



Suivi-évaluation de Territoires à VivreS

Rapport final

Juin 2023

Rédaction : Maëlis Horellou, chargée d'évaluation de Territoires à VivreS

Avec les contributions de l'ensemble des parties prenantes de Territoires à VivreS, en particulier Manon Jaccard (coordinatrice)

Introduction

Construire des systèmes alimentaires durables et solidaires qui garantissent l'accès digne à une alimentation de qualité pour tou·tes : telle est l'ambition dans laquelle s'inscrit Territoires à VivreS. Déployé sur les territoires de Lyon, Marseille, Montpellier et Toulouse-Haute-Garonne depuis 2021, le programme est structuré autour de trois axes thématiques d'accompagnement et d'analyse : la démocratie alimentaire, les modèles agricoles et les dynamiques économiques de coopération.

Le projet a fait l'objet d'un suivi-évaluation pendant deux ans. L'approche mobilisée (théorie du changement) vise à décrire la mise en œuvre de la coopération territoriale et à en évaluer les effets et perspectives de changement.

Ce document est le bilan de cette évaluation. Il fait état de ce qu'a produit le projet au cours des deux ans, partage les enseignements de ces expérimentations, et aborde les perspectives et défis à venir. La version synthétique est également disponible.

Table des matières

Introduction.....	2
1. Territoires à VivreS : cadre du projet, gouvernance et récit des territoires	4
1.1. Cadre du projet.....	4
1.2. Gouvernance de Territoires à VivreS.....	4
1.3. Récit des Territoires à VivreS.....	5
2. L'évaluation de territoires à VivreS : objectifs, méthodes et théories du changement.....	9
2.1. Objectifs du suivi évaluation	9
2.2. Méthode	9
2.3. Théorie du changement et hypothèses.....	10
3. L'ingénieur territorial : la clé de voute des Territoires à VivreS.....	14
3.1. Les activités et rôles de l'ingénieur territorial.....	14
3.2. Un rôle transversal qui nécessite des profils particuliers.....	15
4. Trajectoires et modèles de coopération	17
4.1. Des modèles de coopération spécifiques aux territoires.....	17
4.2. Les facteurs de la coopération territoriale.....	18
5. Les Territoires à VivreS expérimentent d'autres possibles	23
5.1. Des démarches et métiers de démocratie alimentaire.....	23
5.2. Vers des filières durables et solidaires	32
6. Les Territoires à VivreS induisent des perspectives de changement	38
6.1. Vers une des comportements alimentaires plus durables ?.....	38
6.2. Les Territoires à VivreS créent les conditions d'un changement d'échelle.....	42
7. Synthèse	49
8. Conclusion	51
Références.....	52
Annexes	53
ANNEXE 1 : Guide d'entretien	53
ANNEXE 2 : Théories du changement des quatre territoires	57
ANNEXE 3 : Théorie du changement de Territoires à VivreS	59
ANNEXE 4 : Les hypothèses de Territoires à VivreS	60
ANNEXE 5 : Descriptions de démarches de démocratie alimentaire	61

1. Territoires à VivreS : cadre du projet, gouvernance et récit des territoires

1.1. Cadre du projet

Territoires à VivreS émane d'un collectif inter associatif (Réseau Cocagne, Réseau CIVAM, Secours Catholique Caritas France, VRAC France, UGESS) qui appelait de ses vœux, dès mi-2020, une politique nationale de lutte contre la précarité alimentaire et le soutien à des projets d'accès à une alimentation durable et de qualité. Ces convictions se sont concrétisées dans un projet décliné sur 4 territoires que sont les métropoles élargies de Lyon, Aix-Marseille, Montpellier et Toulouse. Son objectif : favoriser un accès digne à une alimentation de qualité pour tou.tes, en particulier les plus vulnérables, et créer avec elles et les organisations agricoles et de l'ESS de nouveaux dispositifs économiques pour des filières solidaires et durables

Territoires à VivreS a bénéficié d'un financement de la Direction Générale de la Cohésion Sociale dans le cadre de France Relance. La Fondation Carasso et la Fondation de France co-financent également le projet.

Le projet Territoires à VivreS est structuré autour :

- d'une **ambition** : l'accès de toutes et tous à une alimentation choisie et de qualité.
- de trois **axes thématiques de réflexion et de travail** : le projet se décline en 3 axes thématiques, travaillé sur chacun des territoires et de façon transversale : la démocratie alimentaire, les modèles agricoles et d'approvisionnement, et les modèles économique et de coopération. A chaque axe thématique est adossé un accompagnement des territoires et la production de ressources (guide des outils de la démocratie alimentaire, étude sur la construction des prix entre les initiatives et les producteurs, etc.)
- **de moyens dédiés à l'organisation de la coopération** : au niveau de chaque territoire, un poste d'ingénieur territorial est financé (1 ETP par territoire). En effet, l'hypothèse de départ de Territoires à VivreS est de donner les moyens aux acteurs pour organiser leur coopération. Territoires à VivreS est également dotée d'une coordinatrice nationale (0,5 ETP pendant 2 ans), chargée d'animer le réseau et d'organiser les interactions entre les territoires et avec les partenaires nationaux. Une personne est également est charge du suivi-évaluation du projet (0,5 ETP pendant 1,5 an).

1.2. Gouvernance de Territoires à VivreS

Les représentants des cinq structures partenaires au national forment un **comité des partenaires** chargé des prises des orientations et décisions. Ce comité national a également porté des actions de plaidoyer¹. Les **comités nationaux**, convoqués à un rythme mensuel environ (dont une fois sur chaque territoire), rassemblent le comité des partenaires et les ingénieurs de chaque territoire : ils sont des espaces de rencontre et de transversalité entre l'ensemble des acteurs du projet, et ont été l'occasion de travailler des questions transversales (vision, axes thématiques, évaluation...). Sur chacun des territoires, sous l'impulsion des ingénieurs territoriaux, se sont structurés des **comités locaux**, instances de coopération locales. Enfin, un **comité de pilotage** associant les financeurs du projet a été convoqué à deux reprises (1^{er} juin 2022 et 18 avril 2023).

¹ Voir les articles et positionnements du collectif : <https://www.territoires-a-vivres.xyz/?Plaidoyer>

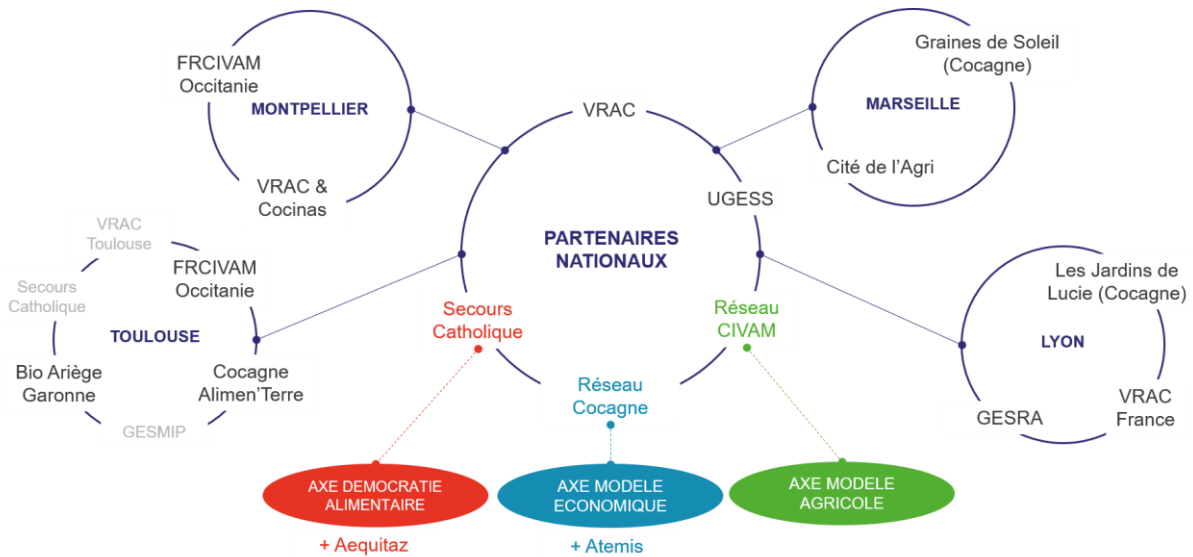
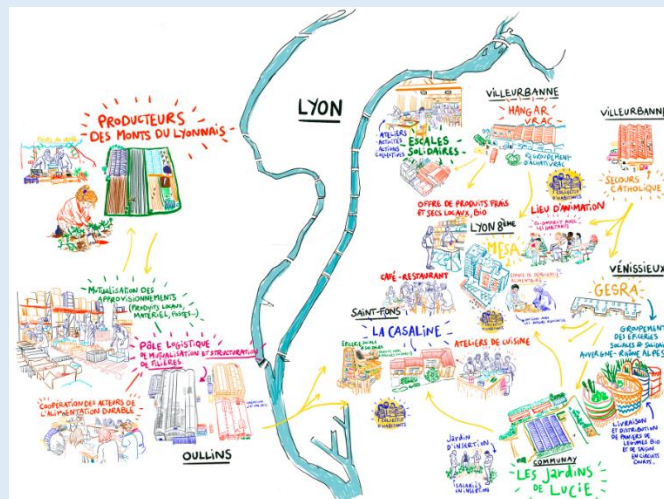


Figure 1: Schéma de la gouvernance de Territoires à VivreS

1.3. Récit des Territoires à VivreS

Territoires à VivreS Lyon

Au lancement de Territoires à VivreS, la plupart des acteurs du futur comité local se connaissaient déjà au travers du groupe de travail « justice alimentaire » du PAT du Grand Lyon, ou encore du pôle de coopération sur l'alimentation (le « BOL », qui n'avait pas abouti faute de temps dédié à la coopération). Ils avaient donc une expérience de coopération. Leur travail s'est rapidement décliné sous deux axes :



- Sur la démocratie alimentaire, le parti pris était de s'appuyer sur des projet existants ou émergents : les acteurs se sont donc concentrés sur les quartiers de St Fons (autour de l'épicerie la Casaline) et de Lyon 8ème (autour du projet de Maison Solidaire et Engagée de l'Alimentation (MESA)). Les activités ont porté sur la mobilisation et la participation des habitant-es autour de ces projets, et le développement de démarches de démocratie alimentaire comme les « Tables du 8ème » (assemblée citoyenne organisée à la MESA).

- Sur la mutualisation de l'approvisionnement, l'objectif à terme est la création d'un pôle logistique mutualisé et géré par une SCIC. Des études et expérimentations de préfiguration de ce lieu ont été menées, et trois structures (GESRA, VRAC Lyon et Escales Solidaires) ont initié une mutualisation de leur approvisionnement. Cette mutualisation pourrait concerner à terme non seulement les fournisseurs mais aussi la logistique, le stockage ou encore des emplois. L'investissement foncier pour le futur pôle constitue un poste de dépense important à venir pour le collectif.

Encouragé et soutenu par la Métropole, le projet prend la direction d'une expérimentation locale de Sécurité Sociale de l'Alimentation, au travers de transferts monétaires directs. Ce projet articulerait des enjeux de fourniture des denrées aux démarches de démocratie alimentaire pour l'animer, et permettrait à terme de croiser davantage ces deux axes de travail.

Territoires à VivreS Marseille

Sur le territoire marseillais, les actions sur l'accessibilité alimentaire, dont beaucoup ont émergé pendant le Covid, étaient peu en lien. Ainsi la première mission des ingénieurs a été d'identifier, contacter et rassembler quelque 40 acteurs. Après un diagnostic partagé des besoins, le projet s'est resserré autour de l'accompagnement de structures sociales porteuses d'un projet de type épicerie sociale et solidaire. Un groupe de 5 « épicerias » s'est alors formé autour d'un programme de montée en compétences au cours duquel ont été abordées diverses questions : montage d'une épicerie, enjeux agricoles, principes de la démocratie alimentaire...

Par ailleurs, une étude menée par Action Contre la Faim a pointé les besoins, contraintes et envies des usagers de ces épicerias. Sur cette base, depuis septembre 2022, des premiers partenariats sont mis en place entre épicerias et producteurs (ferme urbaine, jardin de Cocagne, ainsi qu'une dizaine de producteurs). Une plateforme d'achat-revente de produits bio et locaux, coordonnée par Graines de Soleil et ses salariés en insertion, fournit les épicerias chaque semaine tout en soutenant l'agriculture locale. L'objectif est de pérenniser ces partenariats pour permettre aux producteurs de planifier leur culture en fonction de la demande des épicerias.

Des financements mutualisés permettent de continuer l'accompagnement des épicerias, notamment sur la mobilisation de leur public dans le cadre d'animations sur l'alimentation.



Territoires à Vivres Montpellier

Le collectif rassemble la plupart des acteurs du territoire engagés sur l'alimentation durable et solidaire. Leur coopération a donné lieu à une idée innovante : expérimenter une Caisse Alimentaire Commune, gérée démocratiquement, qui favorise l'accès à une alimentation saine, produite dans des conditions respectueuses de l'environnement et qui permettent une juste rémunération des producteurs. Ce projet s'inscrit dans la continuité de différents travaux qui avaient déjà établi un diagnostic des besoins et permis de poser des hypothèses d'action (Etats généraux de la solidarité, recherche-action sur les tiers-lieux de solidarité, expérimentation de chèques alimentaires sur un marché paysan...).

Le Comité citoyen de l'alimentation est le résultat d'un travail important de mobilisation citoyenne au travers d'une série d'animations et d'événements au cours de l'année 2021/2022. Composé de 47 membres dont une partie en situation de précarité, il se rassemble régulièrement depuis octobre 2022 afin de prendre les décisions concernant le fonctionnement de la caisse (lieux conventionnés, niveaux de cotisation des participants, etc.). Depuis février 2023, l'expérimentation d'un an est lancée : les participants reçoivent chaque mois 100 MonA (monnaie alimentaire), contre une contribution variable selon leurs moyens. La Caisse est également financée sur fonds publics et privés pour équilibrer les participations et prendre en charge le temps de coordination. Le dispositif fait l'objet d'une évaluation scientifique.

La Caisse est l'objet central d'un projet de territoire qui intègre différentes facettes : mutualisation des approvisionnement et structuration de filière durable et solidaire, formation-action des acteurs à la démocratie alimentaire.

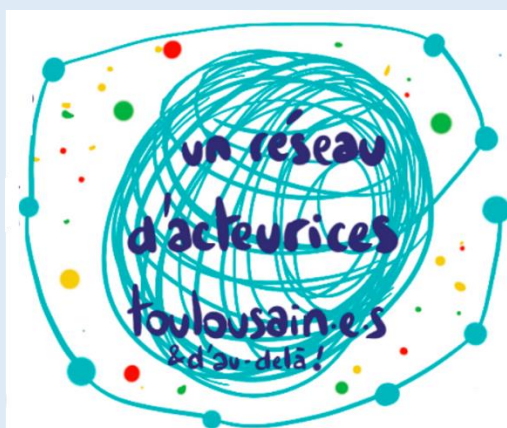


Territoires à VivreS Toulouse

Les six structures qui forment le collectif sont les antennes locales des associations qui portent Territoires à VivreS au national. Elles se connaissaient peu avant le début du projet : celui-ci a facilité une interconnaissance et une acculturation jusqu'à la définition d'un positionnement commun cohérent pour eux et pour le territoire. Ainsi, plutôt que créer un projet ex nihilo, ils ont pris le parti de soutenir et accompagner les projets existants, à différentes échelles (quartier, commune, département) et portés par différents types d'acteurs (collectif d'habitant-es, collectivité territoriale). Ce positionnement est inspiré du collectif Nourrir la Ville, qui accompagne les collectivités sur les questions agricoles (foncier, PAT, restauration collective, etc.) et dont la FRCIVAM Occitanie, Cocagne 31 et Bio Ariège Garonne sont également membres. Territoires à VivreS tend à devenir son pendant sur les questions d'accessibilité et de démocratie alimentaire, et à être reconnu comme « guichet unique » sur la question.

Le collectif a travaillé depuis deux ans avec l'association AlimEco sur le quartier de Bagatelle afin de construire une démarche de démocratie alimentaire. Ils ont également accompagné les réflexions de plusieurs communes (Castanet-Tolosan, Fenouillet...). Par ailleurs, ils favorisent la mise en lien des acteurs du territoire, par exemple par l'organisation d'évènements ou de journées de co-formation.

Le collectif envisage de poursuivre ses actions et d'ouvrir un poste dédié à l'animation du collectif.



2. L'évaluation de territoires à VivreS : objectifs, méthodes et théories du changement

2.1. Objectifs du suivi évaluation

Territoires à VivreS fait l'objet d'un suivi-évaluation qui s'intègre aux trois axes thématiques et aux dynamiques portées sur les quatre territoires d'expérimentation. Menée en continu, cette démarche poursuit plusieurs objectifs :

- Assurer un suivi du travail tout au long du projet
- Analyser la mise en œuvre et les effets du projet
- Valoriser les actions menées et leur contribution

Il ne s'agit donc pas d'une évaluation d'impact : la temporalité des expérimentations (moins de 2 ans) ne permet pas de mesurer des impacts sur l'accès à l'alimentation durable et choisie. Il s'agit au contraire de décrire ce que Territoires à VivreS induit comme dynamique de coopération et décrire les changements qu'elle induit.

2.2. Méthode

L'évaluation a été menée en continu tout au long du projet.

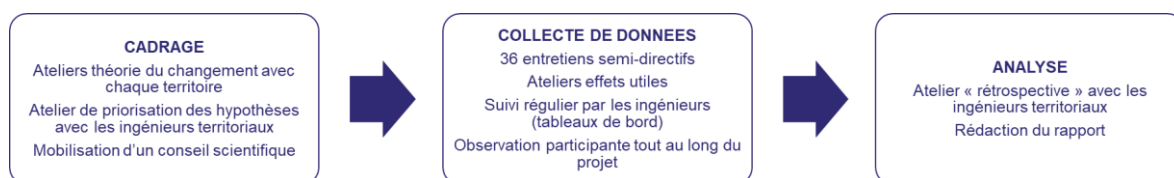


Figure 2: Méthode de l'évaluation

Une première phase de **cadrage** a permis de préciser les ambitions et les objectifs à deux ans des collectifs locaux. A partir des théories du changement construites à cette occasion pour chaque territoire, des hypothèses (transversales aux quatre territoires) ont été formulées puis priorisées pour chaque territoire lors d'un atelier conduit en janvier 2022.

Un **conseil scientifique** a été rassemblé en février, mai et octobre 2022 : il rassemble 10 chercheur-es de disciplines variées (nutritionniste, socio-économiste, géographe, sociologue...) et implantés sur les différents territoires.

Ces indicateurs qui découlent des hypothèses formulées collectivement ont été suivis de façon qualitative par une série de **36 entretiens semi-directifs**. Les guides d'entretiens (voir annexe 1) ont été construits à partir des théories du changement et hypothèses priorisée. Le déroulé suivait les points suivants (adapté selon les interlocuteurs et la phase du projet) :

- Présentation de l'interrogé, sa structure et sa place vis-à-vis de Territoires à VivreS ;
- Coopération territoriale : contribution, utilité, freins et leviers ;
- Partie thématique, selon l'activité et/ou le groupe de travail de la personne interrogée.

L'échantillonnage a été pensé de façon à couvrir les 4 territoires et les différents types d'acteurs (ingénieurs territoriaux, membres des comités locaux, habitant-es, collectivités territoriales (élu-es et technicien-nes) afin d'évaluer à la fois l'utilité du projet et de décrire la coopération territoriale (ce qu'elle génère et ses modalités de mise en œuvre).

Les entretiens ont été complétés par des **observations** participantes aux comités Territoires à VivreS et aux actions des territoires.

Tableau 1: Liste des entretiens

	Ingénieur.es territoriaux (IT)	Membres des comités locaux (MCL)	Personnes concernées	Collectivités territoriales (CT)
Lyon	<ul style="list-style-type: none"> Jardins de Lucie GESRA 	<ul style="list-style-type: none"> VRAC Lyon (MESA) VRAC Lyon Secours Catholique Escales Solidaires 	<ul style="list-style-type: none"> Casaline x2 	<ul style="list-style-type: none"> PATLy (chargée de mission)
Marseille	<ul style="list-style-type: none"> Graines de Soleil 	<ul style="list-style-type: none"> Vivres Solidaires Epicerie Racines Centre social Frais Vallon 		<ul style="list-style-type: none"> PAT Aix Marseille (chargé de mission)
Montpellier	<ul style="list-style-type: none"> FRCIVAM Occitanie VRAC & Cocinas 	<ul style="list-style-type: none"> VRAC & Cocinas 1 VRAC & Cocinas 2 Les petits débrouillards La graine La cagette 	<ul style="list-style-type: none"> Comité citoyen x2 	<ul style="list-style-type: none"> Ville (élue) Métropole (chargée de mission)
Toulouse	<ul style="list-style-type: none"> Cocagne Alimen'Terre 	<ul style="list-style-type: none"> VRAC Toulouse Secours Catholique AlimEco (2 personnes) 		<ul style="list-style-type: none"> Castanet Tolosan (élu + chargée de mission) PAT Sicoval (chargée de mission) Fenouillet (élue)
National	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires x5 			

Enfin, en lien avec la fonction de suivi et de pilotage du travail d'évaluation, et pour encourager la réflexivité sur les actions menées, les acteurs de Territoires à VivreS (ingénieurs et partenaires nationaux) sont impliqués dans le processus. Les TDC et hypothèses de travail ont été **coconstruites** avec eux, et un certain nombre d'indicateurs sont suivis directement par les ingénieurs territoriaux (tableau de bord).

2.3. Théorie du changement et hypothèses

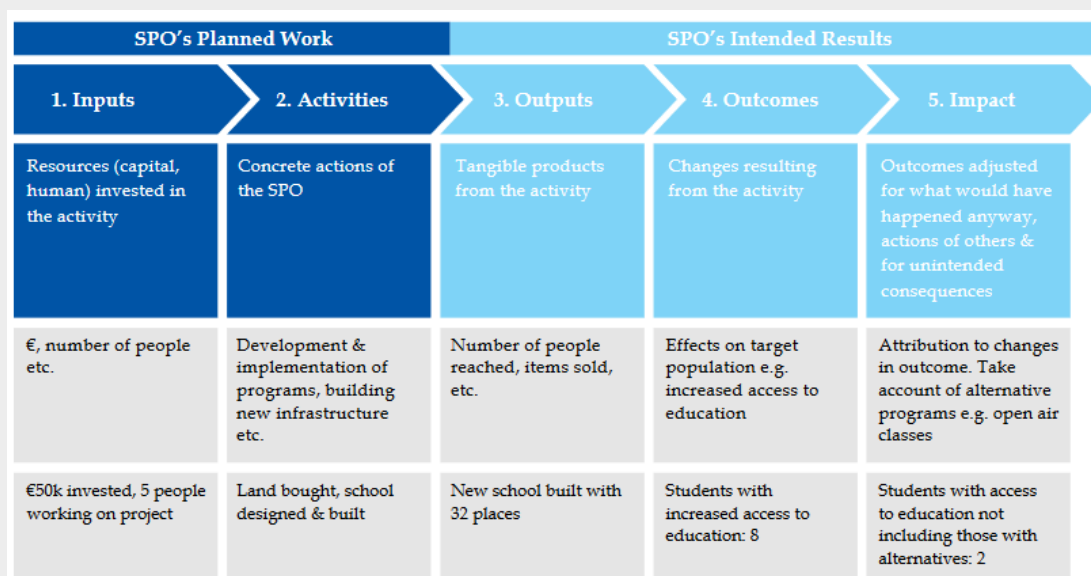
L'approche par la théorie du changement (ou chemins d'impacts) a donc été utilisée. Plutôt que d'être centré sur les effets générés par le projet, il s'agit de s'intéresser aux processus par lesquels les actions menées sont susceptibles de contribuer à l'objectif visé, à savoir ici des systèmes alimentaires territoriaux qui favorisent un accès de tou-tes à une alimentation choisie et durable. Il s'agit alors de décrire et analyser :

- les **moyens (ou ressources mobilisées)**, à savoir le financement de postes d'ingénieurs territoriaux, avec le mandat d'organiser la coopération territoriale
- les **résultats**, à savoir la dynamique collective et les projets qui sont induits
- les **effets et perspectives de changement** qui se dessinent

Ces théories du changement reposent sur un certain nombre d'hypothèses, fondées sur l'expérience ou la littérature et testées en phase d'entretiens. Par ailleurs, ces théories du changement ont été construites avec les acteurs du projet, favorisant la justesse des hypothèses, la réflexivité des acteurs et leur contribution à la démarche d'évaluation.

Les théories du changement : de quoi parle-t-on ?

Les **théories du changement** sont un outil de suivi et d'évaluation souvent utilisées dans les projets à impact social. Le principe est de caractériser le processus par lequel on s'attend à ce que les actions mises en œuvre conduisent aux changements visés. Il s'agit donc de décrire les **ressources** mobilisées (*inputs*), les **résultats directs** (*outputs*) et les **effets** (*outcomes*) voire les **impacts** (c'est-à-dire les effets attribués à l'action évaluée).



Source: Elaborated by EVPA from Rockefeller Foundation Double Bottom Line Project

Ces méthodes ne s'intéressent donc pas uniquement aux changements induits, mais sont aussi un outil pour suivre la mise en œuvre du projet et décrire le processus par lequel ces effets sont générés. Là où les évaluations quantitatives peuvent être limitées (qualité des données, standardisation des indicateurs...), elles permettent d'évaluer **l'étendue des effets générés** par un projet. Par ailleurs, adoptant une méthode qui s'intéresse d'abord aux processus de changement (plutôt qu'aux résultats), on peut prioriser des indicateurs réellement **adaptés aux objectifs fixés et au contexte**. Utiliser les théories du changement permet également de distinguer les différentes « branches » et les différentes étapes vers le changement visé, et ainsi de décrypter le **processus** par lequel tel ou tel changement est atteint.

Ces démarches – à l'instar de la méthode URBAL – invitent à être élaborées de façon collective afin de « [prendre] en compte les besoins spécifiques des utilisateurs finaux et la vision de la durabilité des divers acteurs locaux ».

Références :

EVPA, 2015. A practical guide to measuring and managing impact.

Intoppa B. et Valette E., Approches collaboratives pour l'identification d'indicateurs d'évaluation : usage de la démarche URBAL. So what ? Policy brief N° 22. Juin 2022. Chaire Unesco alimentations du monde

Improve, [La Théorie du Changement \(ToC\) : outil indispensable de la démarche évaluative ?](#) (page internet consultée en juin 2023)

Les théories du changement de chaque territoire ont d'abord été construites à partir d'ateliers menés avec les ingénieurs territoriaux (voir annexe 2). Une théorie du changement synthétique et consolidée pour l'ensemble de territoires à VivreS en a été tirée (voir annexe 3). Le schéma suivant en est une version simplifiée.

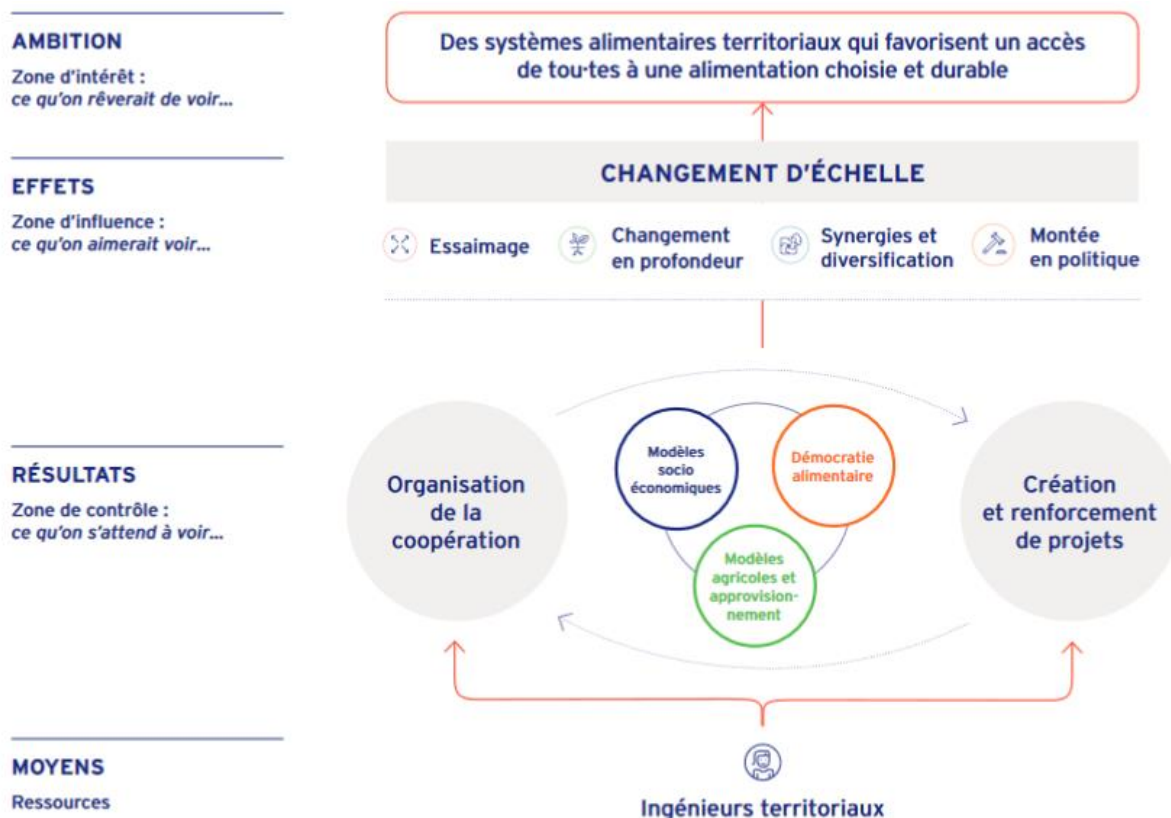


Figure 3: Théorie du changement simplifiée de Territoires à VivreS

Elle repose sur un certain nombre d'hypothèses qui ont été testées et suivies dans le cadre de l'évaluation (tableau complet des hypothèses en annexe 4) :

- Des méthodes et démarches permettent de mobiliser les habitant·es autour de l'alimentation et de développer le pouvoir d'agir
- Des démarches de démocratie alimentaire – auxquelles participent un ensemble de parties prenantes, y compris des habitant·es – favorisent la construction d'une vision partagée du modèle agricole et alimentaire à atteindre
- Des espaces qui favorisent le croisement entre les parties prenantes rendent possible une co-construction de l'action publique
- La coopération et les mutualisations rendent possible la mise en œuvre de ce modèle, et renforce l'efficacité et la pertinence des actions
- La coopération multi acteurs nécessite des outils et compétences spécifiques et s'inscrit dans le contexte du territoire
- La coopération territoriale favorise l'innovation et la professionnalisation qui dessinent des changements en termes d'accessibilité à l'alimentation

Dans ce rapport, nous suivons les différentes étapes du chemin d'impact de Territoires à VivreS. Nous analyserons d'abord la fonction d'ingénieur territorial (moyen). Puis nous nous pencherons sur les

résultats produits à savoir l'organisation de la coopération territoriale et les projets mis en œuvre, qui expérimentent d'autres possibles. Enfin, nous évaluerons les perspectives de changement d'échelle générés par les Territoires à VivreS.

Retour sur la démarche d'évaluation

- **La définition collective de ces théories du changement et des hypothèses associées a permis d'engager les ingénieurs dans la démarche et le suivi de leurs actions.** Cela les a parfois aidés à prioriser leurs actions à mener en fonction de leurs objectifs (en particulier à Toulouse ou Marseille où l'historique de coopération entre les acteurs et le diagnostic préalable des besoins étaient plus faibles). Pour d'autres, cette démarche a facilité l'émergence d'objectifs communs au sein du comité local : « *L'évaluation nous a quand même bien servi dans la vision qu'on se donne... une vision collective. Même le regard critique de ce qu'on fait* » (IT, Lyon). De même, l'atelier de définition et priorisation des hypothèses a été l'occasion d'un alignement des acteurs locaux et nationaux de Territoires à VivreS sur les directions et ambitions communes.
- La **régularité du suivi** des hypothèses d'évaluation par les ingénieurs (tableaux de suivi) a été favorisée par les relances régulières, mais parfois contrainte par leur charge de travail.
- Associée à une réflexion sur les effets utiles (menée par Atemis), les ingénieurs ont apprécié la **reconnaissance de leurs résultats « immatériels »** souvent difficiles à valoriser (interconnaissance, compétences, ...).
- **L'évaluation de Territoires à VivreS a été conduite très en amont par rapport à la mobilisation des acteurs et habitants et à la mise en œuvre des projets.** Si cela a permis de bien décrire le processus de mise en place de la coopération territoriale, cela n'a pas rendu possible une évaluation approfondie des actions en tant que telles. De plus, les actions de mobilisation n'ayant pas encore réellement commencé début 2022, les habitants n'ont pas été associés à la construction des théories du changement et donc des indicateurs de l'évaluation : cela aurait été bénéfique à la pertinence des indicateurs du point de vue de ces « bénéficiaires finaux » (cette remarque concerne aussi les producteurs par exemple).
- La **diversité des projets** conduits sur les territoires explique également que ce sont plutôt des indicateurs généraux et communs qui ont été suivis (plutôt qu'une analyse approfondie de chaque dispositif) : la coopération, les démarches de démocratie alimentaire, le travail sur les filières d'approvisionnement. Un dispositif d'évaluation spécifique à chaque projet – comme c'est le cas pour l'expérimentation de la Caisse Alimentaire montpelliéraine – permettrait d'évaluer de façon plus précise chacun des projets.
- La vocation systémique, transversale, de Territoires à VivreS, donnait lieu à une grande quantité et diversité d'indicateurs à suivre. Cela a imposé des choix (priorisation d'hypothèses). Le travail conjoint avec les axes thématiques a facilité le travail d'évaluation.
- Bien que la coopération entre les partenaires nationaux et entre les territoires soient abordées, cette évaluation de Territoires à VivreS est davantage tournée sur la **coopération territoriale**.
- La mobilisation d'un **conseil scientifique** a apporté un regard extérieur et transdisciplinaire pour la construction des indicateurs et des premiers résultats.

3. L'ingénieur territorial : la clé de voute des Territoires à Vivres

Le constat sur lequel repose le projet Territoires à Vivres est celui du besoin d'animer la coopération territoriale, et en particulier d'avoir du temps dédié pour organiser cette coopération. Le projet a permis de financer un poste à temps plein sur chacun des territoires : les ingénieurs territoriaux. Dans cette partie, il s'agit de décrire la fonction d'ingénieur territorial, au travers d'une lecture de leurs activités et des enjeux rencontrés. Qui sont les ingénieurs territoriaux ? En quoi est-ce une fonction nécessaire sur le territoire ? Quelles compétences professionnelles mobilisent et développent-ils ?

3.1. Les activités et rôles de l'ingénieur territorial

Les ingénieurs territoriaux sont les 2 à 4 personnes qui se sont partagés la mission d'organiser la coopération territoriale pour le déploiement local de Territoire à Vivres. Ils ont exercé diverses activités dans le cadre de leur fonction :

Tableau 2: Activités des ingénieurs territoriaux

Fonction	Activités
L'ingénieur territorial assure le lien avec le national et les autres territoires	<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier le cadre du projet national et l'adapter à son territoire • Participer aux rencontres Territoires à Vivres (comités nationaux, visites intersites, temps d'accompagnement, etc.) • Mettre en place le copilotage du projet sur le territoire (répartition et organisation du rôle d'ingénieur) • Assurer le suivi du projet entre ingénieurs territoriaux
Il met les acteurs en coopération et construit le collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les acteurs à associer au collectif (initialement et tout au long du projet) • Présenter le projet • Etablir un diagnostic des besoins • Fédérer les acteurs et organiser l'interconnaissance • Formaliser le collectif (rôles de chacun) • Faire émerger une vision et une raison d'être commune
Il anime le collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les comités locaux • Mettre en place et animer des outils de communication et de coopération
Il est l'intermédiaire entre les acteurs du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir les relations avec toutes les parties prenantes (associations, habitants, collectivités, recherche, financeurs, etc.) • En particulier, travailler avec les collectivités territoriales • Favoriser les liens et les croisements entre les différentes instances et parties prenantes
Il a un rôle de proposition et de conception	<ul style="list-style-type: none"> • Être force de proposition • Animer une construction collective du projet • Concevoir un projet qui donne corps aux idées du collectif et qui corresponde aux orientations du projet
Il mène une démarche d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des hypothèses et tester • Observer, analyser, apprendre
Il coordonne et participe aux actions	<ul style="list-style-type: none"> • Monter un projet concret • Coordonner les chantiers opérationnels • Participer et être en soutien aux projets
Il rend les actions possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'ingénierie financière • Assurer la gestion administrative

Remarques : ce tableau compile les activités des ingénieurs recensées au cours des entretiens et observations sur les quatre territoires : tous les ingénieurs n'exercent pas nécessairement l'ensemble de ces activités. Par ailleurs, certaines activités sont spécifiques du projet Territoires à VivreS et ne seraient pas duplicables dans d'autres contextes (démarche d'expérimentation, lien avec les autres territoires et avec le national...)

Ainsi l'ingénieur territorial est à la fois le **garant du cadre et des orientations du projet** et le **garant de la coopération**. Clé de voute du projet de territoire, il assure une fonction d'intégrateur² : il assure la cohérence des actions entre elles et vis-à-vis des objectifs, il veille à la cohésion du groupe et à sa composition, il facilite les interactions, il veille au développement des ressources pour soutenir le projet, etc. Il s'agit donc d'un rôle polyvalent, à la fois dans la conception et la mise en œuvre des projets, à la fois au contact des acteurs associatifs, institutionnels et des habitant-es.

Il est aussi un membre à part entière du collectif, déjà parce qu'il est lui-même rattaché à une structure du territoire, mais aussi parce qu'il prend part aux activités du collectif (il n'est pas « hors sol »).

3.2. Un rôle transversal qui nécessite des profils particuliers

L'expérience des ingénieurs pendant 2 ans révèle plusieurs défis dans l'exercice de leur rôle :

- **Une question de légitimité.** N'ayant pas été mandatés par les acteurs locaux pour piloter le projet mais par les structures nationales, certains ingénieurs évoquent une position inconfortable : *« L'ambiguïté de Territoires à VivreS, c'est que mes commanditaires n'étaient pas les gens avec qui on travaillait » (IT, MtpI)*. Plusieurs leviers sont mobilisés pour atténuer ce risque et faciliter la confiance : expérience « terrain » des ingénieurs, formalisation des rôles de chacun, validation des décisions en comité local, etc. le fait d'être des acteurs « de terrain » leur confère une connaissance fine des besoins des acteurs du territoire et favorise la relation de confiance avec ceux-ci (par proximité et réciprocité). Ils disposent d'une certaine liberté d'action (par rapport au besoin de validation politique d'un agent de collectivité territoriale par exemple) et d'une capacité d'action en direct.

« Je me souviens, je me suis présenté en tant qu'ingénieur de territoire : les épiceries m'ont regardé avec des gros yeux. J'ai dit je suis directeur associatif, et du coup, ça a permis de créer une relation de confiance. Je pense que c'est quand même important d'être plus ou moins du même monde, parce qu'on est confrontés aux mêmes problématiques » (IT, Mars)

- **Une posture au service du collectif.** Bien qu'étant eux-mêmes une partie prenante du territoire, le rôle des ingénieurs demande une capacité à se mettre en retrait, à animer le collectif sans se positionner. Assumer ce rôle à plusieurs est perçu comme une garantie de neutralité. Par ailleurs, pour limiter le risque de conflit d'intérêt : plusieurs territoires envisagent de poursuivre avec une personne dédiée à l'animation du collectif.
- **La maîtrise des enjeux travaillés.** Les ingénieurs qui ont une proximité avec le national (participation au montage du projet, double rôle national/local, etc.) se sont plus facilement appropriés les objectifs du projet. Par ailleurs, une bonne connaissance du territoire, de son histoire et de ses acteurs – qui passe pour la plupart par leur expérience « terrain » – est essentielle pour traduire le projet dans le contexte local. Enfin, la complémentarité des ingénieurs favorise une vision complète des enjeux.

² Voir aussi le document « Quelle dynamique économique pour progresser vers un accès digne à une alimentation saine et durable ? »

- **Assumer la responsabilité du projet.** Cela demande parfois de prendre des décisions inconfortables en cas d'incohérence d'un acteur avec la visée du projet, ou encore par soucis d'avancer. Le co-portage de la fonction d'ingénieur permet de répartir cette charge. Il apparaît plus fluide lorsque seules deux personnes/structures se répartissent le rôle d'ingénieurs (plutôt que davantage). Notons que ce portage partagé implique une transversalité inter-structure qui *« rejoue les questions de hiérarchie » (IT, Mtpl).*
- **Le temps de travail.** La plupart des ingénieurs comptabilisent un temps de travail nettement supérieur à celui prévu, en particulier à partir de la phase de mise en œuvre des actions qui sont chronophages. Cependant, ces temps de travail se confondent parfois avec les autres activités des ingénieurs.
- **La polyvalence.** Ingénieur territorial est une fonction qui requière des compétences à la fois stratégiques, relationnelles et techniques. Garant de la coopération, ses compétences d'animation sont essentielles. Interlocuteur principal du projet, il doit être capable d'intervenir aussi bien dans les sphères institutionnelles qu'opérationnelles. Il allie à la fois conception et la mise en œuvre des actions. A cela s'ajoute souvent une sensibilité politique liée aux questions travaillées.

« Si on parle d'ingénierie territoriale, il ne faut peut-être pas parler de structure derrière. C'est peut-être un recrutement de territoire, pourquoi pas au niveau d'un PAT... Par contre ce n'est pas des profils institutionnels, c'est pas un chargé de mission d'une collectivité qui peut faire ce boulot, ça doit partir d'un collectif » (IT, Mtpl)

Quelques recommandations concernant l'ingénierie territoriale :

1. **L'ingénierie territoriale est nécessaire** pour organiser la coopération territoriale, piloter et rendre possible le projet de territoire.
2. **Dédier au moins un temps plein minimum dans la durée pour maintenir la dynamique :** notons que ce constat est partagé pour les chargés d'animation des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT), en particulier en ce qui concerne la phase opérationnelle (volet B) : *« La majorité des porteurs de PAT soulignent l'importance d'un financement pérenne d'au moins un poste d'ingénierie dédié à l'animation et à la coordination du projet, crucial pour l'élaboration mais aussi la mise en œuvre d'un PAT. Les financements ponctuels d'ingénierie résultent en d'importants turn-over des équipes, rendant plus complexe la gestion de projet sur le temps long et une perte (...). Les besoins en moyens humains concernent également les PAT opérationnels, qui peinent à assumer des ambitions qui se renforcent avec le temps sans les ressources humaines suffisantes pour porter le projet » (Terres en ville, 2022).* Ou encore : *« L'affectation d'un temps de travail dont le plancher minimal pour « exister » est d'au moins 50 % d'un temps plein est nécessaire pour suivre une stratégie ou le projet alimentaire territorial » (Darrot, 2020).*
3. Répartir le poste idéalement sur **2 personnes/structures** (éventuellement une **personne dédiée** à l'animation du collectif afin de limiter les enjeux de structure)
4. Prévoir une instance locale de prise de décision, et qui donne mandat aux ingénieurs
5. S'assurer de la reconnaissance de rôle de l'ingénieur par son employeur (inscrit dans les missions et temps dédié)
6. Cibler des **profils polyvalents** qui articulent stratégique, relationnel et opérationnel

4. Trajectoires et modèles de coopération

Mandat des ingénieurs territoriaux, l'organisation de la coopération territoriale est un résultat direct de Territoires à VivreS. Quels modèles de coopération émergent sur les territoires ? A quels facteurs sont-ils liés ?

4.1. Des modèles de coopération spécifiques aux territoires

Les modèles de coopération qui ont émergé sur les quatre territoires sont différents : les schémas suivant en proposent une modélisation simplifiée :

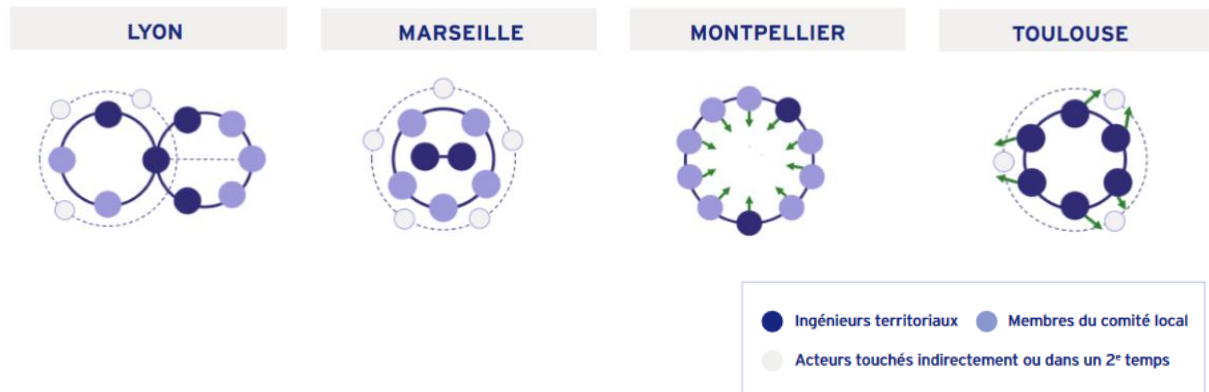


Figure 4 : Modèles de coopération

A Lyon, le projet s'est décliné en deux groupes de travail : la mutualisation (en vue d'un pôle logistique mutualisé), et la démocratie alimentaire (sur les quartiers de St Fons d'une part et de Lyon 8^{ème} d'autre part). Les membres du comité local contribuent à ces projets dans le cadre de leurs activités habituelles : la coopération leur permet d'aller plus vite en travaillant ensemble : « *Sans Territoires à VivreS on aurait mis 10 ans à se rencontrer, à se connaître, à faire des évènements collectifs. Même si c'est pas toujours facile parce qu'on a chacun nos enjeux en interne. La coordination de tout ça, ça a permis d'accélérer (...), on se dit qu'on a gagné 10 ans* » (MCL, Lyon). L'idée est de renforcer les acteurs autour de la table et de soutenir des actions déjà à l'œuvre (Casaline) ou émergentes (MESA) sur les quartiers. Le projet rallie progressivement de nouveaux acteurs, en particulier les acteurs de l'alimentation durable (ARDAB, AMAP...) autour du projet de pôle. Au travers du travail sur les filières d'approvisionnement, davantage d'interactions avec les actions de démocratie alimentaires sont prévues, afin de co-construire l'offre de produits avec les habitants.

A Marseille, l'objet de l'expérimentation porte sur l'accompagnement de cinq structures sociales porteuses d'un projet de type épicerie sociale : les ingénieurs sont identifiés comme des « *personnes ressources* » qui leur apportent les connaissances utiles (directement ou en faisant appel à des intervenants qualifiés) et animent le partage d'expérience et la co-formation dans le groupe : « *C'est intéressant pour nous parce qu'on découvre un monde qu'on ne connaissait pas trop* » exprime une des membres du collectif. L'écosystème du projet s'élargit à mesure que le projet des épiceries se structure : en particulier, sous la coordination de Graines de Soleil, une dizaine de producteurs fournissent désormais les « épiceries » en produits frais. Ces dernières bénéficient également d'une mutualisation avec les fournisseurs des groupements d'achats VRAC qui se développent en parallèle sous l'impulsion de la Cité de l'Agriculture.

A Montpellier, les acteurs se rassemblent autour d'un projet commun qui dépasse les activités des uns et des autres. La Caisse Alimentaire commune est une expérimentation qui dépasse le champ d'action de chaque partenaire, et est notamment possible par la variété des acteurs impliqués dans le projet

dès le départ (comité local de 25 structures). Ce dispositif central articule plusieurs autres chantiers, lui conférant une réelle dimension transversale et territoriale : *« Ce sont des associations ou des mondes qui ne se parlaient pas forcément avant et qui arrivent à construire quelque chose ensemble. Ça crée une émulsion qui a une ampleur plus importante que ce que chacun aurait pu faire individuellement » (CT, Mtpl).*

A Toulouse, Territoires à VivreS a donné l'opportunité à des acteurs qui ne se connaissent que peu de se connaître et de construire ensemble un positionnement commun. Ils proposent désormais un accompagnement commun et structuré aux dynamiques du territoire qui les sollicitent (guichet unique), et interviennent selon ce qui est le plus pertinent thématiquement ou géographiquement : ainsi VRAC et la FRCIVAM ont accompagné le travail de l'association AlimEco sur le quartier de Bagatelle, et Cocagne Alimen'Terre et le Gesmip ont davantage accompagné la commune de Castanet par exemple. Ils continuent ainsi de faire leur métier, dans de façon coordonnée et intégrée, et donc plus efficace. *« J'adore cette approche d'être en soutien : au final on accompagne beaucoup plus de projets que de se retrouver à 15-20 sur une seule action »* constate une membre du comité local.

Les modèles de coopération mis en place combinent différents niveaux (cette typologie s'inspire de l'Avise³) :

- **Mutualisation et partage de ressources** : les structures continuent de faire leur métier d'origine, mais choisissent de mettre en commun leurs ressources pour gagner en efficacité : des connaissances et compétences, des outils, des locaux, des emplois... C'est ce que vise de collectif lyonnais avec le projet de pôle mutualisé par exemple.
- **Coopération stratégique**, à savoir une offre territoriale coordonnée entre plusieurs acteurs. C'est par exemple le cas du collectif toulousain, qui se positionne comme un guichet unique pour répondre aux sollicitations des acteurs du territoire.
- **Coopération renforcée**, autour d'un projet innovant qui dépasse le champ d'action de chacune des structures et vise la réponse à un besoin sociétal : c'est le cas du dispositif de Caisse alimentaire commune de Montpellier.

Selon la typologie de Roza et al. (2014), certaines formes de coopération pourraient être qualifiées de transactionnelle, dans le sens où elles sont directement bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes. C'est le cas par exemple quand, à Marseille, Graines de Soleil se positionne comme intermédiaire entre les producteurs locaux et les épiceries : cette nouvelle activité contribue au développement de la structure tout en offrant un service utile aux épiceries (livraison de produits) et aux producteurs (nouveau débouché). Toutefois, les 4 collectifs locaux visent une relation intégrative entre eux, autrement dit de la complémentarité entre leurs actions avec un objectif de transformation (particulièrement visible dans le cas de Montpellier).

4.2. Les facteurs de la coopération territoriale

Ces modèles de coopération sont le résultat de nombreux facteurs qui relèvent du contexte local, du profil des ingénieurs, ou encore de la trajectoire collective.

³ Typologie inspirée de l'Avise

4.2.1. Des trajectoires de coopération entre coopération et actions

Un atelier « rétrospective »

En complément des entretiens conduits, l'analyse des trajectoires de coopération dans les territoires a été complétée par un atelier « rétrospective » animé en novembre 2022. Les ingénieurs territoriaux étaient invités à réfléchir à leur trajectoire collective locale depuis le début de Territoires à VivreS. A partir d'une frise chronologique, la consigne était d'identifier les phases « positives » (enthousiasme, croissance du groupe, émergence de projets...), neutres (temps de latence, interconnaissance, attente de financements...) ou négatives (tensions, recul dans les projets, etc...). En traçant la courbe de la dynamique collective, différents points de bascule ont alors été mis en évidence.



Les trajectoires des collectifs locaux laissent apparaître différentes phases.

- **Tout d'abord, un temps long de mise en route et d'interconnaissance.** Il s'agit pour commencer de repérer et de fédérer les acteurs et dynamiques du territoire. Ce travail a parfois été mené en amont, ce qui a fait « gagner du temps » à ces collectifs qui sont allés plus rapidement vers la mise en œuvre d'action (ex : Lyon, Montpellier), mais il s'est avéré indispensable sur des territoires comme Marseille où les acteurs ne se connaissaient pas en amont : « *au tout début, la première réunion en octobre, quand on a reçu l'invitation, on s'est dit on est en plein dedans ! Mais vu qu'on ne savait pas qui étaient ces gens, on s'est dit mais d'où ça tombe ?!* » (MCL, Mars). Il s'agit ensuite pour ces acteurs d'apprendre à se connaître, à ce faire confiance. De la même manière, cette phase d'interconnaissance étaient déjà entamée sur certains territoires (ex : Lyon où le projet s'inscrit dans la continuité d'autres projets collectifs : « *on n'avait pas besoin de se convaincre !* » (MCL, Lyon)). Ce temps est incompressible mais essentiel pour fédérer le groupe et asseoir les actions futures : « *On n'aura plus besoins de (se) convaincre, on va pouvoir discuter du comment* » (MCL, Tlse), « *Les temps de réunion, qui peuvent être chronophage mais sur lesquels il y a eu vraiment de l'échange, des discussions, l'intégration de nouvelles personnes... c'est surtout ça qui a fédéré* » (MCL, Mtpl).
- **Rapidement, on constate le besoin de resserrer la coopération sur du concret.** C'est d'ailleurs ce qui, au regard de nombreuses personnes interrogées, fait la valeur de Territoires à VivreS et permet de maintenir l'enthousiasme du groupe : ce n'est pas que de la « réunionite ». « *Ce qui a facilité c'est aussi la rapidité du projet : très rapidement il y a eu du concret avec des*

échéances, des objectifs à se fixer. Ça n'a pas été que de la recherche intellectuelle et des trucs sur le papier. A un moment donné il y a aussi eu de l'action » (MCL, Mtpl). « Recentrer » s'est traduit pour la plupart des territoires par un focus sur un micro-territoire spécifique (ex : quartiers de Lyon 8^{ème} et St Fons à Lyon, où des projets étaient déjà émergents), ou sur un petit nombre d'acteurs pour faciliter un passage rapide dans l'opérationnel (ex à Marseille : *« on a refermé l'entonnoir »* autour du projet des épiceries). Les ingénieurs ont joué un rôle important d'orientation et d'arbitrage pour ces projets, toujours en co-construction avec le collectif : c'est de la *« conception participative »* comme l'explique cette ingénieure *« Je pense que c'est ça aussi notre rôle, de choper ce qui se dit, ce qui se raconte, ce qui est important, ce qui fait sens, et de mettre tout ça en connexion. En fait c'est une espèce de capacité d'analyse et de synthèse » (IT, Mtpl).* Cette phase opérationnelle n'avait pas été anticipée dans le projet Territoires à VivreS qui ne finançait que le temps de coopération, mais pas d'actions ; les ingénieurs territoriaux ont donc joué un rôle crucial d'ingénierie financière pour trouver des financements d'actions.

- Plusieurs acteurs interrogés constatent un point de bascule où le collectif Territoires à VivreS devient incontournable sur le territoire parce que beaucoup d'acteurs y sont représentés, ou encore parce que le projet inspire : *« c'est important, je ne peux pas ne pas y participer » (MCL, Mars).* Les ingénieurs montpelliérains constatent par exemple qu'à partir du moment où l'idée de l'expérimentation de la caisse alimentaire a émergé, ce n'est plus eux qui allaient vers les acteurs du territoire pour les inviter, mais bien ces derniers qui les contactaient pour rejoindre le collectif.
- Une nouvelle phase s'entame sur certains territoires où les collectivités sont particulièrement engagées auprès du projet et qui l'ont inscrit à leur agenda politique. C'est le cas à Lyon ou encore à Montpellier : *« Et du coup, on a inscrit quand même la caisse comme l'outil central et systémique, non pas de la solidarité alimentaire des petites assos des quartiers, mais dans le projet d'investissement des politiques agricoles et alimentaires de la ville à la métropole. Donc en fait là le grand écart, on l'a carrément fait » (IT, Mtpl).*

Ainsi, les collectifs Territoires à VivreS ont commencé par **construire la coopération** : appropriation du projet, identification des acteurs, diagnostic des besoins, construction d'une vision commune, choix de la gouvernance... Ces étapes prennent du temps (plusieurs mois !) et demandent des rencontres régulières du collectif. Les résultats « immatériels » qui en découlent (interconnaissance, méthodologie de travail collective, confiance, vision commune...) constituent la base sur laquelle les **actions concrètes** sont alors mises en œuvre. Ces actions sont souvent mises en place à petite échelle dans un premier temps (projet ou quartier ciblés, petit nombre d'acteurs...) avant d'être élargies. C'est souvent dans la concrétisation des idées que des désaccords se révèlent : ce sont des opportunités pour affiner les objectifs collectifs et les rôles de chacun.

La coopération territoriale favorise l'émergence de projets collectifs, qui renforcent à leur tour la coopération entre les acteurs (c'est bien à partir de la mise en œuvre d'actions concrètes que, lors de l'atelier rétrospective (voir encadré), les ingénieurs ont tracé des courbes de dynamique collective exponentielles)⁴. Les ingénieurs territoriaux maintiennent l'animation du collectif dans le temps et soutiennent la mise en œuvre des actions.

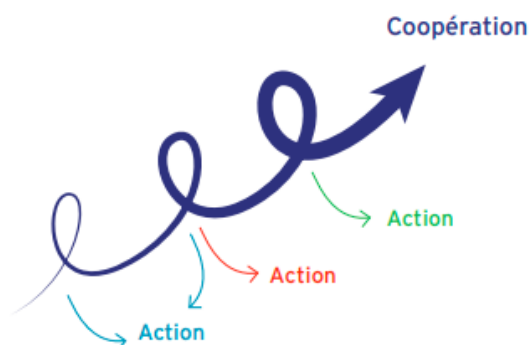


Figure 5: Interactions entre coopération et actions

4.2.2. Les facteurs et enjeux de la coopération

Ainsi, les modèles et trajectoires de coopération sont spécifiques à chaque territoire et dépendent d'un certain nombre de facteurs :

- **Le contexte et l'historique du territoire** : les territoires ayant un historique de coopération, un diagnostic des enjeux déjà établi, ou des actions émergentes ont mis moins de temps à construire la coopération et à lancer des actions concrètes.
- **Le contexte politique**, qui explique le soutien aux projets
- **Le profil des ingénieurs territoriaux** (voir aussi la partie sur l'ingénieur territorial ci-dessus)
- **Le financement des actions** : le financement Territoires à VivreS ne portant que sur la coopération, la mise en œuvre des actions est dépendante de la capacité du collectif à les financer (l'ingénierie financière relève des activités des ingénieurs)
- **L'engagement personnel des acteurs** : beaucoup ont passé plus de temps sur le projet que prévu.

Tableau 3: Estimation des temps passés sur le projet Territoires à VivreS, en regard du temps financé (valeurs en ETP)

	Temps financés	Temps passés (estimation)
Lyon	1,35	2,46
Toulouse	1,4	1,7
Marseille	1,64	1,7
Montpellier	1,26	2,51

⁴ Voir aussi les notions de « Milieu Innovateur Fonctionnel » et d'« Ecosystème Coopératif Territorialisé » décrits dans le document « Quelle dynamique économique pour progresser vers un accès digne à une alimentation saine et durable ? »

- **Le cadre du projet Territoires à VivreS** : les entretiens laissent percevoir une difficulté à naviguer entre le cadre du projet Territoires à VivreS (parfois contraignant ou difficile à comprendre) et la liberté d'action. Si le fait d'être dans une phase d'émergence de projets peut être favorable à la dynamique (« *C'est intéressant d'être au début parce que tout est ouvert, on ne s'interdit rien* » (MCL, Mars)), plusieurs personnes interrogées expriment une difficulté à se conformer aux objectifs du projet, en particulier les ingénieurs territoriaux qui n'ont pas été impliqués dans la conception de Territoires à VivreS : « *les 4 territoires étaient déjà identifiés, les acteurs aussi* » (MCL, Tlse) leur laissant moins de place pour s'appropriier le projet.
- Les trajectoires des Territoires à VivreS sont ponctuées de quelques **tensions** et expressions de rapports de forces inhérentes à une action collective où, malgré des objectifs communs, chacun vient avec ses intérêts personnels sa vision du monde. Ces désaccords se révèlent souvent lors de la concrétisation des projets : ce sont des opportunités pour affiner les objectifs collectifs et définir les rôles de chacun.

Les modèles de coopération de chaque territoire sont aussi liés au type de projets portés par le collectif (accompagnement, expérimentation territoriale, mutualisation, etc.) et explique en partie les changements et perspectives de changement

Quelques recommandations pour la construction de la coopération :

1. Dédier du **temps à la coopération** (ingénieurs territoriaux et acteurs du collectif)
2. Prendre le temps de **l'interconnaissance** (pour limiter le risque que des intentions divergentes se révèlent plus tard) et se faire confiance
3. ... mais mettre rapidement en œuvre des **actions concrètes** pour maintenir l'enthousiasme des acteurs et pour tester/ajuster les idées (démarche d'expérimentation)
4. **Financer coopération ET actions**
5. S'adapter au **contexte local** (diagnostic territorial nécessaire)
6. Formaliser la **gouvernance** du collectif et les rôles de chacun

Pour aller plus loin :

Quelle dynamique économique pour progresser vers un accès digne à une alimentation saine et durable ? (Livrable de l'axe thématique « Modèle économique »)

Ainsi, donner les moyens d'organiser la coopération a permis aux territoires de construire des collectifs locaux. On constate néanmoins que se réunir n'est pas suffisant : si la mise en coopération des acteurs du territoire génère en tant que telle des changements, la mise en œuvre de projets concrets est nécessaire pour maintenir la dynamique collective dans le temps, et pour générer les effets attendus sur les systèmes alimentaires et l'accessibilité alimentaire.

5. Les Territoires à VivreS expérimentent d'autres possibles

5.1. Des démarches et métiers de démocratie alimentaire

« Pour moi la démocratie alimentaire c'est repolitiser la question de se nourrir en France. On a complètement dépossédé les citoyens de cette question (...). Du coup c'est aussi scandaleusement au désavantage de toujours les mêmes » (MCL, Lyon)

La démocratie alimentaire fait référence au processus par lequel les citoyen·nes, à commencer par celles et ceux concerné·es par la précarité alimentaire, reprennent le pouvoir sur leur alimentation. Comment ces démarches sont-elles conduites ? Quelles compétences professionnelles demandent-elles ?

Cette partie s'appuie des entretiens conduits avec les acteurs mobilisés sur des actions de démocratie alimentaires dans les territoires notamment la conception et l'animation du comité citoyen de l'alimentation à Montpellier, la démarche conduite par l'association AlimEco à Bagatelle (Toulouse), la construction de la MESA à Lyon, les ateliers Cuisinons Ensemble (Secours Catholique du Rhône) etc. (le récit détaillé de démarches mises en œuvre est en annexe).

5.1.1. Démarche et processus de démocratie alimentaire

Les expériences de démocratie alimentaire laissent entrevoir trois étapes, dépendantes les unes des autres et plus ou moins successives ou concomitantes :

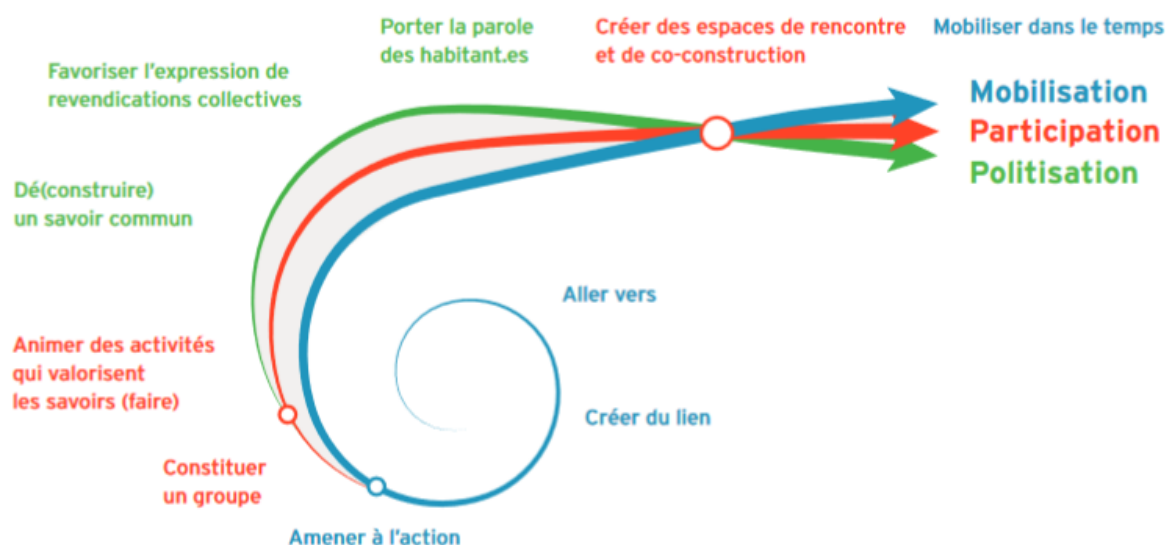


Figure 6: Schéma du processus de démocratie alimentaire

- **La mobilisation des habitant·es, à commencer par celles et ceux qui vivent la précarité alimentaire**

La mobilisation suppose une démarche « **d'aller-vers** » et la création de liens interpersonnels, facilités par l'intermédiation de **relais de mobilisation** (autrement dit des personnes au contact des publics, qui connaissent leur vécu voire qui le partagent) : *« Il faut une personne identifiée. Il faut qu'il y ait quelqu'un qui fasse vraiment le lien et qui soit très présent » (MCL, Mtp)*

Les **animations** ou temps forts des associations sont des moments privilégiés pour prendre contact et susciter l'intérêt : par exemple les ateliers cuisine, les files d'attente dans les associations de distribution alimentaire, au moment de la récupération des commandes des groupements d'achat, etc.

« On a utilisé la cuisine mobile, qui est un nouveau projet de VRAC Lyon, et qui est agréable à utiliser parce que c'est un vrai outil de mobilisation et d'éveil de la curiosité : « Ah mais vous faites quoi ? » » (MCL, Lyon)

Des moments conviviaux (ex : prendre un café) ou festifs (ex : autour d'une cuisine mobile) sont de bonnes occasions pour **tisser des liens** avec les personnes et leur parler du projet. C'est en effet dans cette phase de mobilisation que s'établissent les liens et la confiance sur lesquels se fonde la démarche de démocratie alimentaire. En effet, *« les gens ne viennent que s'ils connaissent les gens qui organisent. C'est très rare d'avoir des gens curieux » (MCL, Tlse).*

« [Elle] venait sur les épiceries, on lui installait tout le temps un stand avec du café du thé et c'est sur ces temps-là qu'elle expliquait le projet. Moi aussi j'en ai parlé parce qu'il y avait toujours des flyers à la caisse et moi à la caisse je prends du temps avec les gens je ne vais pas juste les encaisser, je discute avec eux de comment ils vont, leur vie, etc. » (MCL, Mtpl)

Des **événements** plus « grand public » ont également été organisés pour toucher plus largement une diversité d'habitant-es. Par exemple une soirée autour de la Sécurité Sociale de l'Alimentation à Montpellier qui a rassemblé quelque 150 personnes).

Les animateurs de démocratie alimentaire ont une attention particulière à ne pas sursolliciter les personnes : *« Là il y a un événement à la Mosson, en même temps il y a le comité citoyen donc ça leur fait plein d'infos. Et il n'y a pas que nous qui leur parlons dans la journée donc ils ont plein d'infos en même temps. Je pense quand même qu'il faut se méfier de ça parce que le risque c'est que du coup ils aillent nulle part » (MCL, Mtpl).*

La mobilisation doit être **poursuivie dans le temps**, en gardant le contact notamment avec des relances téléphoniques régulières (*« Le rappel téléphone avec les personnes en précarité, il faut vraiment le faire, ça fait partie des priorités. Moi je fais des SMS, des WhatsApp, des vocaux avec ceux qui n'écrivent pas le français, c'est comme ça que je les mobilise » (MCL, Lyon)*), en donnant de la régularité aux rencontres et en maintenant l'enthousiasme des participant-es (convivialité, projet concret, etc.).

« Faire effectivement des temps conviviaux ; des pique-niques, pas des réunions entre 4 murs plutôt essayer de mobiliser sur des temps sympas. Typiquement le fait qu'après chaque comité citoyen on mange en général des super bons repas préparés par la Cantina je suis persuadée que ça joue au fait que tout le monde revienne toutes les deux semaines » (MCL, Mtpl)

L'engagement dans le temps semble également passer par un mandat clair donné aux participant pour **faire quelque chose ensemble** (*« gens qui ont envie de de choses concrètes » (MCL, Tlse)*) : ainsi le comité citoyen de Montpellier n'a subi aucune perte de membres entre octobre 2022 et le lancement de l'expérimentation de caisse au printemps 2023 (leur appartenance au collectif est d'ailleurs matérialisée par une carte de membre qui acte leur rôle et suscite chez certains une réelle fierté) : *« Pour moi le comité citoyen, là où il en est aujourd'hui, c'est clairement une réussite. Les gens ils reviennent toutes les deux semaines le samedi matin, ils sont toujours autant nombreux » (MCL, Mtpl)*

Parce que l'alimentation concerne tout le monde, on observe qu'une **diversité de profils s'engage** dans les démarches de démocratie alimentaire, comme l'analyse ici Pauline Scherer (2022) dans le

cadre du projet de recherche SOLACI⁵ : « On observe ainsi que l'alimentation constitue aujourd'hui un vecteur de mobilisation et d'engagement pour des raisons multiples (solidarité, lien social, convivialité, échanges de savoirs, santé, écologie, défense du monde paysan...). Cette transversalité du sujet diversifie les profils des "engagés" autour d'une cause commune, et dessine un mouvement de "citoyenneté alimentaire" ». Ainsi, le comité citoyen à Montpellier est composé de 47 membres aux profils variés (revenus, âge, situation familiale...), dont les motivations à participer sont variées.

Néanmoins, beaucoup ont un **parcours d'engagement** dans d'autres associations préalables à leur implication dans le comité citoyen. Ce constat est également partagé autour de la démarche d'AlimEco à Toulouse : « majoritairement, ça a été des gens qui fréquentent déjà le réseau associatif (...) et qui ont envie de s'impliquer dans la vie de leur quartier » (MCL, Tlse).

Ainsi, la représentation selon laquelle les personnes en situation de précarité ne s'intéressent pas à la qualité de l'alimentation est contredite par leur participation aux actions menées sur les territoires⁶, mais est conditionnée par une attention particulière à leur mobilisation (aller vers, animations adaptées, cadre sécurisant...) afin d'inclure tout le monde dans le processus démocratique⁷.

- **La participation et la co-construction**

Les expériences de démocratie alimentaire dans les territoires relèvent de différents niveaux de participation de la **consultation** (par exemple l'enquête conduite par Action Contre la Faim auprès des usagers des épiceries marseillaises), à la **participation** (par exemple avec les chantiers participatifs organisés à la MESA pour impliquer les habitants dans la construction du lieu et de ses usages), à la **co-construction** (par exemple en donnant le pouvoir au comité citoyen de Montpellier de prendre des décisions concernant le fonctionnement de la Caisse à Montpellier)⁸. Quelque soit l'approche, l'enjeu est bien de considérer les habitants comme « *des experts de leur quotidien [et de] partir des savoirs et des pratiques et les valoriser* » (MCL, Mars). Il s'agit donc de ne pas projeter des attentes mais de laisser s'exprimer les habitants.

Les activités organisées à l'échelle des associations (ateliers cuisine, balades alimentaires, etc.) valorisent les personnes dans leurs savoirs et savoir-faire. On peut les différencier des **espaces de démocratie alimentaire**, à une échelle plus territoriale, qui sont soit des lieux physiques coconstruits avec les habitants (ex : MESA, lieu dédié à l'alimentation à Bagatelle, etc.) soit des « instances » comme le comité citoyen montpellierain. Les personnes déjà impliquées dans les associations sont plus facilement mobilisées pour ces démarches.

« On fait des chantiers participatifs avec le groupe d'habitants qui est motivé depuis le début. On est allés choisir des meubles ensemble chez Emmaüs, on a fait beaucoup de ménage, on a monté cette cabane... » (MCL, Lyon)

⁵ Le projet de recherche SOLACI visait à caractériser les initiatives de solidarité alimentaire, menées par des habitant·es de l'Hérault, durant la crise sanitaire (au fil des différents confinements), en dehors des institutions classiques de solidarité.

⁶ Elle est également contredite par la littérature (Broccard 2022, etc)

⁷ Cette partie a également été nourrie par le travail de Bérénice Blondel : « Démocratie participative et alimentation durable : quelle inclusion des personnes en situation de précarité ? Le cas du comité citoyen de Territoires à VivreS Montpellier » (2023)

⁸ Différents niveaux de participation citoyenne ont par exemple été décrits par Sherry Arnstein en 1969 : information, concertation, participation, co-construction et pouvoir citoyen

« On a un local où on entrepose du matériel, on avait l'idée d'un chantier de réhabilitation avec les habitantes : leur permettraient de s'atteler à des tâches de peinture, petite menuiserie... et de poser les bases d'un premier lieu. On se dit que quand tu contribues à aménager un espace, à réaliser des étagères, tu t'appropries le lieu et le projet. » (MCL, Mars)

Ici, le défi est de **ne pas tout verrouiller à l'avance afin de laisser de la place à la co-construction** avec habitant-es et ainsi développer le pouvoir d'agir. Un équilibre est à trouver entre la page blanche (qui peut sembler vertigineuse, déstabilisante) et un projet déjà ficelé (qui ne laisserait pas de réelle place à la participation citoyenne). Il faut *« tracer le cadre, mais laisser la place aux participants pour dessiner à l'intérieur » (IT, Mtpl).*

« On a fait des temps de co-construction divers et variés sur ce qu'on met à l'intérieur du lieu (...). Aujourd'hui on arrive à la question de la tarification, des horaires d'ouverture. Ça a été validé avec le groupe, et le nom du lieu, MESA, ça a aussi été choisi avec le groupe » (MCL, Lyon)

Il s'agit alors **d'outiller** les participants pour travailler ensemble et prendre des décisions collectives : une séance du comité citoyen a ainsi été dédiée à la présentation et à l'expérimentation de méthodes de décisions collectives : les membres ont à cette occasion décidé de favoriser autant que possible la prise de décision par consentement.

« Pour moi la démocratie alimentaire elle se joue au niveau du comité citoyen. A la fois il y a ce volet où on repose ces questions d'alimentation on les forme on leur apporte un certain nombre de connaissances sur les questions de précarité, d'alimentation. Et en même temps on arrive dans la phase où on leur demande de prendre des décisions de faire des choix de choisir en tant que personne concernée : pour moi il se situe là le volet démocratie alimentaire » (MCL, Mtpl)

Les professionnels ont alors pour rôle de **rendre possibles** les idées qui émergent du processus de participation. Par exemple, le développement de l'outil informatique qui sous-tend l'expérimentation de caisse alimentaire commune à Montpellier intègre les décisions du comité citoyen (niveau de participation, lieux conventionnés...).

De nombreuses dispositions peuvent être prises pour favoriser la participation des publics ciblés, comme les **horaires**, la mise en place de **gardes d'enfants** ou encore le choix de **l'emplacement** des rencontres (accessible en transport, pas systématiquement en centre-ville, etc.) : *« Avec le métro et l'autoroute qui passe à côté, on pourrait imaginer que les gens s'arrêtent pour ça. Enfin... il faudrait que le lieu ne soit pas trop à l'intérieur de la cité. Je vois par rapport aux paniers, de venir au centre social, il y a des salariés, je sais bien que si ça avait été chez eux ils auraient accepté. Le fait de venir ici il y a des idées reçues, de petites inquiétudes » (MCL, Mars).*

L'enjeu pour les animateurs est de passer progressivement d'une participation « sur invitation » à une participation qui émane directement des personnes : *« Parfois tu proposes aux gens de venir te rejoindre pour réfléchir aux projets et quand ils viennent tu les remercies, mais au final, est-ce qu'en disant « merci d'être venu » tu réduis l'importance de la personne dans le projet ? Tu la remets à ton service sans le vouloir ? J'essaye de trouver la bonne posture qui serait celle de motiver les gens à se mobiliser mais de ne pas avoir l'impression d'être celle qui a mis ça en place et qui fait que ça fonctionne parce que ce n'est pas le cas » (MCL, Lyon).*

- **La politisation**

Reprendre collectivement le pouvoir sur son alimentation suppose une **conscience des enjeux et l'expression de revendications collectives**. Ce processus passe par le collectif : réfléchir et faire ensemble pour (dé)construire des connaissances communes, croiser des savoirs et exprimer des colères.

*« Comment est-ce qu'on fait pour questionner l'alimentation de façon structurelle, avec des personnes en situation de précarité ? On a retrouvé trois étapes à chaque fois : l'interconnaissance, on apprend ensemble, et ensuite on voit ce qu'on fait »
(MCL, Tlse)*

Le sujet de **l'alimentation**, qui concerne tout le monde, est un bon levier de politisation : *« L'alimentation c'est une bonne porte d'entrée pour parler aux gens, et tu peux rapidement mêler à la fois la question politique de la justice alimentaire, de l'accès à l'alimentation, mais aussi de la question culturelle chez les gens, laisser les gens perler d'eux et de leur façon de cuisiner... » (MCL, Lyon).*

Plusieurs **outils** ont été utilisés sur les territoires comme :

- des balades alimentaires⁹ (à Lyon, Toulouse et Montpellier) : *« ça a permis que les gens se rencontrent et qu'ils se rendent compte de l'état de leur quartier, de leur volonté aussi, de leur vision, de ce qu'ils imaginaient dans leur quartier » (MCL, Tlse)*
- des films participatifs (ex à Montpellier)
- des ateliers cuisine, qui sont aussi prétexte à la discussion : *« On cuisine ensemble, on apporte les recettes qu'on veut partager mais on parle aussi de ce qui va, ce qui ne va pas. Il y a toujours un atelier cuisine où on valorise les personnes dans leur savoir, dans la transmission, et un temps de réflexion » (MCL, Lyon)*
- etc.

Il en émerge beaucoup de questions, des colères (*« On parle de ne pas savoir ce qu'on mange en France quand on n'a pas de sous, c'est très fragilisant, ils ne comprennent pas, ils sont en colère » (MCL, Lyon)*), mais aussi de **propositions** comme le constate cette animatrice : *« Quand tu leur laisses cette porte d'entrée, de leur demander ce dont ils ont besoin, les gens ont déjà imaginé plein de solutions. Je pourrai passer une vie à expérimenter tout ce qu'ils aimeraient ! » (MCL, Lyon).*

Les échanges entre personnes aux **vécus similaires** peuvent faciliter l'expression de vécus, de colères, comme l'illustre cet exemple de démarche menée à Lyon : *« On a proposé à ce groupe, qui a une expérience des chèques services, de se mettre en mode enquêteur auprès de personnes qui en bénéficient. Donc c'est des personnes en précarité qui interrogent d'autres personnes en précarité. On a créé un questionnaire ensemble. C'est intéressant parce que les gens disent des trucs qu'ils ne disent jamais ! parce que c'est une relation de réciprocité » (MCL, Lyon).*

Les espaces de démocratie alimentaire sont également des **espaces de rencontre** entre des personnes aux vécus différents qui permet en autres de déjouer des représentations sur la précarité et de prendre en compte les réalités de chacun. C'est ce qu'explique un des membres du comité citoyen de Montpellier : *« Je n'ai pas vécu la précarité alimentaire mais il y a à peu près la moitié du comité citoyen qui la vit ou l'a vécue, et ces parcours de vie différents c'est hyper riche, tout le monde a quelque chose à partager ».* **Fabriquer du commun** passe par ce croisement de regards, l'expression d'une diversité

⁹ Les balades alimentaires sont un outil pour échanger sur les pratiques et les paysages alimentaires d'un quartier. Voir la fiche pédagogique dédiée dans le livret « Se mobiliser avec les personnes en précarité pour un accès à une alimentation choisie et de qualité ».

de points de vue et de situations : « Sur la création de la MESA, je suis venue avec quelqu'un de l'atelier cuisine à toutes les réunions, en plus c'était bien parce qu'il n'y avait pas la forte précarité dans ces réunions. [Elle] a porté un discours sur le restaurant solidaire de la MESA qu'on n'avait pas entendu, parce qu'il y a des retraités, un peu de personnes qui travaillent, des personnes qui ont peu de ressources, mais le public sans ressources n'est pas représenté » (MCL, Lyon).

« C'est un groupe assez mixte. Je trouve que c'est chouette la rencontre de ces personnes qui peuvent être très différentes sur ce qu'elles vivent et ce qu'elles pensent autour d'un projet, et de la construction collective. Autour de discussions et d'ateliers cuisine j'ai l'impression que ça crée de la souplesse à l'intérieur du groupe : bah... ça crée de la rencontre ! » (MCL, Lyon)

Il s'agit de créer les conditions d'un croisement de savoirs : « On part toujours du principe que la somme des savoirs du public est plus grande que celui de l'animateur, on est surtout là pour construire un savoir commun et déconstruire des idées ou fausses représentations pour construire un savoir commun. C'est exactement ce qu'on fait au comité citoyen » (MCL, Mtpl), en partant du principe que « individuellement ils ont une expertise, scientifique ou sociétale, individuelle, de pratique, qui a une vraie valeur. On sent qu'ils ont envie de porter cette expertise et de la transformer en sorte de revendication » (MCL, Mtpl).

Cette rencontre entre personnes aux profils variés demande un cadre **sécurisant et bienveillant**. « Quand fallait que j'explique pourquoi j'en étais arrivée à un reste à vivre qui est très minime (...), c'est dans ces moments-là que je me sentais pas trop bien. Mais ça va de mieux en mieux, c'est de moins en moins difficile, disons. Parce que je me sens comprise, entourée » (membre du comité citoyen, Mtpl). Cette confiance au sein du groupe est essentielle : elle s'établit sur le long court et demande la mise en place d'outils et de règles de fonctionnement en collectif : « Le temps qu'on a mis dans les premières séances de connaissance, de travailler en petit groupe pour permettre à chacun de s'exprimer, des règles sur l'écoute, on laisse la place aux gens de parler... : c'était pas du temps de perdu le temps de connaissance et d'interconnaissance » (MCL, Mtpl). Cet investissement fait ses preuves :

« Ce qui est surprenant c'est la rapidité avec laquelle les gens se sont sentis à l'aise dans le groupe et ont commencé à se libérer et à discuter de choses par forcément facile à exprimer. La société actuelle ne laisse pas de place à l'expression des sentiments donc ce n'est pas parce qu'on laisse de la place que les gens... forcément ça s'apprend, il faut oser le faire. Et les gens l'ont fait librement et « simplement ». Aussi voir des gens qui n'étaient pas à l'aise au départ, parce que timides ou des problèmes d'élocution, ou par forcément de grands orateurs, il arrivent après 4-5 séances à prendre la parole en grand groupe et à prendre position » (MCL, Mtpl)

L'enjeu à terme est de nourrir un plaidoyer appuyé sur le vécu et l'expression des habitants, et construit avec eux. En animant la politisation et la participation, l'enjeu est de créer à terme une force citoyenne, qui puisse faire des propositions. En organisant la rencontre entre les parties prenantes (en particulier avec les institutionnels), les conditions d'une co-construction de l'action publique se dessinent alors. En ce sens, le comité citoyen de l'alimentation à Montpellier est un bon exemple. Il offre un espace où les habitants sont encapacités à gérer une caisse alimentaire dont ils bénéficieront. Ils ont aussi par là l'occasion d'interpeler les collectivités locales sur leur alimentation (voir aussi le paragraphe sur le changement d'échelle (*scaling up*) plus bas).

« On veut constituer un collectif d'habitants qui va travailler, réfléchir, à ce qu'il faut améliorer, changer dans le quartier, autour de l'alimentation, et de comment eux peuvent prendre part à l'amélioration, au changement, au bouleversement du système alimentaire, par seulement leur voix en tant que citoyens » (MCL, Tlse)

Pour aller plus loin :

Se mobiliser avec les personnes en précarité pour un accès à une alimentation choisie et de qualité (livrable de l'axe thématique « Démocratie alimentaire »)

5.1.2. Métiers de la démocratie alimentaire

Les démarches de démocratie alimentaire demandent donc du temps, mais également des profils et compétences professionnelles particuliers. En particulier, deux « métiers » se distinguent :

- **Animateurs de démocratie alimentaire**

Ils sont en lien direct avec les publics. Au croisement du travail social et de la question de l'alimentation, ils mobilisent des groupes d'habitant-es autour d'ateliers cuisine, de balades alimentaires, de groupes d'échanges, de jardins partagés...

Eux-mêmes présents sur le terrain, au contact des habitants, ils peuvent s'appuyer sur des **relais de mobilisation** (habitant-es, bénévoles ou professionnels) qui connaissent le quartier et ses habitant-es et établissent une relation de confiance.

« Mobiliser des habitant-es sur les quartiers, ça s'apprend, c'est pas évident et tout le monde ne sait pas faire. La façon de faire c'est que quelqu'un de concerné mobilise quelqu'un etc. Donc il faut viser des gens qui ont du réseau. Et pour le savoir il faut les connaître. Ça ne s'invente pas » (MCL, Lyon)

« On s'était dit qu'il fallait vraiment quelqu'un sur la mobilisation, et ça je pense que c'est hyper important parce que c'est des heures et des heures de rappeler les gens. C'est vraiment important de faire du lien avec les gens. Ça marchera beaucoup mieux si tu connais quelqu'un, que tu as créé du lien, de l'appeler pour un pique-nique, elle va beaucoup plus venir que si elle t'a jamais vu. C'est souvent sous-estimé dans les assos notamment par les financeurs mais c'est un temps de travail énorme, mais énorme, qui est pourtant fondamental » (MCL, Mtpl)

Cette **confiance** peut être liée à un vécu partagé (réciprocité) : *« Il est physiquement à l'endroit où on donne les dispositifs d'aide alimentaire, c'est un homme et il est musulman. Mon public il est essentiellement de culte ou de tradition musulmane. Donc il y a une relation de réciprocité encore une fois » (MCL, Lyon).*

L'animation des espaces de démocratie alimentaire tels que les assemblées citoyennes ou le comité citoyen mobilise ces animateurs. Par exemple, le groupe d'animation du comité citoyen à Montpellier est coordonné par une personne référente qui assure la *« conception et la continuité pédagogique »*, et accompagne et rassure les animateurs (qui sont des membres du comité local dont l'animation n'est pas forcément le métier de base) : *« Quand les gens disaient que ça n'avait pas bien fonctionné, j'essayais de leur donner des outils pour la fois d'après, et de dédramatiser la chose. Souvent on est à*

la recherche de la perfection et c'est ce que je dis quand on construit les animations du comité citoyen : quel objectif on veut se mettre pour la séance et on a combien de temps pour l'atteindre ? On est obligé de faire des choix pédagogiques. Je les aide surtout là-dessus » (MCL, Mtpl). L'animation de ce type de démarche nécessite donc a minima un cadre, un référent, mais également d'être capable d'accompagner des personnes aux situations de vie difficiles : *« On essaye de s'adapter et de réajuster au fur et à mesure. La semaine dernière il y a eu besoin d'un gros temps d'écoute par une médiatrice qui avait besoin de parler, elle était en difficulté. On n'a pas tous les outils on n'est pas tous travailleur social et ce travail de médiateur peut vite déborder » (MCL, Mtpl).* Ainsi, des **compétences qui relèvent du travail social** sont nécessaires dans ces démarches de démocratie alimentaire, au risque sinon de mettre les professionnels dans des situations difficiles à gérer : *« Il y a toujours quelqu'un pour être attentif, il faut faire attention parce qu'on peut générer des fragilités chez les personnes » (MCL, Lyon).*

« Maintenant on a mis en place des médiateurs. Il se trouve qu'il y a des choses dures qui sont sorties de la part des membres du comité citoyen et ça a été dur à recevoir aussi pour les animateurs et animatrices et on n'a pas d'espace et de temps pour en débriefer. Pour le coup moi ça va parce que je suis anciennement travailleur social et donc j'ai un peu plus de bagages là-dessus (...). [Une médiatrice] a dû gérer une situation compliquée et c'était très lourd pour elle parce qu'elle s'est sentie hyper démunie » (MCL, Mtpl)

Même si une bonne maîtrise des sujets abordés est importante, la posture d'animation, d'accompagnement, de co-construction, est essentielle. C'est un principe de l'éducation populaire que de **prendre du recul et de laisser la parole** : *« On fait exprès de ne pas mettre la personne la plus compétente dans le domaine qui peut avoir un biais de connaissance, une certaine difficulté à transmettre des choses qui peuvent lui paraître une évidence parce que ça fait plusieurs années qu'elle travaille dessus. C'est intéressant de la mettre en coanimation avec une personne qui n'a pas de connaissances dans le domaine pour permettre un rééquilibrage et une prise de recul sur soi » (MCL, Mtpl).* Cette posture de co-construction, le fait de ne pas maîtriser entièrement le déroulé et les résultats des discussions, peut déstabiliser les professionnels (*« moi ça me fait flipper d'aller mobiliser des gens sur de la page blanche ! » (MCL, Lyon)*), mais est pourtant essentielle au processus démocratique.

Il s'agit également d'être **créatif** et mobiliser des outils d'animation : *« c'est aussi des questions d'outils d'animation. [Une animatrice] avait fait une formation sur comment rendre acteurs les habitants (jeux d'inclusions, jeu sur la question du cadre de vie...). Il n'y a rien de pire que de rester silencieux, il faut être dans l'imagination constante là-dessus » (MCL, Mars).*

- **Coordinateurs de la démocratie alimentaire** (souvent les ingénieurs territoriaux dans le cadre de Territoires à VivreS)

Ils s'assurent de la coopération des acteurs, de la faisabilité des actions et de leur cohérence (y compris avec les autres axes du projet territorial). Leur niveau d'intervention est donc inter-organisation et territorial (du quartier à la Métropole et au-delà). Ils mobilisent en parallèle les animateurs pour concevoir ensemble un projet de démocratie alimentaire sur le territoire, pour mobiliser des participants parmi leurs publics, et pour animer les différents temps forts de la démarche.

Ils jouent également un rôle important pour « voir plus loin » et porter la parole des habitants dans d'autres instances : *« Si on a des professionnels sur ces projets c'est qu'on a une plus-value : l'œil du*

professionnel, c'est de voir l'étape d'après. Pour moi si on ne fait pas un outil de plaidoyer avec ce Food transect il ne va rien se passer ! » (MCL, Lyon).

« Il s'agit d'autant de faire des budgets, des bilans, de d'action, des demandes de subventions, d'écrire des documents qui racontent ce que ce qu'est le projet associatif et vers quoi il va. Préparer des actions, les anticiper, faire la com', réaliser les actions, mobiliser des bénévoles, créer du lien sur le territoire, que ce soit avec les habitants, les bénévoles mais aussi les partenaires et les institutions publiques. C'est tout faire ! » (partenaire, Tlse)

Dans une perspective d'émancipation et de gain de pouvoir d'agir, les habitants sont eux-mêmes mobilisés dans les démarches de démocratie alimentaire, notamment comme relais de mobilisation, ou encore comme animateurs (ex : ouverture du groupe d'animation du comité citoyen montpelliérain aux membres du comité).

Ces métiers de la démocratie alimentaire articulent plusieurs dimensions :

- **L'alimentation** comme sujet de fond.
- **L'animation**, avec une vraie posture de co-construction qui se retrouve dans les outils et valeurs de l'éducation populaire.
- **Une dimension politique forte** : ils sont capables de parler d'alimentation comme un objet politique, ce ne sont pas seulement des agents de développement ou opérateurs de terrain.

« J'étais déjà convaincue mais je suis plus politisée, ça c'est sûr (...). Ce que j'aimerais c'est que la Banque Alimentaire telle qu'elle est organisée aujourd'hui n'existe plus... mais ça ne tient pas qu'à moi. Je pense être contributrice de quelque chose de grand parmi tant d'autres et pas plus que les personnes en précarité. Je suis au même niveau et je ne souhaite pas être au-devant de la scène » (MCL, Lyon)

Les expérimentations dans les territoires révèlent un besoin d'accompagnement et de formation des acteurs à ces démarches de démocratie alimentaire. Également, en lien avec l'importance des liens interpersonnels, nous pouvons noter l'importance à pérenniser ces postes, souvent précaires et/ou à durée déterminée.

Pour aller plus loin :

Accompagner la valorisation des compétences et la construction de parcours de professionnalisation pour le projet Territoires à VivreS (rapport de l'accompagnement de Territoires à VivreS sur les métiers et compétences, par Anne-Lise Ulmann (CNAM))

5.2. Vers des filières durables et solidaires

Fournir l'amont, demande aussi de structurer l'aval : les Territoires à VivreS ont travaillé l'approvisionnement des initiatives, depuis la définition des besoins jusqu'à la planification des cultures, en passant par les outils logistiques mutualisés.

5.2.1. Définir les besoins et envies des habitants

Une des hypothèses testées dans le projet est celle de construire l'offre alimentaire en fonction des besoins et envie des habitants (plutôt que l'inverse). Plusieurs méthodes ont été utilisées pour les déterminer

- En consultant directement les futurs usagers du dispositif, comme à Marseille où Action Contre la Faim a conduit une étude auprès des usagers des épiceries afin de comprendre leurs enjeux d'accès à une alimentation de qualité. Cette étude a notamment établi que leurs dépenses mensuelles pour les denrées alimentaires sont de 63,5€ par personne en moyenne.
- En créant des espaces où les habitants peuvent s'informer, débattre et décider des produits auxquels ils souhaitent avoir accès. Ainsi les membres du comité citoyen de Montpellier ont le pouvoir de choisir les lieux conventionnés dans le cadre de l'expérimentation de la caisse, c'est-à-dire où la monnaie alimentaire peut être utilisée (à noter que dans un premier temps, les points de vente conventionnés sont ceux des structures membres du collectif Territoires à VivreS, qui ont été présentée au comité citoyen. La question de l'intégration de lieux existant, et de la création de nouveaux points de vente sur la base de critères définis par le comité sera expérimentée au cours de l'année 2023). A Marseille également, une des épiceries du collectif organise chaque semaine une concertation avec les usagers pour passer ensemble la commande auprès des producteurs locaux.
- Lorsque ce travail est fait en amont au sein de chaque structure les professionnels peuvent y faire appel pour construire une réponse collective. Par exemple à Lyon, le dimensionnement des flux pour le futur pôle mutualisé lyonnais, a été réalisé à partir des pratiques de chaque association (volume, produits distribués...). VRAC Lyon dispose notamment d'enquêtes auprès de ses adhérents et d'une commission « approvisionnement » qui choisit les produits au catalogue.

Les critères établis collectivement peuvent prendre la forme d'une liste de lieux conventionnés (Montpellier), d'une charte d'approvisionnement (Lyon), etc.

« Maintenant c'est un peu plus cadré, et je pense que c'est bon, on a une bonne base. Les deux précédentes réunions c'était savoir sur quels produits on était tous plus ou moins d'accord pour se focaliser dans la première année et aller rencontrer des producteurs. Du coup on a établi cette liste et la dernière réunion c'était pour savoir en quelle quantité on pouvait s'engager à commander pour l'année prochaine » (MCL, Lyon).

5.2.2. Sensibiliser et former les parties prenantes aux enjeux agricoles

Afin que les décisions prises en matière d'approvisionnement prennent en considération les enjeux agricoles, il est nécessaire d'informer les professionnels, élus, habitants. Des moments collectifs, comme les journées organisées pour les territoires sur la question de la construction des prix et des

filières territoriales (mars 2022 à Avignon¹⁰), ont apporté des éléments de compréhensions et de réflexions à des acteurs en demande.

« La rencontre avec le producteur c'était super intéressant. Déjà concrètement, je crois que je n'étais jamais allée voir un agriculteur. C'est intéressant de ce qu'il a raconté. Ils m'ont un peu déprimé avec l'histoire du lait, mais bon après c'est la réalité ! (...) Parmi les questions qui me travaillaient il y avait la question du prix... la présentation sur le lait, ça a quand même été un déclic chez moi aussi » (MCL, Mars)

Localement, les Territoires à VivreS ont également organisé différents moments de (co)formation sur ces questions : journée de co-formation avec les élus et acteurs de la commune de Castanet-Tolosan, session du comité citoyen de Montpellier dédiée aux systèmes alimentaires, visites de fermes dans le cadre du programme d'accompagnement des épicerie à Marseille, projections-débats, etc.

« On a vu le film « La part des autres », lors d'une rencontre avec des habitants, des partenaires. C'est intéressant de décoller de notre réalité locale pour faire le lien avec la situation des agriculteurs, la grande distribution, la question de l'aide alimentaire et ce que ça représente dans l'économie » (MCL, Mars)

5.2.3. Nouer des partenariats avec les producteurs

Sur la base de ces critères définis collectivement, il s'agit d'organiser l'approvisionnement. **Commencer « petit »** (avec seulement quelques structures, sur un nombre limité de produits...) permet de « rentrer vite dans le concret » et présente l'avantage de se rendre compte rapidement d'éventuels désaccords. En effet, même si les structures sont alignées sur les principes, des interprétations différentes peuvent se révéler au moment de la mise en œuvre :

« Sur le côté filière d'approvisionnement, on s'est rendu compte qu'on n'avait pas forcément la même vision avec les autres structures, donc ça génère des discussions. Et donc là soit on arrive à se mettre d'accord, on avance et on est partants, soit ce qui est proposé par Territoires à VivreS ça ne correspond pas à ce qu'on recherche et alors peut-être qu'on se mettra en retrait » (MCL, Lyon).

Toujours par pragmatisme, les territoires **s'appuient sur l'existant** pour identifier et construire des partenariats avec les producteurs (et plus largement les fournisseurs) : contact ou fournisseur d'une des structures du collectif, modes d'organisation (ex : Nourrir la ville), recensement de producteurs, structure de production au sein du collectif (par exemple : les jardins de cocagne, la ferme urbaine de la cité de l'agri, la 5^{ème} saison à Montpellier, etc.), etc.

L'approvisionnement des « initiatives » peut être informelle dans un premier temps, comme ce fût le cas entre une épicerie de Marseille et la ferme urbaine Capri par exemple (« de temps en temps il m'appelle et me propose des produits » (MCL, Mars). De réels partenariats peuvent ensuite être noués, à condition d'un niveau d'engagement suffisant dans le temps, qui offre au producteur la possibilité de **planifier** ses plans de culture (qui demande une anticipation de plusieurs mois).

¹⁰ Le compte rendu de ces journées est disponible sur le site de Territoire à VivreS

« On ne peut pas s'engager sur des volumes si on ne sait pas s'ils sont financés ou pas... » (IT, Lyon)

« Dès qu'on sait si [le financement] est débloqué pour acheter les produits sur la première année, on pourra aller chercher les producteurs. Dans l'idée de pouvoir anticiper, de faire un plan de culture » (IT, Lyon)

Outre la visibilité dans le temps, il s'agit aussi que les volumes à fournir correspondent à la capacité des producteurs : l'étude conduite par ACF auprès des producteurs locaux à Marseille avait précisément cet objectif. En mutualisant leurs commandes, les initiatives peuvent atteindre des volumes plus intéressants pour les producteurs pour y répondre (voir paragraphe suivant). A terme, c'est une mutualisation des plans de cultures, à l'échelle d'un territoire, qui est envisagée. Une telle organisation collective des producteurs est d'ores et déjà travaillée au travers collectif Nourrir la ville à Toulouse, ou encore dans le Vaucluse où six maraichers planifient ensemble et se répartissent la production pour approvisionner leur magasin de producteurs (visité par Territoires à VivreS en mars 2022).

Ce travail de dimensionnement des besoins, démarchage de producteurs, mise en lien et organisation de l'approvisionnement des épiceries nécessite des ressources humaines, comme l'illustrent les mi-temps dédiés à Lyon et Montpellier notamment.

5.2.4. Développer des outils opérationnels de mutualisation pour passer à l'échelle

La mise en lien des initiatives d'une part, et des producteurs d'autre part, passe par l'organisation des « intermédiaires » et notamment par des outils opérationnels mutualisés que les territoires ont commencé à concevoir et expérimenter.

« Le modèle en circuit court ne peut être la solution unique, il faudrait aller vers des filières de proximité : groupements de producteurs, plateforme du Gesmip, achats-revente... Il y a un enjeu à ne pas laisser cet espace au secteur privé et donc à travailler le changement d'échelle, la structuration de ces dynamiques » (IT, Tlse).

A Marseille, Graines de Soleil a développé depuis fin 2022 une fonction d'achat-revente auprès des producteurs locaux, pour fournir les épiceries du réseau en produits frais¹¹ : l'association joue alors le rôle d'intermédiaire logistique qui s'ajoute à son activité de production. Autre exemple à Lyon : un axe majeur de travail du collectif consiste à créer une plateforme mutualisée, qui permettra à terme de mettre en commun un lieu de stockage, des camions de livraison, mais également des bureaux, des postes, etc.

Cette organisation collective opérationnelle répond à plusieurs enjeux parmi lesquels :

- Optimiser les flux logistiques. Une étude menée dans le cadre de Territoires à VivreS auprès des producteurs identifie la facilité de livraison comme un des facteurs qui les motivent à approvisionner des initiatives de solidarité alimentaire¹². Mutualiser les flux (permettant ainsi aux producteurs de ne livrer qu'un seul lieu par exemple), est un levier testé sur les Territoires à VivreS. Cela serait également bénéfique pour les initiatives qui multiplient parfois les lieux

¹¹ L'approvisionnement en produits secs est quant à lui mutualisé avec les groupements d'achat VRAC qui se développent en parallèle

¹² Etude Léa Pettgen

de récupération des denrées. A terme, la mutualisation devrait donc permettre de gagner en efficacité (réduire les coûts), mais également de limiter les impacts (émissions liées au transport...).

« On a réussi à faire un petit réseau de producteurs mais c'est souvent de petits producteurs qui ne livrent pas, du coup il faut aller récupérer, ils sont un peu éloignés de Lyon, du coup c'est toute une logistique assez compliquée à ancrer dans le quotidien, avec les bénévoles » (MCL, Lyon)

- Travailler sur des volumes plus importants. Proposer un débouché suffisamment important en termes de volume aux producteurs est également facilitant. En regroupant leurs besoins et leurs commandes, les différentes « petites » initiatives peuvent donc plus facilement nouer des partenariats avec des producteurs (ou groupements de producteurs). Ainsi à Lyon par exemple : *« Clairement, s'il n'y a pas VRAC et le GESRA le projet n'existe pas, parce qu'on apporte des volumes qui intéresseront les producteurs » (MCL, Lyon)*. La question de stabilité et de pérennité de ces partenariats se pose.

« Ça les intéresse de faire du demi-gros les producteurs en général : plutôt que d'aller tenir un stand une journée ou une demi-journée, en 15 minutes ils t'ont posé toute une caisse de produits et ils sont contents, ça leur fait gagner du temps » (MCL, Mtpl)

- Lever des freins au développement des activités des structures isolées. Par exemple, un des membres du collectif lyonnais imagine comment la création d'un pôle logistique partagé pourrait permettre à sa structure de changer d'échelle : *« Il faudrait repenser tout notre système logistique de préparation de livraisons, pour pouvoir livrer plus de monde, plus de produits... On pourrait le faire, on pourrait se poser la question dès aujourd'hui mais ça remet en question tellement de choses (...). Le fait d'arriver sur un nouveau lieu, si tu as un camion à ta disposition, si tu as plus de place pour stocker tes produits, si tu as plus de références, tu peux te dire peut-être que la distribution (on la fait une fois par mois sur chaque groupement), peut-être qu'on pourrait la faire deux fois par mois. Ça peut permettre un changement d'échelle je pense » (MCL, Lyon)*

Mener ce travail dans le cadre de filières accessibles à tous (plutôt que ciblées sur des filières de solidarité alimentaires) présente l'avantage de mutualiser des volumes plus importants, offrant la potentialité de gains d'échelles, de stabilité du modèle et de partenariats plus pérennes avec les producteurs. C'est l'objectif du futur pôle lyonnais que de rassembler dans un même lieu et un fonctionnement harmonisé des structures des solidarités alimentaires (VRAC, GESRA, Escales solidaires, etc.) et les circuits « classique » de proximité (AMAP, etc.).

Si ces gains d'efficacité et d'efficacité attendus à terme sont importants, les acteurs se confrontent à certaines difficultés dans le développement de ces outils mutualisés. Ils **bouleversent les pratiques**, nécessitent un fort **investissement** (RH, financier) et demandent aux acteurs de se **projeter dans le long terme** : *« On en est quand même à un stade encore assez jeune, ça reste du long terme. Tu réponds à des questions où on te demande combien de mètres carrés il te faudra dans les bureaux dans trois ans, donc c'est un peu déconnecté du quotidien » (MCL, Lyon)*. Les acteurs se confrontent aussi à des capacités et temporalités d'action **pas équivalentes entre les structures** : *« les fruits et légumes dans l'idée ça nous intéresserait bien, mais pour des questions logistiques, si dans six mois on se met à passer des commandes ensemble, on ne sera pas capables de commander des fruits et légumes parce qu'on ne pourra pas les stocker, on ne pourra pas les distribuer aux adhérents » (MCL, Lyon)*. Les acteurs des

territoires notent alors le besoin de ne pas aller trop vite, et surtout de ne pas négliger le développement des structures au profit du projet collectif.

5.2.5. Des prix à la fois accessibles pour les mangeurs et rémunérateurs pour les producteurs ?

Construire des systèmes alimentaires durables et accessibles à tou.tes suppose de répondre à une double contrainte : des prix accessibles pour le consommateur ET rémunérateur pour le producteur.

La mutualisation fait partie des leviers mobilisés par les Territoires à VivreS pour réduire les coûts intermédiaires (par économie d'échelle) et équilibrer leur modèle économique. D'autres stratégies sont déployées pour trouver une solution à cette équation du prix : mixité de public qui permettent d'appliquer des prix différenciés comme à la MESA par exemple, recours au bénévolat, conditionnement en vrac (coût emballage), etc.

Cependant certains coûts sont incompressibles : c'est le cas prix des denrées alimentaires, que la plupart des initiatives se refusent de négocier avec le producteur (notons que, « même non négocié, ce prix ne sera pas obligatoirement rémunérateur »¹³). Le différentiel entre ce prix et celui que sont capables de payer les habitants est alors, dans la plupart des cas, équilibré par des subventions qui fragilisent la pérennité des modèles. Par exemple à Marseille, les denrées distribuées aux épiceries sont subventionnées à hauteur de 70% (« *on joue avec le feu !* »). Cette incertitude donne peu de visibilité aux initiatives quant à leurs possibilité d'achats de denrées dans le temps, pourtant essentielle pour établir un partenariat avec des producteurs. A Montpellier, une réflexion est entamée sur de nouveaux mécanismes de financement, notamment auprès des entreprises du territoire, pour que le dispositif de caisse alimentaire puisse se développer et durer dans le temps.

Quelques préconisations pour l'approvisionnement et des relations pérennes avec les producteurs :

- S'appuyer sur les démarches de démocratie alimentaire et sur la rencontre entre les parties prenantes pour imaginer un système alimentaire souhaité et souhaitable
- En particulier, associer les producteur·ices aux échanges pour ne pas les cantonner à un rôle de fournisseur
- Etablir des partenariats pérennes permettant de planifier les productions
- Organiser le maillon intermédiaire pour faciliter la logistique et la mutualisation entre producteurs et initiatives
- Être pragmatique en s'appuyant sur les pratiques existantes et en commençant « petit » (en nombre de structures, en nombre de produits/filières...)
- Concevoir l'alimentation comme un bien commun, et s'interroger sur la valeur (sociale, environnementale, économique...) de la production alimentaire (plutôt que son prix)

¹³ Voir le document : Quadrature du poireau

Remarque : Dans le document « Quadrature du poireau » sont identifiées quatre clés de durabilité des partenariats avec les producteurs :

1. Proposer un débouché rémunérateur
2. Planifier avec les producteurs et construire un partenariat dans le temps
3. Être force d'adaptation, se montrer arrangeant et pouvoir s'adapter en cas d'imprévus
4. Contribuer à faciliter la logistique

Pour aller plus loin :

- La quadrature du poireau (livrable de l'axe thématique « Modèle agricole et approvisionnement »)
- La construction des prix dans les initiatives d'accès à une alimentation digne et de qualité (étude conduite dans le cadre de l'axe thématique « Modèle agricole et approvisionnement », par Léa Pettgen)
- Voir aussi le rapport de la Chaire UNESCO Alimentations du Monde : Nouvelles formes d'accès à l'alimentation de qualité pour toutes et tous - Quels modèles socio-économiques ?

6. Les Territoires à VivreS induisent des perspectives de changement

6.1. Vers une des comportements alimentaires plus durables ?

L'évaluation de Territoires à VivreS ne permet de mesurer d'impact sur les comportements alimentaires *in fine*. En revanche, les projets mis en œuvre laissent à penser, par leurs objectifs et moyens mis en œuvre, une meilleure accessibilité alimentaire¹⁴.

6.1.1. Lever les freins de l'accessibilité alimentaire...

L'accessibilité alimentaire est multifactorielle

Dans le rapport Terranova (2021), les auteurs proposent un ensemble de **critères que devraient remplir un dispositif favorable à une sécurité alimentaire durable** :

Un dispositif favorable à une sécurité alimentaire durable garantit l'accès

- économique

- physique

- social

... égalitaire

... à une alimentation durable,

- choisie et désirable

- culturellement acceptable, en accord avec les valeurs, les préférences et les pratiques alimentaires,

- de bonne qualité sanitaire,

- nutritionnellement adéquate,

- respectueuse de l'environnement,

- économiquement viable et équitable

...l'empowerment*

- individuel

- collectif

- politique

...et l'inclusion sociale

- lien social

- aller-vers

- respect de la dignité

... de manière coordonnée et pérenne

- pérennité de l'impact

- pérennité du dispositif

La sécurité alimentaire est donc liée à un ensemble de critères qui relèvent de dimensions monétaires, socio-économiques, de santé, de mobilité (voir par exemple les critères retenus pour un indice de présomption de la précarité alimentaire à l'échelle communale dans l'Hérault (Labarre J. 2022)). Travailler sur l'accessibilité alimentaire suppose donc de considérer à la fois des leviers :

- financiers
- sociaux et culturel
- pratiques (y compris géographiques)
- citoyens¹⁵

¹⁴ Cette partie a été en partie nourrie par le rapport d'Héloïse Gaget « Les effets d'une expérience de démocratie alimentaire sur les pratiques des mangeurs. Le cas du projet Territoires à VivreS à Montpellier » (2023)

¹⁵ Cette typologie est inspirée du labo de l'ESS (2021)

« Les gens ils savent très bien ce qu'il faudrait manger ou pas, ils sont informés.
Mais ils n'ont pas le choix ! » (MCL, Lyon)

L'accès à une alimentation durable est conditionné par de nombreux facteurs : il ne s'agit pas juste d'avoir les connaissances, encore faut-il avoir une source d'approvisionnement proche de chez soi, et avoir les moyens financiers de se procurer l'alimentation qui nous convient. Les Territoires à VivreS travaillent et combinent ces différents leviers de l'accessibilité alimentaire :

Tableau 4: Dimensions de l'accessibilité alimentaire travaillés par les territoires

	Lyon	Marseille	Montpellier	Toulouse
Leviers de l'accessibilité alimentaire mobilisés				
Financière	★★★ Subvention denrées, tiers financement, tarification différenciée	★★ Subvention denrées, tiers financement	★★★ Contributions publiques, privées, citoyennes à la caisse	★★ Subvention denrées
Physique	★★ Structuration approvisionnement, nouveau point de vente (MESA)	★★ Nouveaux points de vente (5 épiceries), partenariats producteurs	★★ Conventionnement de points de vente (plusieurs quartiers)	★★ Mise en lien producteurs -épiceries
Sociale et culturelle	★★ Mixité de public, lieux dédiés à l'alimentation Développement de l'offre à partir des besoins/envies	★ Développement de l'offre à partir des besoins/envies	★★★ Mixité comité citoyen, points de vente conventionnés et ouverts à tou.tes	★★ Mixité de public, lieu dédié à l'alimentation Développement de l'offre à partir des besoins/envies
Citoyenne	★★ Participation (MESA, ateliers cuisine...)	★ Consultation (étude)	★★★ Co-construction (Comité citoyen)	★★ Participation (AlimEco, CCAD)

- **Accessibilité financière :**

Les territoires travaillent à la fois sur un prix accessible de la denrées alimentaires soit par de la subvention, des tiers financements, ou de la solidarité citoyenne (tarification ou cotisations différenciées). Ils s'attellent également à réduire les coûts intermédiaires par exemple en mutualisant leurs approvisionnements, en choisissant un conditionnement en vrac ou les circuits court (moins d'intermédiaires), ou encore en faisant appel à du bénévolat.

- **Accessibilité physique :**

Les acteurs travaillent à la structuration de filières durables afin de développer l'offre en produits « de qualité » pour tou.tes. Ils agissent sur le paysage alimentaire de leur territoire notamment en développant de nouveaux points de vente (ouverture d'épiceries (Marseille), de tiers-lieux (MESA, AlimEco)) ou en les rendant accessibles (conventionnement du supermarché coopératif de Montpellier, jusqu'alors fréquenté par une relativement faible diversité de profils).

« Quand on interroge les habitants, ce qu'ils demandent aussi c'est des magasins, un supermarché. Ils ont la nostalgie de quand il y avait un ED. L'offre de vente n'est pas à la mesure des besoins sur le quartier. Il y a environ 6000 habitants quand même. Les gens circulent mais il y en a qui n'ont pas de véhicule » (MCL, Mars)

L'ouverture de lieux dédiés à l'alimentation donnent également accès à une cuisine pour des personnes qui n'en auraient pas par ailleurs : *« Elles disent qu'elles ont un savoir-faire (des bocaux, de la conserverie...) mais « on ne peut pas parce qu'on vit à l'hôtel, qu'on n'a pas de cuisine » (MCL, Lyon)*

- **Accessibilité sociale et culturelle :**

La démarche d'aller vers décrite plus haut (mobilisation citoyenne) favorise l'inclusion sociale dans les dispositifs. La mixité des lieux (ouverts à tou.tes) est également une caractéristique importante de la plupart des initiatives. Par ailleurs, les notions de dignité et de choix sont au cœur des réflexions : ainsi l'offre est construite en fonction des besoins et envies des personnes (prenant ainsi en compte la dimension culturelle de l'alimentation) et les dispositifs sont pensés pour laisser le choix aux personnes (libre choix des produits dans l'épicerie, conventionnement, transfert monétaire direct...).

« L'utilisation de la monnaie locale permet de ne pas stigmatiser les gens parce que c'est un moyen de paiement banalisé, le même pour les personnes en précarité ou non » (MCL, Mtpl)

Le lien social est une dimension essentielle des expérimentations (c'est d'ailleurs une fonction de l'alimentation) : *« Le sujet principal sur la table, c'était pas tant la nourriture. Ce qui est ressorti hyper fort c'est « nous on a envie d'un endroit pour se retrouver ». Il n'y a aucun endroit pour prendre un café dans le quartier, rester tranquille avec les enfants. Du coup c'était plutôt un espace de convivialité où on puisse se poser, un peu comme à la maison mais sans la charge mentale que t'implique ta maison. C'est ressorti fort. L'espace public il appartient très peu à la femme ici, du coup on peut se retrouver, laisser les enfants, cuisiner, ou pas. On n'avait pas autant pensé au pôle cafétéria et en fait on s'est dit que notre mission d'accueil en dehors du resto et de l'épicerie allait être vraiment fondamental ! » (MCL, Lyon)*

- **Accessibilité citoyenne :**

Enfin, les Territoires à VivreS s'articulent autour de la notion de démocratie alimentaire et incluent les citoyens de l'information (développement et croisement des savoirs) et la consultation (étude des besoins des usagers), jusqu'à la co-construction (comité citoyen), en passant par la participation (chantiers participatifs, assemblées citoyennes...).

L'accès à l'information est essentiel : *« Il y a des questions sur comment ça se passe en France, pourquoi les tomates en hiver n'ont pas de goût ? Pour eux c'est pas logique, pour eux si on en vend c'est qu'on les produit. Le rythme des saisons en France c'est une découverte pour plein de pays (...) Leur grande découverte sur les ateliers cuisine c'est qu'il y a des saisons très fortes. » (MCL, Lyon)*

On observe qu'il n'est pas toujours confortable pour les professionnels de ne pas « contrôler » le choix des produits des personnes, lorsque leur enjeu est aussi de favoriser des comportements alimentaires plus durables : *« ça a fait débat : si le comité citoyen décide d'introduire un Lidl, qu'est-ce qu'on fait ? » (MCL, Mtpl)* ou encore *« C'est toujours notre ambivalence quand on parle d'accès digne à une alimentation de qualité pour tous et toutes. C'est bien de donner le pouvoir aux gens mais à côté on*

n'est pas sûr de la qualité environnementale, du respect du producteur, etc. donc qu'est-ce qu'on fait ? » (MCL, Lyon).

Mais c'est bien la combinaison de ces différents leviers qui peut mener vers une évolution des comportements alimentaires vers plus de durabilité pour tou.tes. Ne travailler que l'accessibilité citoyenne ou l'apport de connaissances sur l'alimentation sans lever le frein de l'accessibilité économique à des produits de qualité ne peut que créer de la dissonance, de la frustration et de la culpabilisation pour les personnes. A l'inverse, proposer une modalité d'accessibilité économique sans l'associer à l'accès à de l'information et au choix ne garantit pas une évolution des comportements alimentaires vers plus de dignité et de durabilité : *« Sur la qualité des aliments, j'ai beau leur dire « on a des sous faites-vous plaisir » c'est toujours à l'économie, dans les magasins qu'ils connaissent, donc parfois des discounters » (MCL, Lyon).*

6.1.2. ... pour engager une évolution des comportements alimentaires

Si les effets sur les comportements alimentaires ne sont pas mesurables à ce jour, le travail des territoires pour lever les freins à un accès à une alimentation choisie et de qualité pour tous laisse espérer des changements.

« Moi, je crois que le projet va répondre à l'objectif qui est de faire évoluer les comportements alimentaires : rien que ces citoyens qui ont participé, qui se sont posé des questions, qui ont été sensibilisés ou qui ont été formés, finalement eux-mêmes, je pense que ça va les sensibiliser. Donc rien que ça, pour moi, c'est une production » (CT, Mtpl)

Toutefois que ces changements attendus sont contraints par les moyens des expérimentations, qui ne permettent pas de démultiplier le nombre de personnes touchées, de bouleverser les paysages alimentaires ou le budget des ménages. En revanche, ces expérimentations ouvrent de nouvelles voies qui, par diffusion, essaimage, voire institutionnalisation, pourraient contribuer à terme à une évolution des systèmes alimentaires.

L'évolution des comportements alimentaires ne relève pas (uniquement) d'une responsabilité individuelle

Dans leur article, Brocard et Saujot (2023) rappellent que la responsabilité individuelle n'est pas suffisante pour susciter une transition agricole et alimentaire, et qu'une action publique forte est nécessaire.

« Ce récit [du consomm'acteur] repose sur une vision trop simplifiée de la société et du changement de modes de vies » notamment parce que le consommateur est limité par le paysage alimentaire, parce que la diffusion de ces modes de consommation dans les groupes sociaux n'est pas homogène, ou encore parce que les asymétries de pouvoir avec les acteurs de l'offre sont trop grandes.

Informé les citoyens pour qu'ils fassent des choix éclairés ne suffit donc pas.

Ils invitent à *« changer de récit de transition : d'une responsabilité individuelle à une responsabilité de la puissance publique »*

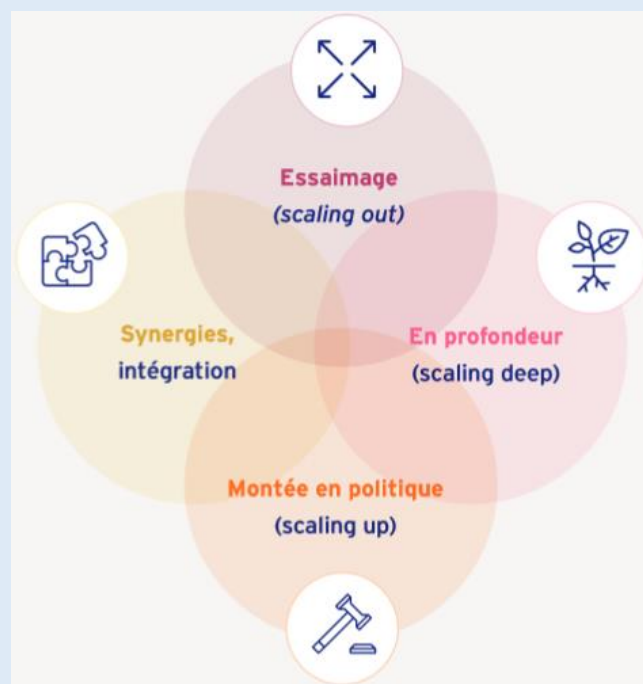
(Voir aussi la partie suivante sur le changement d'échelle)

6.2. Les Territoires à VivreS créent les conditions d'un changement d'échelle

6.2.1. Différents types de changement d'échelle

On peut considérer les Territoires à VivreS comme des « **niches d'innovation** » selon Geels (2002). Les actions conduites ont effectivement cette fonction d'expérimentation, d'invention de nouveaux possibles. Elles sont un ingrédient des transitions dès lors qu'elles rencontrent une opportunité de diffuser dans le régime établi. En effet, ce sont par nature des dispositifs menés à l'échelle d'un territoire et qui ne concernent qu'un nombre limité de personnes. Afin de toucher un nombre plus important de personnes (à terme, c'est bien l'accès de toutes et tous à une alimentation choisie et de qualité qui est visé), se pose la question du **changement d'échelle**.

Typologie du changement d'échelle



Riddell et Moore (2015) proposent la typologie suivante :

- **L'essaimage (scaling out)** consiste à diffuser ou répliquer des pratiques, des outils ou des dispositifs pour, à terme, toucher plus de monde
- **La diffusion « en profondeur » (scaling deep)** fait référence aux idées, normes ou représentations qui se répandent dans le groupe ou sur le territoire
- **La montée en politique (scaling up)** correspond au processus de changement par intégration dans l'action publique (institutionnalisation)

A ces trois formes, rajoutons celle de la mise en **synergie** d'acteurs. Cette stratégie cherche, par l'intégration de plusieurs enjeux en même temps, à développer une réponse plus efficace et pertinente.

Ces différents types de changement d'échelles se nourrissent entre eux et se succèdent plus ou moins dans le temps en fonction de degré d'avancement de la coopération et des actions conduites (Bricas, 2021).

Si certains changements d'échelle sont d'ores et déjà observés sur les territoires (en particulier en matière d'essaimage, de diffusion de nouvelles idées et de synergies), se sont aussi les conditions à un changement d'échelle futur qui se mettent en place (en particulier en matière de montée en politique.

- **Essaimage d'outils et de pratiques (*Scaling out*)**

Parmi les effets de la coopération territoriale, les acteurs mentionnent d'emblée le partage de savoirs, de bonnes pratiques ou encore d'outils entre eux. L'**animation de la coopération** est un levier important pour organiser et faciliter ces échanges (rencontres, boîte à outils en ligne, etc.). L'offre d'accompagnement proposée par les collectifs de Toulouse ou encore de Marseille (auprès des épiceries) favorisent également l'essaimage d'outils et de pratiques auprès des acteurs du territoire : *« J'adore cette approche d'être en soutien : au final on accompagne beaucoup plus de projets que de se retrouver à 15-20 sur une seule action » (MCL, Tlse)*. Les pratiques des acteurs sont alors **renforcées** : *« les Petits Débrouillards nous amènent plein d'outils d'animation et forcément en les pratiquant je me forme et potentiellement je vais les réutiliser dans ma pratique » (MCL, Mtpl)*.

Par ailleurs, les expérimentations conduites sur les territoires commencent souvent à petite échelle avant de se développer progressivement auprès de nouveaux acteurs, points de vente, quartiers, etc. Elles génèrent des enseignements utiles pour d'autres territoires en demande de conseils pour initier ou renforcer des dynamiques similaires : les documents, webinaires et événements organisés dans le cadre de Territoires à VivreS poursuivent cet objectif de transmission.

L'essaimage s'observe aussi entre les territoires, favorisé par l'animation nationale de Territoires à VivreS.

« J'ai vu pas mal Montpellier, ils ont pas mal avancé et c'est hyper inspirant pour se projeter et se dire qu'on pourrait aussi faire ça et ça » (MCL, Lyon)

Par ailleurs, si les Territoires à VivreS dépendent du financement des actions et des structures pour fonctionner, ils ont également un effet levier pour les projets sur le territoire. Par exemple, dans le cadre du projet de formation-action sur la démocratie alimentaire à Montpellier, se présenter en collectif d'acteur a permis à plusieurs structures d'être financées : *« l'appel à projet du plan pauvreté était axé sur la coopération multiacteurs. Si l'Esperluette s'était présentée seule je ne sais pas s'ils auraient été financés, mais en tant que dynamique territoriale ils ont accepté 10000€/structure » (IT, Mtpl)*.

« J'ai voulu essayer de montrer que le collectif pouvait être vecteur de nouveaux projets intéressants mais aussi renforcer l'existence de chacun » (IT, Mtpl)

Enfin, l'intérêt que suscite le projet auprès d'autres territoires (qui assistent aux différents éléments de restitutions, sollicitent les acteurs des territoires etc.) laisse imaginer un essaimage des enseignements du projet sur d'autres territoires.

- **Diffusion en profondeur : une politisation des acteurs (*Scaling deep*)**

Dans les premières étapes de construction du collectif, les acteurs ont passé du temps à se connaître et partager leurs savoirs : le collectif permet une **prise de recul** et la construction d'une culture commune : *« collectivement on peut porter des revendications qui portent sur les gros enjeux et moins sur les actions directes de chaque structure » (MCL, Tlse)*. Les valeurs et représentations partagées au

sein du groupe diffusent alors progressivement au sein des **structures des partenaires**, auprès des **acteurs accompagnés**, auprès des **habitant-es**.

Des outils ont été utilisés auprès des acteurs pour favoriser la réflexion et l'éveil des consciences sur les enjeux de l'accessibilité alimentaire. Citons par exemple le jeu « du pas en avant » (développé par VRAC initialement pour une utilisation avec ses publics) qui a été utilisé par Territoires à VivreS Lyon dans le cadre de la journée d'accompagnement avec des élus et techniciens de Castanet-Tolosan : leur poser directement la question de leurs ressentis personnels a permis d'ouvrir les échanges sur des expériences personnelles : *« Il y a un enjeu à rappeler que vous n'êtes pas juste en face d'usagers, vous êtes en face de personnes, comme vous en fait ! » (IT, Tlse).*

Par exemple, la rencontre entre des personnes aux vécus différents au sein du comité citoyen de Montpellier a permis de déjouer des représentations sur la précarité et de prendre en compte les réalités de chacun, comme l'explique un des membres : *« Je n'ai pas vécu la précarité alimentaire mais il y a à peu près la moitié du comité citoyen qui la vit ou l'a vécue, et ces parcours de vie différents c'est hyper riche, tout le monde a quelque chose à partager »*. Ainsi, le *scaling deep* naît du croisement de regards, ce qui demande l'aménagement d'espaces de rencontre sécurisants : *« Quand fallait que j'explique pourquoi j'en étais arrivée à un reste à vivre qui est très minime (...), c'est dans ces moments-là que je me sentais pas trop bien. Mais ça va de mieux en mieux, c'est de moins en moins difficile, disons. Parce que je me sens comprise, entourée » (membre du comité citoyen, Mtpl).*

L'expérimentation d'autres possibles favorise aussi la **diffusion de nouveaux récits**, à l'instar du dispositif de caisse alimentaire commune, par ailleurs très médiatisé : *« Territoires à VivreS c'est un bouillon de culture (...). Ça a été pour moi une révélation d'avoir ce lien entre l'idée d'une Sécurité sociale de l'alimentation et cette idée d'expérimentation au niveau local parce que c'est très systémique » (CT, Mtpl).*

« Je pense que ça ne modifiera tous mes apros parce qu'on n'aura pas tous les produits donc on a besoin, ce ne sera pas ma solution miracle (...). Mais juste savoir qu'on a contribué à quelque chose qui considère à la fois le producteur, nous et le consommateur, juste de savoir qu'un modèle comme ça peut exister et être viable, ça serait vraiment une concrétisation entière » (MCL, Lyon)

L'animation nationale de Territoires à VivreS contribue également à renforcer la vision des acteurs locaux.

Ces changements en profondeur constituent des résultats immatériels importants de Territoires à VivreS. Ils sont cependant moins visibles et plus difficilement valorisables auprès de financeurs, notamment, en attente de résultats concrets.

- **Intégration des enjeux : des actions plus pertinentes**

Territoires à VivreS a mis en lien des acteurs qui ne se connaissaient ou ne travaillaient pas forcément ensemble. Leur rencontre a donné lieu à des réflexions plus transversales et à des projets qui intègrent plusieurs enjeux en même temps, et sont donc plus **pertinents**. Cette complémentarité se manifeste par des **partenariats** (par exemple entre les jardins de Cocagne et 5 épiceries sociales et solidaires de Haute Garonne, qu'elles fournissent désormais en paniers de légumes) ou encore par des **projets systémiques** comme le dispositif de Caisse alimentaire commune :

*« Ce sont des associations ou des mondes qui ne se parlaient pas forcément avant et qui arrivent à construire quelque chose ensemble. Ça crée une émulsion qui a une ampleur plus importante que ce que chacun aurait pu faire individuellement »
(CT, Mtpl)*

On observe également une **diversification d'activités** pour certaines structures. Ainsi à Marseille, Graines de Soleil a développé une activité d'achat revente, organisant et facilitant le lien entre les producteurs locaux et les épiceries (rôle d'intermédiaire).

« On a été des acteurs du social à travailler sur des sujets de filière, de logistique... » (IT, Lyon)

Enfin, le fait de mener des projets collectifs lie les acteurs et génère de la confiance et de l'entraide entre eux : *« Je trouve ça génial parce qu'à Montpellier, sur les personnes qui bossent sur les questions d'accès à l'alimentation je ne ressens aucune concurrence. Alors que c'est hyper prégnant dans le monde associatif la concurrence entre assos, là je trouve qu'on est tellement en lien, et tellement liés par ces projets, que du coup il n'y a pas du tout de concurrence entre nous. Donc ça c'est quand même un truc génial (...). On se partage les appels à projet alors que stratégiquement il vaudrait mieux qu'on ne se le dise pas parce que si on est deux à répondre il y a des chances pour qu'un ne l'ait pas mais on n'est pas du tout là-dedans. Et je pense que Territoires à VivreS aide pour ça » (MCL, Mtpl)*

- **Montée en politique : vers une co-construction de l'action publique (Scaling up)**

Les territoires imaginent de nouvelles façons de faire et les expérimentent, mais l'articulation avec les pouvoirs publics est essentielle pour envisager des changements à plus grande échelle. En effet, puisque les enjeux de transition alimentaire relèvent d'une responsabilité collective, il est nécessaire d'impliquer les pouvoirs publics dans le processus de changement (Broccard & Saujot, 2023).

« Territoires à VivreS c'est la locomotive : c'est très enthousiasmant mais aujourd'hui c'est tout petit par rapport à l'ensemble du système alimentaire. Plein d'acteurs n'en font pas partie. Le rôle de la collectivité c'est de raccrocher les wagons, d'identifier les zones orphelines et d'aller travailler là-dessus » (CT, Mtpl).

Co-construire l'action publique suppose en premier lieu que les acteurs institutionnels (élus et techniciens) soient **impliqués** dans le suivi du projet (par exemple en participant aux réunions du collectif), et soient **sensibilisés** aux enjeux de l'accessibilité alimentaire (ex : journée de co-formation organisée à Castanet-Tolosan). Il s'agit également **d'organiser la rencontre entre les différentes parties prenantes** (habitant-es, professionnels, élus). Les ingénieurs jouent ce rôle de mise en lien et s'appuient sur les démarches de démocratie alimentaire pour faire remonter les besoins et envies des habitant-es auprès des décideurs. Ils organisent aussi des espaces de rencontre : les élu·es de la Ville et de la Métropole de Montpellier ont par exemple été invité·es lors d'une réunion du comité citoyen, générant des débats notamment sur le conventionnement des points de vente.

« C'est extrêmement riche de mixer à la fois la réalité politique, recherche, associative, citoyenne... Pour moi, on a tous les acteurs qui permettent de construire la politique publique la plus performante possible (...): plus partagée, moins critiquable et plus efficace » (CT, Mtpl)

« On est vraiment sur des dynamiques où on se rend bien compte que ce n'est plus des politiques qui viennent par le haut mais qu'on demande aux acteurs du territoire d'être en capacité de se co-organiser et d'être porteur des projets de territoires », et Territoires à VivreS s'inscrit dans ce contexte : c'est « une nouvelle manière de faire gouvernance territoriale et entre autres sur les questions alimentaires », explique Béatrice Maurines, socio-anthropologue.

Ces interactions avec les collectivités montrent d'ores et déjà des effets, notamment en termes de **montée en compétence** et de **transversalité** entre services et entre collectivités : à Lyon, le collectif a organisé des rencontres avec la Métropole et la DEETS pour faire un bilan des différents appels à projet et dessiner ensemble les perspectives en fonction des besoins non couverts. Territoires à VivreS nourrit aussi les **réflexions et plan d'action** des collectivités. Enfin, sur plusieurs territoires (en particulier Montpellier et Lyon), l'articulation avec les collectivités se traduit par l'inscription du projet à l'**agenda politique** : « Et du coup, on a inscrit quand même la caisse comme l'outil central et systémique, non pas de la solidarité alimentaire des petites assos des quartiers, mais dans le projet d'investissement des politiques agricoles et alimentaires de la ville à la métropole. Donc en fait là le grand écart, on l'a carrément fait » (IT, Mtpl).

Les collectivités territoriales contribuent à donner de l'ampleur aux expérimentations :

- en contribuant aux actions, notamment par un soutien financier ou RH
- en attirant des cofinancements (rôle de caution)
- en apportant un soutien politique
- en travaillant avec l'ensemble des acteurs pour faire évoluer tout le système alimentaire
- en faisant écho de ces expérimentations auprès des élus locaux et des institutions nationales (plaidoyer)

Notons que les moyens d'action des collectivités territoriales sont limités, et que des évolutions de politiques publiques à l'échelle de l'Etat sont souhaitables pour faire évoluer significativement les systèmes alimentaires vers plus de durabilité et d'accessibilité.

« Le rôle du PAT c'est de chercher un changement d'échelle, mais ce n'est pas lui qui peut le faire. Par contre, ce qu'il peut faire, c'est jouer un rôle de plaidoyer, de démonstrateur, pour que ce changement d'échelle puisse avoir lieu auprès des différents ministères, des agences de l'Etat... » (CT, Mars)

6.2.2. Les freins et leviers au changement d'échelle

Les changements sont rendus possibles par la mise en coopération des acteurs (« c'est en étant dans la posture de coopération, pour moi c'est la posture du futur, que c'est possible d'engager des changements » (IT, Mtpl)) et par l'expérimentation d'autres possibles. Selon les modèles de coopération et les expérimentations mises en œuvre sur chacun des territoires – qui eux-mêmes sont les résultats du contexte local – les changements d'échelle sont de nature et d'ampleur différentes :

Tableau 5: Potentiels de changement d'échelle sur chacun des territoires

	Lyon	Marseille	Montpellier	Toulouse
Potentiels de changement d'échelle				
Essaimage (scaling out)	★	★★	★★	★★
Changement culturel (scaling deep)	★★	★★	★★★	★★
Synergies et intégration	★	★★	★★★	★★
Institutionnalisation (scaling up)	★★★	★	★★★	★★

Ils dépendent d'un certain nombre de facteurs :

- La **coordination** (territoriale et nationale), facilite et organise les interactions entre les acteurs, et ainsi la diffusion de pratiques et d'idées. Le rôle des ingénieurs territoriaux dans ces dispositifs est donc essentiel.
- **Passer par des projets concrets** (plutôt que la « réunionite ») consolide la coopération et permet un renforcement de la culture commune et les synergies entre les acteurs. Outre financer la coopération, il est donc nécessaire de donner les moyens à la mise en œuvre des projets. Ce besoin de passer par des projets opérationnels n'avait pas été anticipé dans le montage du projet Territoires à VivreS, et les ingénieurs territoriaux ont joué un rôle essentiel pour trouver des financements pour ceux-ci.
- Une **phase longue d'interconnaissance**, incompressible, est ce qui permet la construction d'une culture commune. La proximité de convictions préalable entre les acteurs a toutefois facilité cette phase : « *on n'avait pas besoin de se convaincre* » (MCL, Lyon)
- Le **caractère innovant** de certains projets leur confère une notoriété qui inspire d'autres acteurs et territoires, favorisant la diffusion de nouveaux récits et l'essaimage de nouveaux modèles. C'est le cas de la caisse Alimentaire Commune, expérimentation inspirée de la Sécurité Sociale de l'Alimentation qui est très médiatisée et sollicitée.
- La **diversité des acteurs et l'aménagement d'espaces de dialogue** entre eux favorise la rencontre et, à terme, la co-construction de l'action publique. La **méfiance** de certains acteurs vis-à-vis des institutions peut rendre difficile cette rencontre, d'où l'importance d'espaces de rencontre sécurisants pour tous, avec des règles du jeu claires.
- En s'organisant en collectif, les acteurs créent un « **rapport de force douce** » et leur positions communes se font davantage entendre, notamment des institutions.
- Le **soutien politique** est un levier important qui explique l'avancement et le changement d'échelle sur les territoires qui en bénéficient davantage, en particulier à Montpellier et Lyon où les Villes et Métropoles portent et soutiennent les projets qui émanent de Territoires à VivreS.
- Le **financement des structures** qui composent le collectif est un facteur limitant du projet collectif. Cette question peut être une source de stress qui limite le temps consacré à la coopération pour se concentrer sur la survie de sa structure : « *le risque c'est de financer le vélo mais pas les jambes* » (IT, Mtpl).





- Le manque de **compétences** dédiées (notamment dans les collectivités) et de **transversalité** dans les collectivités territoriales sont souvent citées comme un frein au dialogue.
- La **capacité d'action limitée** des collectivités territoriales limite un changement d'échelle vers un accès universel à une alimentation durable. C'est pourquoi, en parallèle des expérimentations sur les territoires, les partenaires de Territoires à VivreS ont mené une activité de plaidoyer au niveau national¹⁶.

¹⁶ Les articles et positionnements du collectif sont disponibles ici : <https://www.territoires-a-vivres.xyz/?Plaidoyer>

7. Synthèse

Ces éléments décrivent le contexte sur les quatre territoires, qui sont des facteurs qui contribuent à expliquer les différentes trajectoires, modèles de coopération et projet qui ont émergé des quatre Territoires à VivreS.

Tableau 6: Synthèse des contextes et résultats de chaque territoire

	Lyon	Marseille	Montpellier	Toulouse
Organisation				
Nombre d'ingénieurs territoriaux	4	2	2	3
Répartition des ingénieurs : structure et temps dédié (%ETP)	GESRA (0,5) Jardin de Lucie (0,5) VRAC France (0,25) UGESS (0,25)	Graines de Soleil (0,5) Cité de l'Agriculture (0,5)	VRAC & Cocinas (0,5) FRCIVAM Occitanie (0,4) Inpact 34 (0,1 depuis 08/22)	Cocagne Alimen'Terre (0,5) FRCIVAM Occitanie (0,25) Bio Ariège Garonne (0,25)
Comité local (nombre d'organisations)	15	8	25	6
Contexte initial				
Contexte local de coopération (interconnaissance entre acteurs, dynamiques collectives existantes, etc.)	***	*	**	**
Contexte local « alimentation » (tissu associatif, activités de recherche, projets existants...)	**	*	***	**
Contexte politique local (soutien et alignement)	***	*	***	**
Implication des ingénieurs dans la conception de Territoires à VivreS	✓	✗	✓	✗
Diagnostic/état des lieux préalable	✓	✗	✓	✗
Résultats				
Projet central	Démarches de démocratie alimentaire et création d'un pôle logistique mutualisé	Programme d'accompagnement de porteurs de projets d'épicerie	Caisse alimentaire commune et comité citoyen de l'alimentation	Guichet unique d'accompagnement et mise en lien d'acteurs sur l'accessibilité alimentaire
Modèle de coopération				

	Lyon	Marseille	Montpellier	Toulouse
Leviers de l'accessibilité alimentaire mobilisés				
Financière	★★★ Subvention denrées, tiers financement, tarification différenciée	★★ Subvention denrées, tiers financement	★★★ Contributions publiques, privées, citoyennes à la caisse	★★ Subvention denrées
Physique	★★ Structuration approvisionnement, nouveau point de vente (MESA)	★★ Nouveaux points de vente (5 épiceries), partenariats producteurs	★★ Conventionnement de points de vente (plusieurs quartiers)	★★ Mise en lien producteurs -épiceries
Sociale et culturelle	★★ Mixité de public, lieux dédiés à l'alimentation Développement de l'offre à partir des besoins/envies	★ Développement de l'offre à partir des besoins/envies	★★★ Mixité comité citoyen, points de vente conventionnés et ouverts à tou-tes	★★ Mixité de public, lieu dédié à l'alimentation Développement de l'offre à partir des besoins/envies
Citoyenne	★★ Participation (MESA, ateliers cuisine...)	★ Consultation (étude)	★★★ Co-construction (Comité citoyen)	★★ Participation (AlimEco, CCAD)
Potentiels de changement d'échelle				
Essaimage (scaling out)	★	★★	★★	★★
Changement culturel (scaling deep)	★★	★★	★★★	★★
Synergies et intégration	★	★★	★★★	★★
Institutionnalisation (scaling up)	★★★	★	★★★	★★
Enjeux pour la suite				
Quelques enjeux pour la suite	Investissement foncier (pôle) Tiers financement Articulation entre appro. et démocratie alimentaire	Gain d'autonomie des épiceries Pérennité du financement des denrées	Évaluation et pérennité du dispositif	Financement du temps de coopération
<p>★★★ très favorable (ou très important) ★★ favorable (ou moyennement important) ★ peu favorable (ou faible)</p>				

8. Conclusion

Un Territoires à VivreS est donc un ensemble de parties prenantes sur un territoire qui coopèrent afin d'expérimenter de nouveaux modèles dans une perspective d'accès à une alimentation digne et durable pour tou·tes.

Le suivi de ces territoires confirme l'importance de la coopération multiacteurs pour construire des actions plus efficaces et pertinentes, car elles favorisent la transversalité dans les réflexions et actions. Cette coopération requiert une animation, à l'image du rôle central des ingénieurs territoriaux. L'échelle territoriale favorise la coopération et permet l'adéquation aux contextes locaux : en effet, il n'y a pas de solution unique comme l'illustre la diversité des projets qui ont émergé des quatre territoires. Ces projets produisent des effets concrets mais aussi immatériels.

Les dispositifs mis en place supposent un équilibre entre le maintien de la coopération et la mise en œuvre de actions, y compris en termes de financement. En effet, se réunir est nécessaire mais pas suffisant : si le financement de la coopération s'est avéré un levier majeur pour organiser et générer des dynamiques collectives vers un système alimentaire durable sur les territoires, celui-ci ne doit pas être au détriment du financement des actions. La coopération ne fonctionne que si le reste est financé aussi (actions, denrées, structures...).

La question de la pérennité des modèles se pose, d'autant que ces démarches s'inscrivent dans le temps long. Elles nécessitent des compétences professionnelles spécifiques avec, en particulier, un enjeu de formation identifié sur l'animation de la démocratie alimentaire. Enfin, la transformation visée des systèmes alimentaires suppose la mobilisation et la rencontre de l'ensemble des parties prenantes – y compris les producteurs et les personnes en situation de précarité –, dans une perspective de co-construction de l'action publique.

Les projets et réflexions se poursuivent dans les territoires, avec l'enjeu de faire tache d'huile et de prendre de l'ampleur par la coopération, la diffusion de pratiques et de nouveaux récits et, à terme, l'évolution des politiques publiques.

Références

Bondel B. 2023, Démocratie participative et alimentation durable : quelle inclusion des personnes en situation de précarité ? Le cas du comité citoyen de Territoires à VivreS Montpellier

Bricas N., Conaré D., Walser M. (dir), 2021. Une écologie de l'alimentation. Versailles, éditions Quæ, 312 p. DOI: 10.35690/978-2-7592-3353-3

Brocard C. et Saujot M., 2023. Environnement, inégalités, santé : quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?

Darrot C., Maréchal G., Bréger T. Rapport sur les Projets Alimentaires Territoriaux (P.A.T.) en France : Etat des lieux et analyse : Rapport pour l'Institut Hanseo-Agrico, Séoul, République de Corée. [Rapport Technique] Agrocampus Ouest : Rennes; Cabinet Territoires et Alimentation Terralim. 2019. ffhal-02465471

EVPA, 2015. A practical guide to measuring and managing impact.

Gaget H. 2023, Les effets d'une expérience de démocratie alimentaire sur les pratiques des mangeurs. Le cas du projet Territoires à VivreS à Montpellier

Improve, La Théorie du Changement (ToC) : outil indispensable de la démarche évaluative ? (page internet consultée en juin 2023)

Intoppa B. et Valette E., 2022 Approches collaboratives pour l'identification d'indicateurs d'évaluation : usage de la démarche URBAL. So what ? Policy brief N° 22. Chaire Unesco alimentations du monde

Labarre J. et al, 2022. Une approche territoriale des facteurs de précarité alimentaire utilisant des données en libre accès. Policy brief N° 24, chaire UNESCO Alimentations du monde

Le labo de l'ESS, 2021. Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tou-te-s à une alimentation de qualité.

Terres en ville, 2022. PATnorama, le 2ème cycle de pat entre 2021 à aujourd'hui : quels impacts des nouvelles normes et du plan France Relance sur les dynamiques des PAT ?

Riddell D et Moore M-L, 2015. Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it.

Roza, Lonneke, Wendy Stubbe and Lucas Meijs. 2014. Why and how nonprofit organisations, companies and intermediaries can use Corporate Community Involvement to strengthen society. Research findings Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam

Scherer P, 2022. Expression et développement de formes de citoyenneté alimentaire : vers des "communs alimentaires" ? Projet de recherche SOLACI 2021 – 2022.

Sherry R. Arnstein's "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Planning Association, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224

Terranova, 2021, Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs

Ulmann A-L. 2023. Accompagner la valorisation des compétences et la construction de parcours de professionnalisation pour le projet Territoires à VivreS (rapport de l'accompagnement de Territoires à VivreS sur les métiers et compétences)

Ainsi que les publications de Territoires à VivreS :

- Synthèse des enseignements du suivi-évaluation de Territoires à VivreS
- Se mobiliser avec les personnes en précarité pour un accès à une alimentation choisie et de qualité
- Quelle dynamique économique pour un accès digne à une alimentation saine et durable ?
- La quadrature du poireau : l'équation impossible des prix accessibles et rémunérateurs ?

Annexes

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

Thème	Objectif	Questions	Relances
1 - Présentation			
Présentation	Présentation de l'interlocuteur avec ses propres mots. Capter ce qui est important pour lui	Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	
	Comprendre le contexte dans lequel s'inscrit TAV. Evaluer le positionnement de l'interrogé (vocabulaire utilisé, éléments de langage...)	Pouvez-vous me décrire le contexte alimentaire sur votre territoire ? (abordé notamment avec les collectivités)	Paysage alimentaire, précarité alimentaire, souveraineté alimentaire... Evolution Enjeux actuels Acteurs et dynamiques du territoire
	Cerner d'où parle la personne. Situer les activités, le positionnement et les enjeux de la structure	Pouvez-vous présenter votre structure / votre initiative ? (le projet agri/alimentaire de la collectivité le cas échéant)	Activités Statut juridique Public Ressources (financières, RH (salarial, bénévolat, IAE...), matérielles) Gouvernance Enjeux/défis
	Comprendre comment la personne se situe vis-à-vis du projet TAV	Qu'est ce que Territoires à VivreS selon vous ? Comment expliqueriez-vous le projet en quelques mots ?	
	Identifier le canal d'entrée dans TAV (en particulier les motivations et si c'est une démarche proactive ou si on est venu le chercher)	Pouvez-vous me raconter le début de TAV pour vous ? Comment en êtes vous arrivé à participer au projet ? Ingénieurs : Comment en êtes-vous venu à être ingénieur territorial ?	Timings Canal d'entrée Motivations
2 - Coopération territoriale			
Coopération territoriale	Savoir ce que la personne projette comme intérêt à la coopération avant de rentrer dans le projet	Quel est selon vous l'intérêt de la coopération territoriale multiacteurs ?	Autres expériences de coopération
	Obtenir une description de la coopération territoriale par ses membres	Peux-tu me décrire de la coopération multi acteurs mise en place dans le cadre de TAV ? Comment ça se passe ?	Acteurs/Composition du groupes y compris place de la collectivité Gouvernance, rôles Vision commune Objet de la coopération (projet collectif) Qu'est ce qui est nouveau (innovant) ?
	Savoir ce que cet acteur apporte au groupe, son rôle et sa contribution au collectif.	Comment décririez-vous votre rôle vis-à-vis de TAV ? Comment contribuez-vous ? (Pour les ingénieurs --> partie dédiée ci-dessous)	Rôle dans le projet (et évolution de ce rôle) Niveau d'implication Contribution (financière, RH, connaissances/compétences, réseau...)
	Identifier les freins et leviers) la coopération	Parlez-moi de votre expérience de coopération. Comment ça se passe ?	Qu'est ce qui fonctionne ? Pourquoi ? Exemple de réussite, ingrédients de la réussite Qu'est ce qui fonctionne moins bien ? Pourquoi ? Exemple d'une difficulté dans la coopération ? Comment avez-vous résolu cette situation ?
	Identifier la nature et la quantité des effets générés par la coopération. Estimer l'utilité du projet, en quoi il répond à des besoins non (ou insuffisamment) couverts par ailleurs. Evaluer ce que TAV apporte aux acteurs du territoire	Qu'avez-vous observé comme effet de TAV ? Qu'est ce que ça change ?	A quoi et à qui le projet sert-il ? Qu'est-ce qu'il apporte au territoire ? Effets pour votre structure ? pour vous ? (réflexions, pratiques, compétences, savoirs...)

	Estimer les perspectives de changement initiées par le projet Evaluer les raisons de croire à un chemin d'impact vers l'ambition à long terme du projet (cf théorie du changement) / Valider les hypothèses de départ Identifier les conditions au changement d'échelle	Quels changements vous attendez-vous à voir à plus ou moins long terme ?	Qu'attendez vous du projet ? Qu'espérez vous observer comme changement ? Quelles conditions pour que ces changements adviennent selon vous ?
	Perception du rôle de l'ingénieur territorial par les membres du collectif	Comment décrirais-tu le rôle de l'ingénieur territorial ? A quoi servent-ils ? (Pour les ingénieurs --> partie dédiée ci-dessous)	Quel est (ou devrait être) leur rôle ? Comment pourrait être améliorée cette fonction ?

3 - Rôle de l'ingénieur (uniquement avec les ingénieurs territoriaux)

Rôle de l'ingénieur	Comprendre le vécu des ingénieurs : laisser s'exprimer le vécu, les émotions	Racontez-moi votre expérience en tant qu'ingénieur territorial. Comme l'avez-vous vécu ?	
	Comprendre les activités exercées par les IT Identifier les compétences mises en œuvre et développées Plus largement, identifier les ressources mobilisées par les IT Décrire le profil métier de l'ingénieur territorial	Si quelqu'un devait vous remplacer demain sans qu'on s'en aperçoive : Que devrait-elle savoir ? Savoir faire ? Qui doit elle connaître ? Quelle expérience doit-elle avoir ?...	Liste des activités exercées Evolution du rôle, points de bascule Interlocuteurs Echelle d'action (quartier, ville/métropole, national...) Compétences mobilisée
		Quelles ressources mobilisez-vous ?	Ressources matérielles (Organisation, communication...) Ressources immatérielles (Compétences, Postures, Connaissances, Réseau...)
	Identifier les bénéfices individuels à endosser ce rôle	Quels bénéfices retirez-vous d'exercer ce rôle ?	pour vous et votre structure (Reconnaissance, visibilité, extension du réseau, accroissement des savoirs, compétences nouvelles, motivation...)
	Caractériser les freins et leviers à l'exercice de la fonction d'ingénieur territorial	Quelles difficultés avez-vous rencontré en tant qu'ingénieur ? Comment les surmontez-vous ? Quel est le coût de ce rôle d'ingénieur ?	Quels manques, besoins... ? Qu'est ce qui faciliterait le rôle ?
	Qu'est ce qui facilite le rôle d'ingénieur territorial ?	Qu'est ce qui fonctionne ? Pourquoi ?	

4 - Approvisionnement et distribution (avec les acteurs concernés parce ces activités)

Approvisionnement et distribution	Caractériser les enjeux en matière d'approvisionnement et de filière. Comprendre le point de départ et les défis à relever	Quels sont les enjeux d'approvisionnement de votre structure en produits alimentaires ?	Au différents maillons du système alimentaire : production (planification...), logistique (mutualisation, stockage...), vente/distribution... Produits : volumes, nature des produits, origine Prix : définition des prix, cout des denrées (quels financement ?)
		Comment est construite la demande ?	Gouvernance : avec qui, implication des personnes, des agriculteurs ? Charte / critères de qualité ? Qualification et dimensionnement du besoin Quelle methodo ?
	Comprendre ce qui est mis en œuvre et les hypothèses faites par le collectif. Caractériser le modèle : organisation du travail, modèle économique, etc.	Quelles solutions sont envisagées (ou mise en œuvre le cas échéant) ?	Quelles enjeux ? : Travail : organisation, compétences... Modèle économique : recettes/dépenses, financement, stratégie de réduction des couts...
	Evaluer les effets observés et attendu des projets mis en œuvre	Quel(s) changement(s) et évolutions constatez-vous déjà ? ou envisagez vous ?	

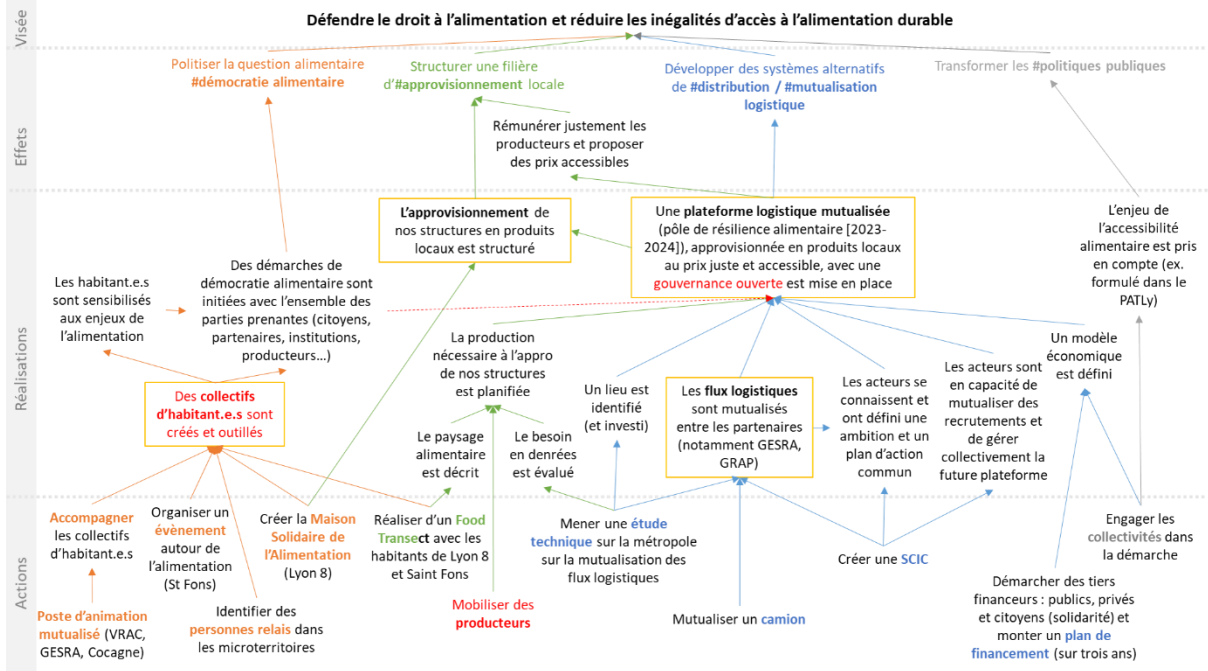
5 - Démocratie alimentaire et participation des personnes (avec les personnes concernées par ces activités)			
	Juger le niveau de connaissance et d'expérience en terme de démocratie alimentaire. Identifier ce qui est entendu par "démocratie alimentaire" dans le projet	Qu'est ce que la démocratie alimentaire selon vous ? Comment se manifeste-t-elle dans votre territoire ?	
	Décrire les démarches de mobilisation et de participation citoyenne, en particulier avec les personnes en situation de précarité Comprendre les défis rencontrés	Pouvez-vous décrire la démarche de mobilisation des personnes ?	Processus Timings/Moment d'implication des personnes (à quel stade de l'élaboration du projet ?) Outils (d'information, de mobilisation...) Communication (quelles infos, quels canaux) Ressources Posture (aller vers...) Public cible / public atteint Comment les personnes ont entendu parler du projet (événement, bouche à oreille...)?
Démocratie alimentaire et participation des personnes		Pouvez-vous me parler de la participation des habitants ?	Nature des espaces de participation (lieux, ateliers, événements, débats, décisions, conception des actions...) Qui participe ? quelle motivation à participer ? Qu'est ce qui rassemble les personnes ? Niveau d'implication (information, consultation, implication, collaboration, empowerment) gouvernance Quels sujets discutés ? qu'est ce que les personnes discutent, qu'est ce qui les intéresse ? Comment ? Quelles sont leurs postures ? Sont-elles à l'aise...?
	Identifier les freins et leviers aux démarches de démocratie alimentaire	Quels freins et leviers à la mobilisation et participation citoyenne observez-vous ?	Leurs attentes et motivations - Pourquoi les personnes y viennent, qu'est ce qu'elles y cherchent ? Qu'est ce qui facilite leur participation ? Outils, temps, posture, objet de la participation... un exemple d'effet waou, de réussite ? Qu'est ce qui est un frein ? garde enfants, lieu, horaire, légitimité... Une déception, un raté ?
	Caractériser la posture et les compétences nécessaires pour animer/accompagner la démocratie alimentaire. Savoir comment est animée et accompagnée la participation des personnes et qui accomplit ce travail Construire un profil de compétences pour l'animation de démarches de démocratie alimentaire	Si quelqu'un devait vous remplacer demain sans qu'on s'en aperçoive : Que devrait-il savoir ? Savoir faire ? Qui doit il connaître ? Quelle expérience doit-il avoir ?...	Qu'est ce que vous FAITES ? EXEMPLES ? Quelles RESSOURCES mobilisez-vous (outils, compétences, connaissances, réseau...) Acquisition de ces compétences et outils ?
	Identifier les effets des démarches de démocratie alimentaire aux échelles individuelles et collectives	Qu'est ce qui émerge de la participation des personnes ?	Propositions/actions émergent ? Pertinence des activités/services (réponse à un besoin) Emergence d'actions, de projet collectifs avec les personnes ? Lien social... Acculturation, croisement des savoirs, références et vocabulaire partagés, revendications Légitimité des messages et revendications (car émanent directement des personnes concernées) Portée des messages ? Pouvoir d'agir/émancipation des personnes / Valorisation des compétences Quel retour des personnes ?

6 - Conclusion			
Conclusion	Recueillir un retour d'expérience, des conseils	Et si c'était à refaire ?	Qu'est ce qui aurait pu être amélioré dans l'accompagnement de TAV ? Avez-vous des regrets ? Identifiez vous des limites ? Des risques ? Des recommandations ? Des conseils ?
		Quelles perspectives pour la suite ?	
	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	Avez-vous des suggestions d'autres personnes à rencontrer ?	

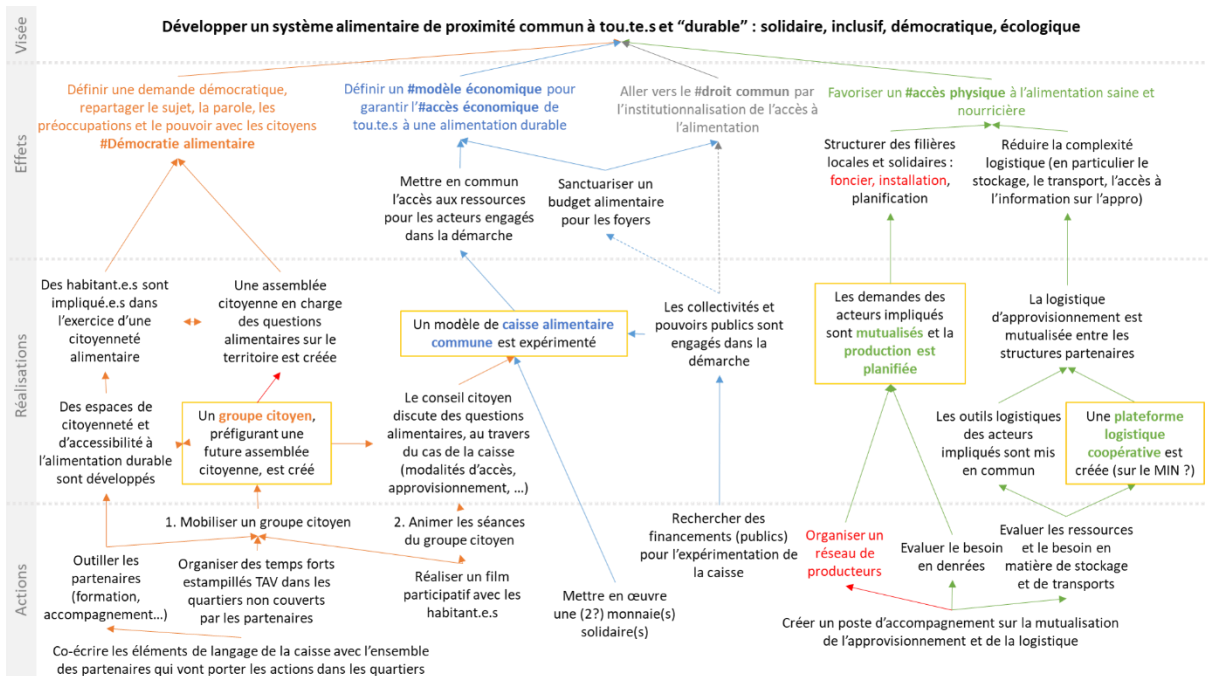
ANNEXE 2 : Théories du changement des quatre territoires

Ces théories du changement ont été construites début 2022. Elles sont consultables sur le site.

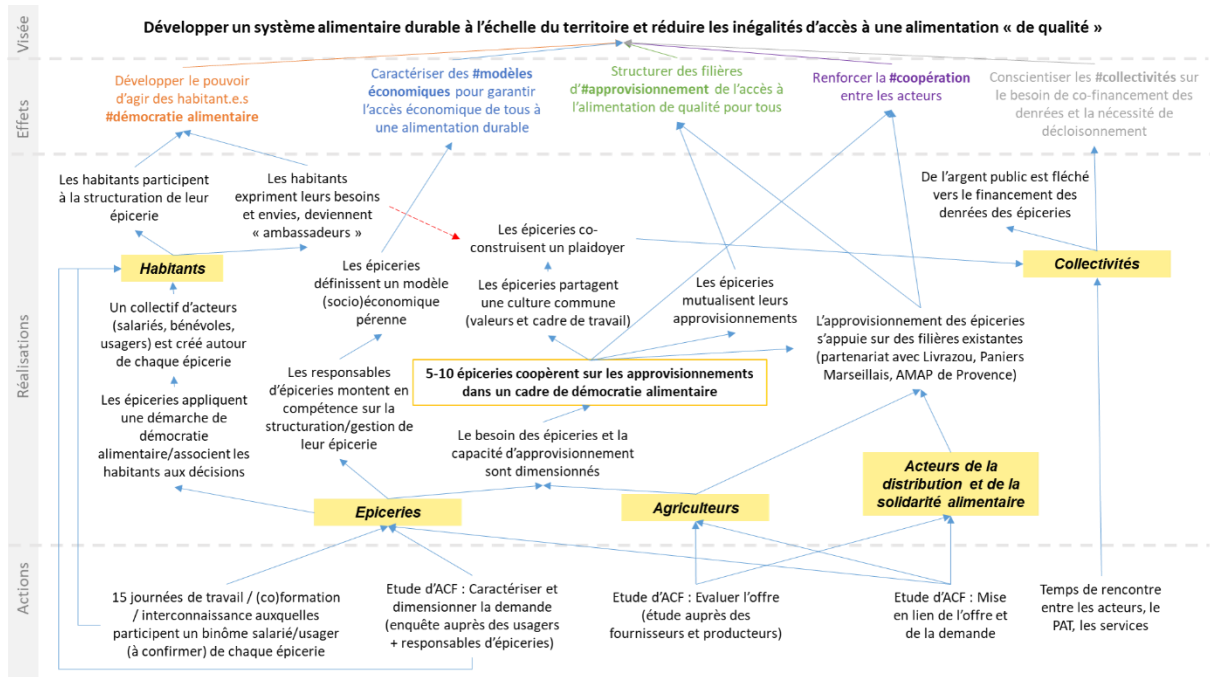
Lyon :



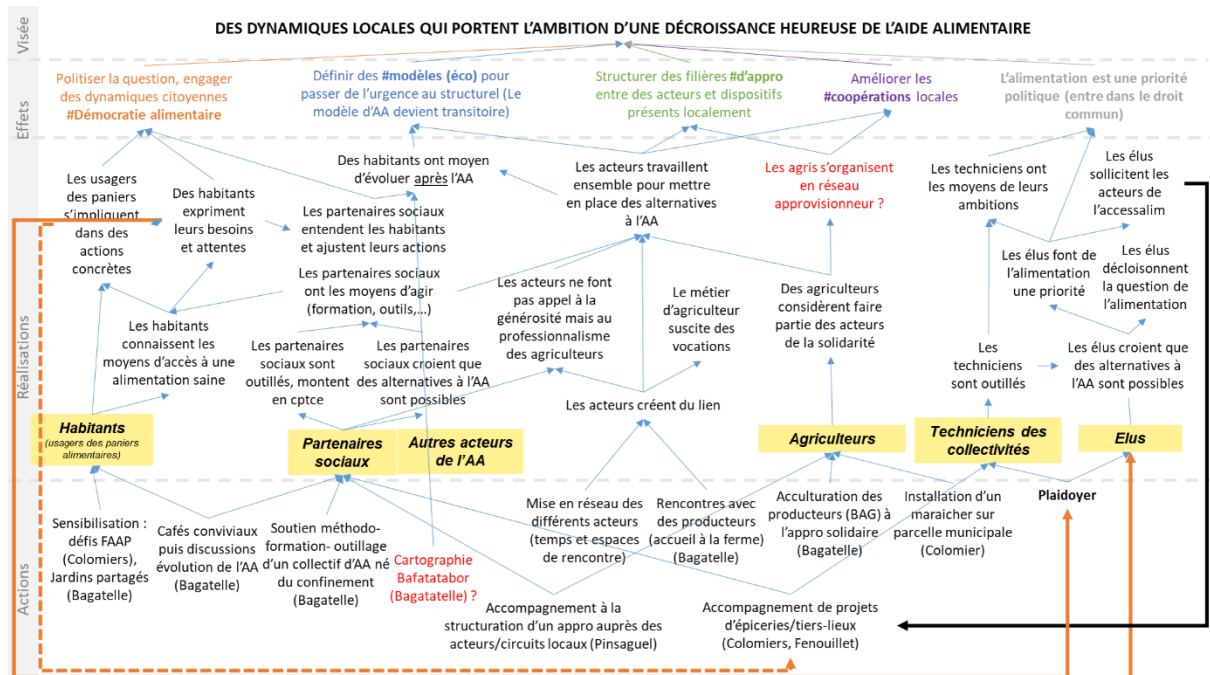
Montpellier :



Marseille :

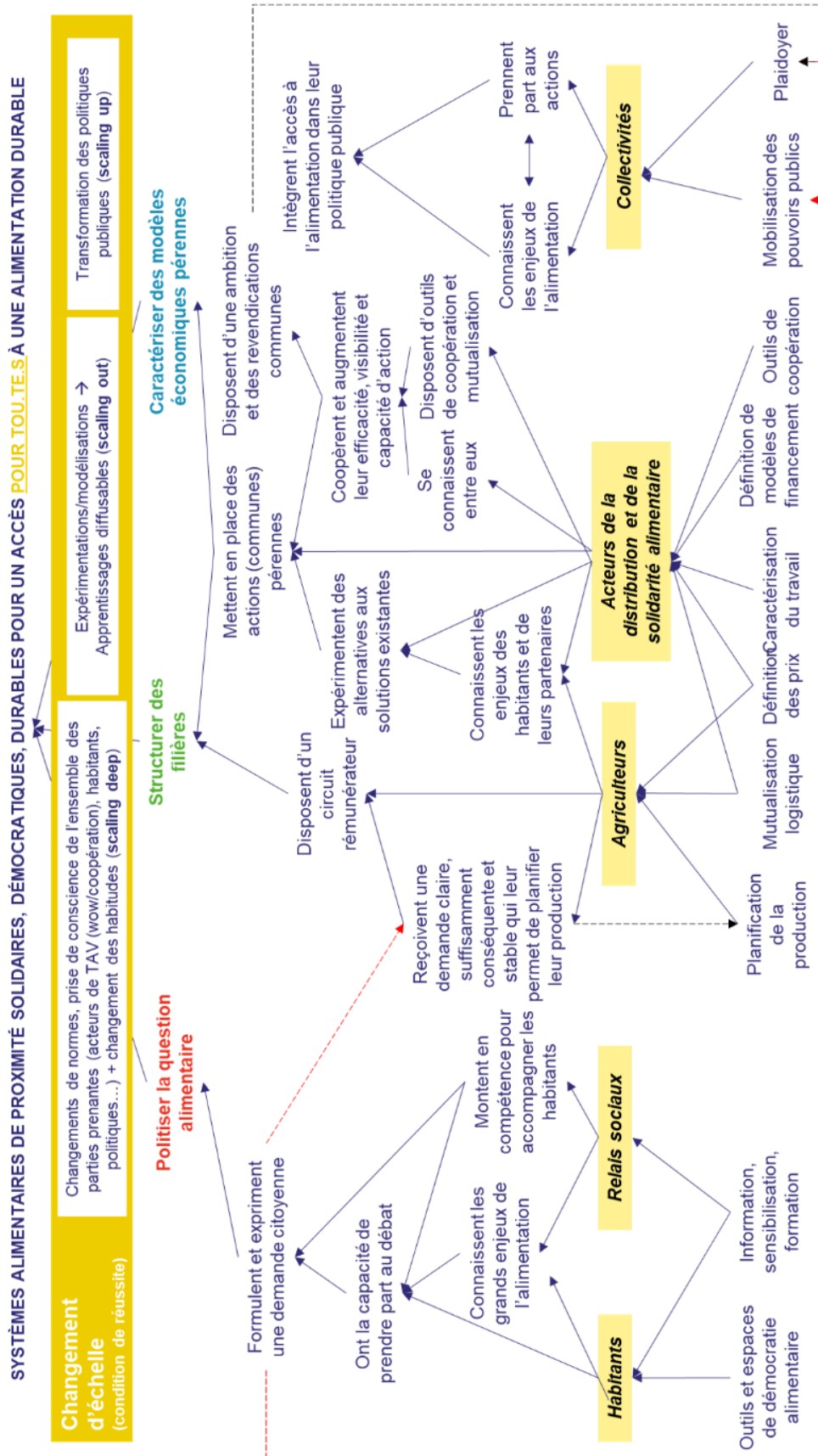


Toulouse :



ANNEXE 3 : Théorie du changement de Territoires à Vivres

Consolidée à partir du travail fait pour chaque territoire, elle est consultable sur le site.



ANNEXE 4 : Les hypothèses de Territoires à VivreS



ANNEXE 5 : Descriptions de démarches de démocratie alimentaire

Démarche mise en place par AlimEco sur le quartier de Bagatelle, accompagné par Territoires à VivreS Toulouse

Le projet est né pendant le confinement... une volonté de dépasser l'activité de distribution alimentaire et de monter une activité d'accompagnement des personnes. Inscrit dans les statuts mais encore du travail à faire donc AlimEco a contacté plusieurs associations (Cocagne AlimenTerre, VRAC, le CIVAM, le Secours catholique...). En parallèle ces mêmes structures étaient en train de se constituer en collectif Territoires à VivreS Toulouse. Elles sont donc revenues d'une seule voix vers AlimEco et ont proposé de les accompagner dans leur démarche.

Après **quelques rencontres entre AlimEco et Territoires à VivreS**, des **temps d'interconnaissance** ont été mis en place avec les bénéficiaires des distributions alimentaires de l'association. Celles-ci avaient à la fois pour but de **connaître leur besoins et envies** et de leur **présenter le projet** et les ateliers de co-conception de celui-ci. Trois ateliers ont en effet été organisés au printemps 2023 :

- Un temps **d'acculturation et de définitions commune** (bien manger, accessibilité alimentaire...)
- Une balade alimentaire sur le quartier de Bagatelle, imaginée comme un **diagnostic citoyen du territoire**. Il a permis aux personnes de se « rencontrer », de se « rendre compte » de la réalité de leur paysage alimentaire et de commencer à exprimer ce qu'elles aimeraient.
- C'est au cours du dernier atelier que les participants ont imaginé des **propositions d'actions**.

Parmi les 18 propositions qui ont émergé de ce processus, 3 ont été **priorisée** au cours d'une nouvelle rencontre du groupe : la **création d'un lieu** unique dédié à l'alimentation (café solidaire, groupement d'achat...) – un local a été donné à l'association par la mairie –, mais aussi la constitution d'un groupe d'habitants pour aller **discuter avec les élus locaux**.

Il s'agira désormais pour les animateurs de permettre la réalisation de ces actions.

En tout, une cinquantaine de personnes ont participé à ces ateliers. Il s'agit essentiellement de personnes « connues » : en effet la **mobilisation** s'est essentiellement auprès des adhérents et publics des associations du quartier. Elle a nécessité un travail conséquent auprès des personnes (« harceler les gens ! », « travail au corps ! »), il s'agit notamment de prendre le contact des personnes et de les **rappeler**, et de **tisser une relation** avec elles : « les gens ne viennent que s'ils connaissent les personnes qui animent » (et donc connaître le quartier, son histoire, ses habitants est un préalable indispensable à cette activité, qui « prend du temps »). A l'inverse, la distribution de flyers s'est avérée assez inefficace par exemple pour toucher d'autres personnes que celle rencontrées sur les associations. La création d'un café solidaire qui aura pignon sur rue devrait être un levier pour mobiliser de nouvelles personnes dans la dynamique. Par ailleurs, il a été difficile de mobiliser sur ces ateliers des personnes bénéficiaires des distributions alimentaires : au déjà des difficultés liées à leur situation précaire, l'hypothèse faite par les deux animateurs est que ces ateliers étaient trop abstraits et qu'en entrant dans une phase de **mise en œuvre plus concrète** des projets, il sera plus facile de mobiliser ce public.

Lors de ces ateliers, l'enjeu est de permettre à tou.tes de s'exprimer et d'amener à réfléchir en posant les bonnes questions. En ce sens, l'utilisation des **outils d'éducation populaire** est utile et plus importante que de maîtriser les sujets de fond (alimentation, démocratie alimentaire...) selon les animateurs.

Par ailleurs, animer une telle démarche demande d'être **polyvalent** : à la fois sur le terrain, au contact des habitants (mobilisation, conception et animation d'ateliers, savoir accueillir des personnes en situation de précarité...), en face d'institutionnels/élus (plaidoyer, recherche de financements...) et en gestion de projet (dossiers, bilan d'actions, communication).

Territoires à VivreS est intervenu comment « accompagnant » dans cette démarche, donnant un « coup de pouce ». Ils ont eu un rôle d'alliés lors des ateliers avec les publics, aussi bien en termes de conception (outils d'éducation populaire...) et d'animation des ateliers (réexpliquer les consignes, permettre d'animer des petits groupes...) que pour être ressource (par exemple en « mettant la puce à l'oreille » sur des notions comme la SSA). Selon l'accompagnateur, « Territoires à VivreS c'est un collectif avant d'être un projet » qui :

- apporte un cadre et une expertise (ici sur la démocratie alimentaire),
- favorise les échanges, élargit le réseau et donne accès à des ressources multiples,
- permet une prise de recul sur les pratiques,
- soutient la mise en œuvre d'actions : « sans Territoires à VivreS on ne serait pas allés aussi loin ».

Forts des échanges avec les habitants dans le cadre des ateliers, et avec les acteurs de Territoires à VivreS, AlimEco a opéré une « **transformation** » en passant d'une intention (inscrite dans ses statuts) à un discours étayé (et porté par le conseil d'administration) autour de la démocratie alimentaire.

Démarche de démocratie alimentaire à Lyon 8^{ème} : la création de la MESA (Maison Engagée et Solidaire de l'Alimentation)

La MESA est initialement un projet de VRAC Lyon, imaginé dès fin 2020. Un financement de l'ANRU (Quartiers Fertiles) a permis de financer le poste de la coordinatrice du lieu. Il est désormais copporté par VRAC et Récup et Gamelles. Par ailleurs, le collectif Territoires à VivreS Lyon a exprimé dès ses premières rencontres la pertinence d'appuyer les expérimentations sur des démarches existantes ou émergentes sur les territoires : c'est ainsi que la dynamique de démocratie alimentaire sur Lyon 8^{ème}, autour de la création de la MESA, est devenu un des terrains d'expérimentation de Territoires à VivreS Lyon.

La création de la MESA a commencé au cours de l'été 2021, avec la **récupération d'un local** (ancienne pharmacie), et le **travail avec une architecte**.

L'automne 2021 a consisté pour la coordinatrice à **rencontrer les acteurs et habitants** du quartier et à commencer à **parler du projet** de la MESA : il s'agissait notamment de s'impliquer dans les différentes activités organisées par les associations du quartier : groupement d'achat VRAC au centre social, jardin partagé, etc. Ces activités et les acteurs (qui connaissent leurs publics) ont été les **relais** sur lesquels elle a pu s'appuyer pour mobiliser un groupe d'habitants. La coordinatrice s'est également appuyée sur des affiches, et des **relances téléphoniques**.

Dès début 2022, les habitants étaient invités à venir **concevoir** le lieu ensemble, à **partir d'une proposition initiale** à savoir un local et les intentions des deux porteurs du projet (épicerie, cuisine). La première rencontre, par exemple, se voulait **conviviale** (café gourmand) et a rassemblé 19 personnes du quartier.

Le rôle de la coordinatrice est à la fois **d'inspirer et proposer des idées** au groupe et de **rendre possibles** ses choix, par exemple en matière de logistique/stockage ou de mise en place d'une triple tarification. En ce sens, les visites d'autres lieux (Esperluette à Montpellier, épicerie VRAC à Bordeaux, marché du lavoir à Dieulefit) se sont avérées utiles.

Il ressort de cette phase de conception le besoin d'un lieu convivial, qui soit un espace « comme à la maison » mais sans sa charge mentale, et qui offre un espace pour les femmes en particulier est ressorti fort. Plus globalement, ce lieu est pensé pour faciliter des passerelles sur le quartier (entre

structures, habitants, acteurs...), à la fois pour que les habitants et acteurs puissent l'investir et s'en servir, mais aussi pour créer des flux.

Le groupe (20 personnes) a continué de participer à la création du lieu au travers **d'ateliers** (toutes les décisions ont été validées par le groupe) et de **chantiers participatifs** d'aménagement tout au long de l'été 2022. Le maintien de la dynamique de groupe est favorisé par ces actions collectives, par un groupe WhatsApp, ou encore par les liens interpersonnels progressivement créés au sein du groupe.

En parallèle, des **animations** ont été menées sur le quartier (cuisine mobile notamment) pour faire connaître le projet et susciter de l'intérêt en vue de son inauguration.

Le lieu a été **inauguré** en octobre 2022. Il fonctionne avec 2 salarié.es et surtout des habitants bénévoles.

Il accueille désormais les **Tables du 8^{ème}**, conseils de quartier dont le premier s'est déroulé.