurs territoriaux

Les expériences menées sur les territoires d'expérimentation montrent que les projets montés dans une telle perspective mobilisent une pluralité de sources de financement, comme par exemple:

- **Des financements publics locaux, nationaux et européens** (par des réponses à des appels à projet, par des subventions...). Parmi les appels à projet notables en cours au niveau national, on trouve le PIA4 (appel à manifestation d'intérêt « démonstrateurs territoriaux des transitions agricoles et alimentaires »), où se sont positionnés l'ensemble de Territoires à VivreS dès 2022 en consortiums associatifs avec les collectivités.
- **Des financements privés par des fondations**, avec notamment un soutien affirmé de la fondation Carasso et de la Fondation de France à la poursuite des projets, dans la continuité de leur soutien à Territoire à VivreS en 2021-2022.
- **Des dons de denrées, de matériels...**
- **Des participations par les bénéficiaires**, à travers un système de prix ou de cotisation différenciés
- **Des systèmes de «cagnotte»** permettant mobiliser des dons monétaires privés (de particuliers, d'entreprises...)
- **Des activités bénévoles** (don de temps et apport de compétences...)

---

**Le rôle des ingénieurs territoriaux en matière financière consiste non seulement à identifier et mobiliser les sources de financement potentielles, mais également d'imaginer l'ingénierie financière à même de soutenir le développement du projet.**

---

Ils assurent en même temps une fonction d'intermédiation financière entre les acteurs du territoire qui contribuent au financement du projet au regard des effets utiles visés sur le plan de la solidarité, de la santé, de la redynamisation des quartiers, de la construction d'une filière bio locale, du développement territorial, de l'innovation, etc.) et ceux qui contribuent à la prise en charge des activités liées au projet (production, distribution, éducation populaire...).



# **ANALYSE DES PLANS DE FINANCEMENT DE DEUX TERRITOIRES À VIVRES**

par Margot Bouvier (Réseau Cocagne)

---

Pour illustrer et compléter l'analyse des enjeux de financement présentés dans ce chapitre, nous proposons dans les pages qui suivent de présenter la façon dont les sujets sont traités au sein des Territoires à vivreS de Lyon et Montpellier (à partir des informations dont ils disposent en janvier 2023).

Les deux territoires ont pour enjeu de rechercher un équilibre budgétaire pour 2023, mais surtout de garantir les conditions de réussite de leurs projets sur plusieurs années. Les ressources financières mobilisées ou en cours de mobilisation traduisent des enjeux qui renvoient à la façon dont les financeurs s'engagent dans les dynamiques, à la viabilité des projets et à la capacité à dépasser les découplages cités précédemment.

---

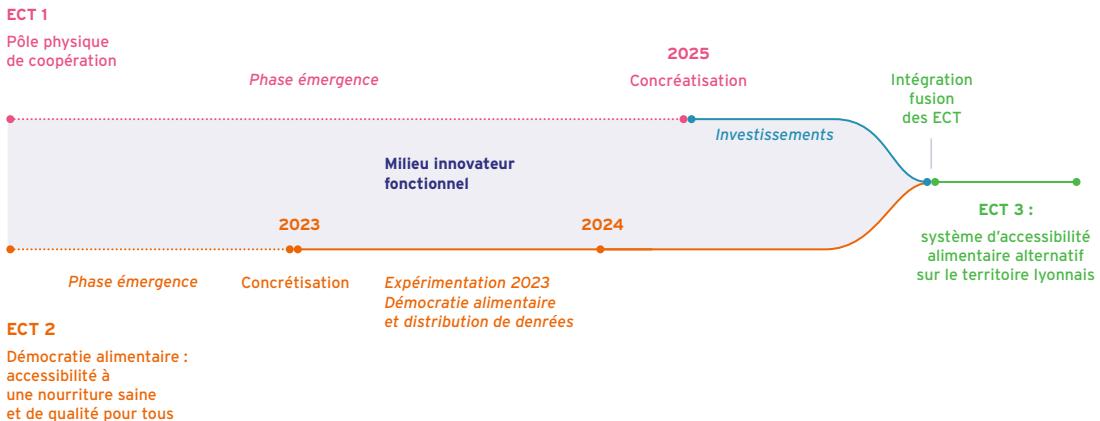
## Description de la suite du projet Territoires à VivreS Lyon et son plan de financement

### Description du projet

La dynamique portée par Territoires à VivreS sur Lyon a fait émerger à la fois :

- une activité de développement du projet sur le territoire relevant d'une fonction de Milieu Innovateur Fonctionnel
- deux projets dans une logique d'Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT) qui pourront à terme s'articuler, voire n'en faire qu'un (ECT 3) :
- l'un portant sur la construction d'un pôle logistique de coopération/stockage/approvisionnement entre producteurs locaux, réseaux agricoles, collectifs impliqués dans le projet (ECT 1)
- l'autre autour de l'accessibilité à une alimentation locale et de qualité pour les habitants de la métropole (ECT 2)

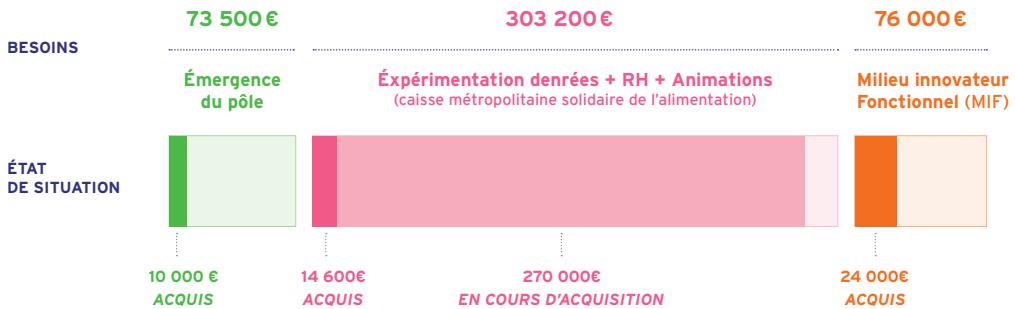
Le schéma et le tableau suivants décrivent cette dynamique d'activité sur le territoire lyonnais



|  | Activités  | Fonction du Milieu Innovateur Fonctionnel   |
|--|--|---|
| <b>ECT 1</b><br>La construction d'un pôle logistique de coopération/stockage/ approvisionnement entre producteurs locaux, réseaux agricoles, collectifs impliqués dans le projet | <p>&gt; <b>Phase d'émergence de l'ECT (2023/2024)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accumulation primaire de ressources immatérielles</li> <li>- favoriser et stabiliser l'engagement des parties prenantes (producteurs locaux, réseaux agricoles, structures ouvrant dans le champ de la solidarité, etc.)</li> <li>- se mettre d'accord sur ce que l'on cherche à faire et favoriser la confiance</li> <li>- penser les conditions de travail collectif : outillage, forme juridique, faisabilité, architecture.</li> </ul> <p>&gt; <b>Phase investissement matériel (2024/2025)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en œuvre concrète</li> <li>- construction et aménagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrégation de nouveaux acteurs</li> <li>- Plaidoyer auprès des financeurs</li> <li>- Conscientisation et communication sur les investissements matériels et immatériels nécessaires à l'émergence du pôle</li> </ul> |
| <b>ECT 2</b><br>Accessibilité à une alimentation locale et de qualité pour les habitants de la métropole   | <p>&gt; <b>Expérimentation en 2023 qui implique les actions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stockage/distribution de denrées (Via moyen logistiques</li> <li>- Organisation d'activités, d'animations sur les lieux de distribution (Démocratie alimentaire)</li> </ul> <p>&gt; Les années suivantes pas d'information à ce stade des conditions de reproduction, si ce n'est la fusion à terme des 2 ECT</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrégation de nouveaux acteurs</li> <li>- Plaidoyer auprès des financeurs</li> <li>- Conscientisation et communication sur les investissements matériels et immatériels nécessaires à l'émergence du pôle</li> </ul> |

## Analyse du plan de financement

BUDGET 2023 : 453 000€



La Métropole de Lyon a inscrit dans son Projet Alimentaire Territorial (PAT) un important objectif d'autonomisation alimentaire (de 4,6 à 15% d'ici à 2030) et vise une meilleure accessibilité à l'alimentation saine et de qualité pour ses habitants. Elle ambitionne la formation d'un pôle de financeurs publics, privés et de la société civile pour préparer la mise en place d'une expérimentation de Sécurité Sociale de l'Alimentation. Ce projet émerge des travaux de Territoires à VivreS, dans lesquels elle est impliquée depuis deux ans sur Lyon. Elle est en passe de prendre une place majoritaire, en volume, dans le plan de financement de cette première année.

En finançant près de 89% de l'ECT 2, la Métropole de Lyon rend possible économiquement la conduite d'une expérimentation concrète de distribution de denrées de qualité et d'actions en faveur de la démocratie alimentaire. Elle s'apprête à financer la totalité des denrées nécessaires à l'expérimentation en 2023 (via son service PAT), ainsi qu'une part des dépenses liées à la coordination, la mise en place et l'animation des activités visant à lever les freins cognitifs et culturels, à

(re)donner envie, à créer les conditions d'une mobilisation des publics autour des questions alimentaires (approche multifonctionnelle de l'alimentation dans une logique de solution intégrée).

On retrouve en co-financeur de ces besoins la **fondation Carasso** qui affirme son soutien «[aux] audacieuses et [aux] audacieux de l'Alimentation Durable qui font émerger des pratiques plus durables de la graine au compost, pour permettre un accès universel à une alimentation saine, respectueuse des personnes et des écosystèmes».

Par ailleurs, des financements obtenus par certaines structures du collectif (GESRA, VRAC Lyon) auprès de la **DREETS** permettront en partie de financer de l'achat de denrées, mais aussi une étude d'impact de cet approvisionnement mutualisé.

Ces ressources seront aussi l'occasion d'une mise en action et en coopération, permettant aux membres du collectif lyonnais de travailler les conditions de structuration de l'aval de la filière (distribution) qu'ils ambitionnent de construire. Pour supporter les dépenses

de cette phase d'émergence du pôle logistique (ECT 1), le collectif de Lyon lui a fléché une part du soutien de la fondation Carasso (il avait également sollicité la Région, via son Appel à Projets PEPIT (appel à projet pour des projets collaboratifs d'expérimentations ou de recherche appliquée en agriculture) mais n'a pas été retenu), principalement pour engager des études de préfiguration sur les filières agricoles et sur la mise en œuvre juridique d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif, mais également pour la réalisation d'une plate-forme numérique au service de l'activité logistique.

On retrouve cette même source de financement (Carasso) pour supporter les dépenses des activités relevant du Milieu Innovateur Fonctionnel, qui sont principalement composées des salaires

des ingénieurs territoriaux (le coût est ici additionné pour les deux ECT) mais également des conditions physiques de réalisation de leurs missions et des dépenses de communication.

Le collectif est dans l'attente de la réponse au dossier déposé à la Banque des Territoires et son AAP PIA4 : il conditionne d'une certaine manière la couverture des besoins pour l'année 2023, mais serait également fléché sur les besoins des années suivantes (demande 209 000€ pour la phase de maturité de 18 mois). Ce soutien traduirait la reconnaissance du caractère indispensable du Milieu Innovateur Fonctionnel pour faire avancer le développement de la filière. Le délai de réponse - attendue courant juin - contraint le collectif à retarder la réalisation de ces actions.

En synthèse, la lecture des enjeux de financement du Territoires à VivreS de Lyon permet de mettre en exergue :

- **Les incertitudes quant à la couverture de l'ensemble des besoins financiers, des manques à combler par les acteurs qui assument la fonction de pilotage du projet.**
- **Le fort engagement de la Métropole de Lyon qui permet de concrétiser les actions liées à la distribution de denrées, tout en intégrant les actions complémentaires de transformation des pratiques. Ce qui pose la question de la pérennité du financement de l'action au-delà de l'année 2023.**
- **L'importance des investissements matériels et immatériels nécessaires pour faire émerger la filière et son pôle physique dans la phase d'émergence, ce qui pose alors la question du financement de ces investissements.**
- **L'hybridation des financements dont les articulations à ce jour traduirait une forme de dépassement des découplages cités plus haut. Cela pose la question de l'organisation d'une gouvernance notamment dans les relations avec les multiples financeurs permettant de clarifier les intentions et le niveau d'engagement de chaque financeur, notamment ceux qui ont été sollicités via des AAP.**
- **Des éléments restant à préciser sur l'intégration des autres formes de financement des denrées et notamment privés et citoyens, ou encore le bénévolat qui jusqu'ici a fortement conditionné les avancements du projet.**
- **La question de l'investissement privé pour le futur pôle, qui sera nécessaire en cas d'achat.**

## **Description de la suite du projet Territoires à VivreS Montpellier et son plan de financement**

## Description du projet

Le projet montpelliérain fait un pas de côté sur le financement de l'accès à une alimentation digne en proposant de créer une caisse alimentaire commune issue de fonds publics et privés, et de contributions citoyennes.

Cette caisse est gérée dans une perspective démocratique par un comité citoyen de l'alimentation. Elle vise à favoriser et soutenir l'accès des habitant.es à une alimentation saine, produite dans des conditions respectueuses de l'environnement, locale si possible.

Ce budget collectif, permet aux habitant.es volontaires, contre une contribution variable selon leurs possibilités, de dépenser chaque mois 100 euros dans des lieux de distribution alimentaire sur la Métropole, ouverts à tou.tes et respectant des critères élaborés par le comité citoyen (épiceries, magasins, groupements d'achats, marchés...). Le montant de cotisation de chaque personne sera différent, certains cotisants abonderont la caisse d'un montant supérieur à 100 euros, d'autres moins (minimum fixé à 1 euro) : il s'agira de mêler

une approche subjective, c'est-à-dire basée sur ce que chacun estime pouvoir apporter, à une approche objective basée sur le niveau de revenus des personnes.

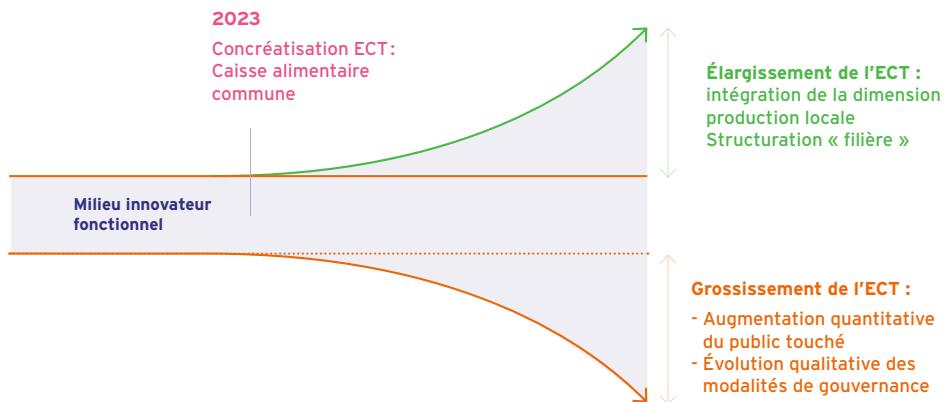
## La dynamique portée par Territoires à VivreS sur Montpellier a fait émerger à la fois :

- une activité de développement du projet relevant d'une fonction de Milieu Innovateur Fonctionnel dans lequel on retrouve les salaires de deux ingénieurs territoriaux (coordination générale du projet, plaidoyer, évaluation, animation de la coopération), les travaux de recherche des membres du conseil scientifique et d'étudiants, des formations sur la démocratie alimentaire et la création d'un laboratoire de recherche citoyen.
  - Le projet de création de la caisse alimentaire dans une logique d'Écosystème Coopératif Territorialisé.

Il convient de préciser ici que la Caisse Alimentaire est un objet central, que les ingénieurs territoriaux qualifient de « tentaculaire ». Il est également prévu à moyen terme, d'élargir le projet à l'amont de la filière en contribuant au développement de circuits de production et de distribution durables.



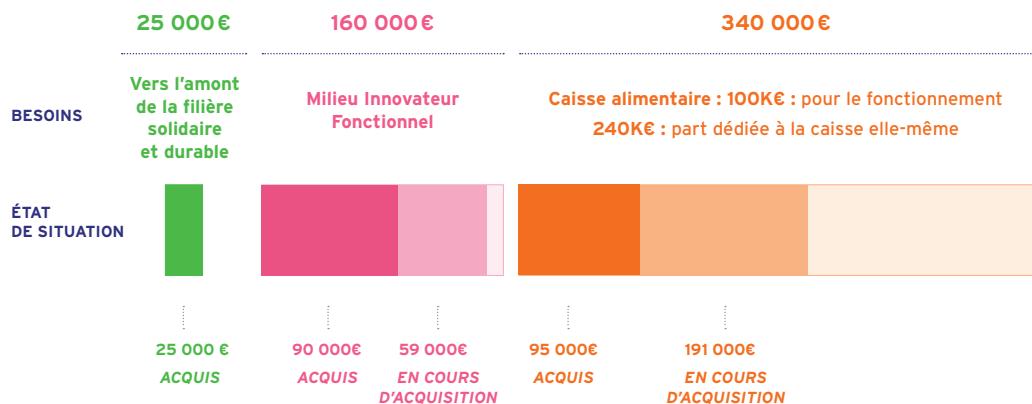
**Le schéma et le tableau suivants décrivent cette dynamique d'activité sur le territoire montpelliérain**



|  | Activités  | Fonction du MIF   |
|--|--|---|
| ECT 1 : Caisse alimentaire Montpelliéraise             | <p>&gt; <b>Phase expérimentale 2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination générale de la caisse (liens prescripteurs, liens circuit de distribution, recherche de financements)</li> <li>- Mobilisation des habitants (ateliers de rencontres, de découverte, etc...)</li> <li>- Animation de la gouvernance de la caisse alimentaire (le comité citoyen)</li> <li>- Développement numérique de la monnaie alimentaire (maintenance)</li> <li>- test- évaluation-ajustement</li> <li>- structuration juridique</li> </ul> <p>&gt; <b>Reproduction et massification</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Animation une fois par an de l'Assemblée Citoyenne de l'alimentation</li> <li>&gt; Suivi et évaluation du dispositif</li> <li>&gt; Animation d'un comité de suivi, agrégateur des parties prenantes</li> <li>&gt; Animation Conseil scientifique</li> <li>&gt; Plaidoyer, communication</li> <li>&gt; Formation-action sur la démocratie alimentaire</li> </ul> |
| ECT 1 enrichi :<br>Agrégation de l'amont de la filière | <p>&gt; <b>Visée à moyen terme de contribuer au développement de circuits de production et de distribution durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2023 - 2024 : Développement d'outils logistiques coopératifs en prévision de la structuration des filières d'approvisionnement en produits alimentaires durables favorisant la création d'emplois locaux.</li> <li>- 2025 : pistes centrale d'achat/ contribution de la caisse au développement du système alimentaire territorial</li> </ul>  |   |

## Analyse du plan de financement 2023

BUDGET 2023 : 525 000€



Si les dépenses nécessaires à sa coordination et à son animation ont été budgétées, la Caisse alimentaire (les 100 euros par personne et par mois) représente un périmètre financier dynamique, non figé, qui dépend du nombre d'habitant.es intégré.es au dispositif, de leur niveau de cotisations, des engagements financiers mobilisés auprès de fonds publics et privés. Le collectif montpelliérain a tout de même arrêté un scénario (repris ici) pour rendre plus lisible le projet auprès de ses interlocuteurs : à savoir l'objectif de mobiliser 240 000€ de fonds publics/privés destinés à financer intégralement les 100€ pour 200 personnes pendant 12 mois (voir tableau).

|                                       |  |                 |     |
|---------------------------------------|--|-----------------|-----|
| Reste à financer                      | pistes ARS, DREETS...  | 85 000€         | 35% |
| Négociation/<br>Attente de<br>réponse | Région   | 10 000€         | 25% |
|                                       | Fondation de France  | 50 000€         |     |
| Acquis                                | Ville et métropole<br>de Montpellier<br>(PAT + Pan pauvreté) | 45 000€         | 40% |
|                                       | Carasso  | 50 000€         |     |
| <b>Total</b>                          |  | <b>240 000€</b> |     |

*Détail des sources de financement pour le budget dédié à la caisse alimentaire commune*

## **Le plan de financement 2023 de Montpellier se caractérise par une très forte hybridation des financements**

**La ville de Montpellier et la Métropole** sont engagées dans le dispositif depuis son émergence sur le territoire : les 2 collectivités y ont vu un espace dans lequel préfigurer, adosser et articuler plusieurs de leurs politiques et enjeux. Dès 2022, elles ont attribué des financements au projet :

- 30 000€ ont été attribués par la Métropole au financement de la caisse, via la Politique métropolitaine Agroécologique et Alimentaire (P2A) mais également via le Plan Pauvreté (co-responsabilité Ville Metro).
- 25 000€ ont été attribués pour l'embauche à mi-temps d'une personne pour contribuer à la structuration de la filière via le PAT métropolitain.
- 15 000 € ont été attribué à la caisse depuis le budget de la Politique Alimentaire de la Ville de Montpellier.

De nouveaux financements sont attendus en 2023. Le Territoires à VivreS a permis de développer des passerelles et une intervention conjointe entre plusieurs services et deux collectivités, qui agissent ainsi en effet miroir de la nature écosystémique de leur projet, liant les enjeux de précarité, de développement agricole, d'alimentation et de démocratie. La ville-métropole a porté avec le collectif une réponse à l'Appel à Projets PIA4 de la Banque des Territoires, dont les financements seront fléchés sur les besoins du Milieu innovateur fonctionnel et sur la coordination de la caisse. Le PIA4 va jouer un effet levier important dans la couverture des dépenses prévues pour cette première année. La réponse définitive n'aura lieu qu'en juin.

La **DREETS** a été sollicitée et supportera les coûts de la formation-action sur la démocratie alimentaire, via son enveloppe dédiée au Plan Pauvreté. Le collectif est dans l'attente de la participation de l'ARS, qui traduirait un découplage des enjeux de l'alimentation en introduisant la santé.

Tout comme à Lyon, la **fondation Carasso** et la **fondation de France** contribuent aux besoins de Montpellier, générant une hybridation entre fonds publics, fonds privés et contributions des personnes.

Pour l'expérimentation sur 2023, le projet se heurte dans sa dynamique d'innovation au cadre institutionnel relatif au financement de la caisse, considéré comme un financement « denrées ». En effet, 50 000 € ont été demandés dans le dossier PIA4 (projet Terrasol), mais la Banque des Territoires s'est montrée défavorable à un fléchage des financements vers les denrées. Le collectif est actuellement en train de négocier la redirection d'un financement acquis de la Fondation de France sur d'autres dépenses (décrisées plus bas) vers la denrée pour compenser cette réponse négative.

Le collectif demeure attentif aux conditions d'éligibilité du financement de la denrée par l'enveloppe attribuée à la DREETS Occitanie et dédiée au financement d'expérimentations territoriales innovantes et alternatives.

La mobilisation de financements privés (en dehors de la Fondation Carasso et de la Fondation de France) est un sujet abordé avec prudence par le collectif montpelliérain. Une coopérative étudiante créée dans le Master Economie Sociale et Solidaire de l'Université Paul Valéry a été mandatée par le collectif pour rédiger une étude sur la façon d'engager les entreprises dans une trajectoire autour de valeurs et d'ambitions réellement partagées, et ainsi dépasser la seule logique du "don-défiscalisation".

En synthèse sur les enjeux de financement de Territoires à Vivres Montpellier :

- **Les ingénieurs territoriaux rapportent le pas de côté réalisé par les collectivités sollicitées dans leur capacité à soutenir la Caisse sans connaître sa dimension** (nombre d'habitant.es/cotisants), sans donnée quantitative stabilisée. Elles ont reconnu le caractère innovant de participer à un budget conjointement à la mobilisation de cotisations des adhérents.
- **Si l'expérimentation n'a pas à ce jour couvert l'ensemble de ses besoins, la diversité des fonds sollicités représente déjà un travail très important.**
- **la Ville et la Métropole soutiennent le projet, mais leurs marges restent limitées tant du point de vue de leur capacité financière que de la manière de s'engager dans des compétences nouvelles.** La question de leur reproductibilité se pose.
- **des appels à projet issus de Plans Nationaux sont indispensables à l'émergence des projets.** En revanche, ils apparaissent comme limités dans le financement de la Caisse, qui est pourtant centrale dans le projet Montpelliérain.
- **Le collectif Territoires à VivreS Montpellier étudie de nouveaux mécanismes de financement** (par exemple sur la manière d'impliquer les entreprises du territoire) pour que le dispositif de caisse alimentaire commune puisse se développer et durer dans le temps.

-  
Design graphique & illustrations : La Formidable Armada

Impression : Graphi Scann

Achevé d'imprimer : avril 2023

-

Les initiatives engagées dans le cadre de Territoires à VivreS constituent des formes originales de développement cherchant à prendre appui sur la coopération territoriale pour favoriser un accès digne de tou.tes à une alimentation saine et durable.

Ce document vise à apporter un éclairage sur les questions économiques soulevées par la mise en œuvre de ces projets à l'échelle des bassins de vie. Plusieurs clés de lecture sont proposées pour comprendre et analyser les dynamiques économiques à l'œuvre et identifier les lignes de force à partir desquelles consolider les projets, renforcer leur pertinence et penser leur développement.

#### Structures partenaires Territoires à VivreS



#### Financeur

Financé par



MINISTÈRE  
DES SOLIDARITÉS  
ET DE LA SANITÉ  
Liberté  
Égalité  
Fraternité



Fondation sous l'égide de la Fondation de France



#### Financeurs complémentaires