



Axe thématique
« Coopération territoriale et enjeux économiques »
du projet Territoires à VivreS

Note de cadrage sur les questions économiques

(28 juillet 2021)

Les questions économiques sont souvent réduites aux dimensions monétaires et financières : comment la structure dégage un revenu ? Quels niveaux de dépense ? Comment se fonde la rentabilité ? Quelle part est dédiée aux investissements, aux salaires, à la rémunération de ceux qui contribuent au capital ? Ces sujets sont évidemment importants à traiter dès lors qu'on s'intéresse au modèle économique d'une organisation productive. Néanmoins, l'économie ne saurait se réduire à la seule dimension monétaire.

Quatre séries de dimensions économiques articulées les unes aux autres nous semblent intéressantes à traiter pour aborder les principaux enjeux économiques liés aux projets Territoires à Vivres. Il s'agit là d'une grille d'analyse qui vise à soutenir la capacité des acteurs impliqués dans les projets à penser les questions économiques. L'important sera de repérer, chemin faisant, les questions que se posent les uns et les autres et de soutenir la capacité à y apporter des réponses adaptées aux intentions, enjeux, et circonstances spécifiques à chaque dynamique territoriale.

a. La valeur créée

Le premier champ de question renvoie à la valeur créée par les activités menées dans le cadre des projets territoriaux. Dans quelle mesure le fait de mener des actions *conjointement* entre les différentes structures, et dans l'approche développée par le projet Territoire à VivreS, contribuent à créer davantage d'effets utiles (génère plus de valeur) ? Pour qui ? Au regard de quels enjeux (sur le plan de

la santé, de l'éducation, de l'émancipation, de la culture, de l'écologie, du vivre ensemble, ...) ?

Certains effets utiles sont directement financés mais d'autres dimensions de valeur peuvent ne pas avoir de financement associé. Ce n'est pas pour autant qu'ils n'existent pas. Par exemple, on peut considérer que les dispositifs d'accompagnement mis en place dans le cadre de l'insertion contribuent à produire des effets sur les personnes en insertion qui relèvent de la confiance en soi ou de la santé des personnes. Ce n'est pas le développement de la « santé de personnes » qui est financé par le dispositif d'IAE ; néanmoins il s'agit bien d'un effet utile pour les personnes concernées qu'il est important de repérer et de rendre visible.

Le projet Territoires à Vivres est fondé sur deux hypothèses fortes :

- Il est souhaitable et possible d'imaginer des réponses alternatives au système d'aide alimentaire pour répondre aux enjeux de précarité alimentaire ;
- Le fait de mener des actions en coopération est de nature de produire des effets utiles qui dépassent la simple addition des effets qui pourraient être produit si chacun agissait plus isolément, en « silo ».

Ces hypothèses doivent être mises à l'épreuve du réel. Il s'agira de révéler les principaux effets utiles générés à travers les activités déployées dans le cadre de chacun des projets :

- Pour les personnes qui bénéficient des biens et services proposés et/ou participent aux activités (exemple : ça produit des effets sur l'évolution des pratiques alimentaires, une reprise en main de son alimentation, du lien social et de la convivialité, la santé, le développement de compétence, l'insertion socio-professionnelle, ...) ;
- Pour les personnes qui conçoivent et mettent en œuvre les activités (exemple : ça produit de la confiance entre les professionnels et vis-à-vis des structures, de la fierté, de nouvelles compétences, ...) ;
- Pour les acteurs territoriaux : habitants, entreprises, associations, collectivités locales, institutions (exemple : ça produit de la solidarité, de l'emploi, davantage d'implication citoyenne, une autre image du quartier, une plus grande résilience...).

b. Les ressources mobilisées

La capacité opérationnelle à mener les activités envisagées (et à générer ainsi les effets utiles visés) suppose de mobiliser différentes ressources :

- Des ressources matérielles, telles que des terrains, des bâtiments, des équipements, des outils, etc. ;
- Des ressources immatérielles liées à la dimension humaine du travail : l'engagement des personnes dans la dynamique collective (engagement professionnel, mais aussi engagement citoyen...), une capacité à articuler différents types de compétences, de la confiance entre les uns et les autres, un agencement d'acteur adapté aux attentes et besoins sur le territoire...

Contrairement aux ressources matérielles qui se dégradent à travers leur usage (la valeur productive d'un tracteur ou d'un bâtiment à tendance à se réduire au fur et à mesure qu'on l'utilise), les ressources immatérielles peuvent tout autant se dégrader que se développer par le fait même d'être mobilisées dans l'activité. Cela dépend des conditions dans lesquelles elles sont mobilisées, autrement dit du processus de travail, du management, des modes d'organisation. Par exemple, les compétences d'une équipe peuvent très bien se réduire (si on ne les sollicite pas), mais elles peuvent aussi se développer (si on les sollicite et que des dispositifs de professionnalisation sont mis en place).

Alors que les ressources matérielles invitent à être économe dans leur mobilisation et à optimiser leur usage (ex. une logistique partagée, lieux multifonctionnels ...), les ressources immatérielles suggèrent de créer les conditions de leur développement (ex. être attentif à leur évolution, mettre en place des retours d'expérience ou d'autres dispositifs visant à les révéler et à les renforcer...).

Le projet Territoires à VivreS est fondé sur un principe de mutualisation des ressources (matérielles comme immatérielles) entre les différents acteurs qui composeront les comités territoriaux. Il semble important, dans le cadre du groupe de travail, de repérer à l'échelle de chacun des territoires locaux :

- Quelles sont parmi les ressources mobilisées celles qui apparaissent comme stratégiques pour mener à bien les projets ?
- Comment elles s'articulent les unes aux autres ? Dans quelle mesure leur complémentarité permet de concevoir des actions pertinentes au regard des enjeux d'accessibilité alimentaire ?
- Qu'est-ce qui est mis en place développer les ressources immatérielles ?

c. Le financement

Le développement de nouvelles activités doit pouvoir s'appuyer sur des modes de financement compatibles avec les intentions liées au projet partagé. Le financement concerne à la fois l'activité en elle-même et les investissements (matériels ou immatériels) nécessaires au maintien et au développement du projet.

Différents types et sources de financement peuvent être mobilisés :

- Les contributions versées par ceux qui bénéficient des biens et services produits et/ou participent aux activités (consommateurs, adhérents, habitants, contributeurs...);
- Les subventions, aides ou contributions publiques diverses ;
- Les fonds provenant de fondations ou de contributeurs privés ;
- Les fonds propres de la structure (réserves, capital social pour les entreprises...);
- Des financements « indirects » liés à l'engagement citoyen ou à la mobilisation de ressources au service du projet (bénévolat, système d'échanges locaux et monnaies locales, mise à disposition de moyens...), etc.

Il est difficile de traiter la question financière sans interroger les relations qui se nouent entre les différents contributeurs d'un projet. La capacité à dégager des perspectives de revenus est étroitement liée à la capacité à s'accorder sur :

- « ce qui fait valeur » pour les uns et les autres (ex. améliorer la santé, développer du lien entre les habitants...);
- une forme et un niveau de contribution acceptable pour ceux qui en bénéficient (directement ou indirectement);
- des modalités d'évaluation permettant d'apprécier collectivement la valeur *effectivement* produite ;

De nombreuses structures associatives butent sur les questions financières. Si les appels à projets et les initiatives se multiplient dans le champ de l'alimentation, la capacité à trouver des formes de financement stables constitue souvent un obstacle à la pérennisation des actions qui sont mises en place et à leur développement.

Il s'agit d'un point important à discuter dans le cadre des projets Territoires à VivreS :

- Comment la valeur créée est révélée auprès des partenaires du projet ?
- Dans quelle mesure cela génère de nouvelles formes de contribution qui permettent de financer l'activité et les investissements ?
- Quelle stabilité des revenus à moyen terme ?
 - En quoi les projets sont-ils porteurs d'innovation sur le plan financier (de nouvelles conventions financières, des alternatives à la mise en concurrence par les appels à projets...) ?

d. La gouvernance

La gouvernance constitue une dimension importante du modèle économique d'une structure ou d'un projet. Elle renvoie à plusieurs enjeux, dont notamment :

- Les modalités de prise de décisions (système d'acteurs, dispositifs de pilotage et d'évaluation) ;
- Les conditions de partage de la valeur monétaire (entre les investissements et les revenus distribués ; entre les revenus des uns et des autres) ;
- L'évaluation de la coopération (dispositifs qui permettent d'apprécier la qualité de la coopération entre les acteurs engagés dans le projet) et de soutenir la dynamique du projet sur le moyen terme.

La gouvernance est souvent appréhendée à travers sa dimension formelle : quelle forme juridique ? Quelles instances de décision ? Quels droits et possibilités de recours ?... Il s'agit évidemment d'une dimension importante de la gouvernance. Toutefois, celle-ci ne peut pas se résumer à ces seules questions. La gouvernance renvoie avant tout aux pratiques concrètes et aux règles effectives qui structurent la prise de décision, qu'elles soient formalisées ou non. Elle invite à s'intéresser tout autant aux *acteurs* qui assument des responsabilités spécifiques vis-à-vis du projet qu'aux *critères* qui sont mobilisés dans les prises de décisions stratégiques.

Le projet Territoire à VivreS est porteur de modes de gouvernance fondés sur la coopération entre des acteurs aux compétences complémentaires qui cherchent à agir ensemble autour des enjeux d'accessibilité alimentaire. Il nous paraît important de repérer, au sein des différentes expériences territoriales, la façon dont les questions de gouvernance sont pensées et mises en œuvre :

- Quels dispositifs et modalités d'action pour reconnaître et soutenir l'engagement des parties prenantes dans la dynamique collective ?
- Quelle place pour les différentes parties prenantes dans la prise de décision : pour les acteurs professionnels ? Pour ceux qui participent et/ou bénéficient des activités mises en place ? Pour les habitants ? Pour les autres acteurs territoriaux ?
- Quels sont les principaux critères mobilisés dans la prise des décisions stratégiques (investissements, ouverture à un nouvel acteur, conception des activités...) ?

- Quelles formes de gouvernance adaptées aux ambitions visées ?
- Dans quelle mesure les dispositifs de gouvernance constituent des points d'appui pour consolider la dynamique collective et la développer ?