

Insertion par l'activité économique

Comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ?



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Août 2023

Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avisé) // **Coordination éditoriale :** Diane Vanderstegen (Avisé)
// **Rédaction :** Michel Bouchaert, Thibault Fournier (ExtraCité), Charline Martin-Ramelli (Avisé), Coline Petit (ExtraCité), Diane Vanderstegen (Avisé) // **Contribution :** Julien Adda (réseau Cocagne), Axel Detammaecker (France Active, centre de ressources du DLA sur le financement), Guillaume Duchêne (Croix-Rouge insertion), Casilde Gratacos (Emmaüs France), Jean-Luc Lecomte (CHANTIER école), Pierre Madec (réseau Cocagne) // **Relecture :** Axel Detammaecker (France Active, centre de ressources du DLA sur le financement), Guillaume Duchêne (Croix-Rouge insertion), Casilde Gratacos (Emmaüs France), Cécile Katlama (France Active, centre de ressources du DLA sur le financement), Jean-Luc Lecomte (CHANTIER école), Pierre Madec (réseau Cocagne), Charline Martin-Ramelli, Jean-François Simon (Avisé), Maxime Traquelet (France Active, centre de ressources du DLA sur le financement), Diane Vanderstegen (Avisé) // **Secrétariat de rédaction :** Pierre Benhamou, Fanny Etienne (Avisé) // **Conception graphique :** Yann Collin // **Maquettage :** Les Colégraphes // **Photos de couverture :** Istock // **Éditeur :** Avisé - 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris // **Impression :** L'Artésienne - 837, rue François Jacob - 62 800 Liévin // **ISBN :** 979-10-91375-31-3 // **Date achèvement tirage :** août 2023 // **Dépôt légal :** août 2023 // ©Avisé 2023 - Tous droits réservés

Ce guide de l'Avise a été réalisé en partenariat avec les réseaux Cocagne, Emmaüs France, CHANTIER école, Croix-Rouge insertion et le centre de ressources du DLA sur le financement porté par France Active. Il a été élaboré avec l'appui opérationnel d'ExtraCité.



Depuis 2002, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

www.avise.org



Porté par l'Avise depuis 2012, le centre de ressources du dispositif local d'accompagnement dédié à l'insertion par l'activité économique (CR DLA IAE) a pour objectif de renforcer les compétences des chargés de mission DLA dans leurs accompagnements auprès des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Le DLA, dispositif local d'accompagnement de l'ESS, accompagne les structures d'utilité sociale dans la consolidation et le développement de leurs emplois et de leurs projets. Présent sur l'ensemble du territoire, le DLA propose un accompagnement sur-mesure et gratuit et compte près de 6 000 bénéficiaires chaque année. L'Avise est l'opérateur national du dispositif.

www.info-dla.fr



Le Réseau Cocagne, association à but non lucratif, rassemble et accompagne plus de 100 jardins de Cocagne ; des fermes d'insertion sociale et professionnelle certifiées « Agriculture biologique ». Au fil du temps, de nouvelles activités, à la jonction du social et de l'alimentation, sont venues compléter l'activité de production agricole pour répondre aux besoins des territoires (logistique, transformation, tiers-lieux, etc.).

www.reseaucocagne.org



Créé par l'abbé Pierre en 1949, Emmaüs représente aujourd'hui un réseau de 298 structures en France. Elles interviennent dans les domaines de l'action sociale, de l'insertion, de l'hébergement et du logement et font partie de la fédération Emmaüs France. Elles développent avec les personnes victimes d'exclusion les solutions qui leur permettent de redevenir acteur de leur vie. Fidèle à la volonté de l'abbé Pierre, Emmaüs est à la fois une fabrique d'innovations sociales et de solidarités pour aider des publics en situation de précarité, et un front engagé et militant en faveur d'une société plus juste.

www.emmaus-france.org



Le réseau CHANTIER école est né en 1995 de la volonté d'hommes et de femmes du secteur de l'IAE de se regrouper afin de mutualiser leurs compétences et leurs méthodes autour de valeurs communes. À ce titre, l'association CHANTIER école, réseau des entreprises sociales apprenantes, porteuses d'ateliers et chantiers d'insertion, vise à développer la professionnalisation des acteurs, capitaliser, diffuser les bonnes pratiques de ces derniers et accompagner la mise en œuvre des politiques publiques. CHANTIER école compte plus de 700 adhérents ce qui représente plus de 40 000 salariés sur l'ensemble du territoire dont 6 000 salariés permanents.

www.chantierecole.org



croix-rouge insertion
FONDÉ PAR LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE +

Croix-Rouge insertion est une initiative de la Croix-Rouge française ayant pour volonté de développer de nouvelles formes de solidarité par l'activité économique. Acteur majeur de la transition professionnelle, son ambition est d'accompagner et de renforcer l'employabilité de personnes rencontrant des difficultés, en développant leurs compétences et leurs capacités pour les placer dans de meilleures conditions dans le monde du travail. Croix-Rouge insertion est présente sur le territoire national à travers ses 13 établissements portant des ateliers, des chantiers et des entreprises d'insertion.

www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/Croix-Rouge-insertion

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés

De l'émergence au développement en passant par la relance, France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir sur leur territoire. Son réseau, composé de 35 associations territoriales, se structure autour de trois métiers : l'accompagnement et le conseil, le financement et la connexion à un réseau territorial. En 2022, ce sont 35 500 entrepreneurs et organisations qui ont bénéficié des actions de France Active représentant 60 000 emplois créés ou consolidés.

www.franceactive.org



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES FINANCEMENT

Le centre de ressources du DLA sur le financement est porté par France Active. Il apporte un appui en termes d'outillage et de réflexion sur les modalités de financement et de gestion des structures d'utilité sociale en lien avec les autres centres de ressources sectoriels du DLA. Ses actions visent à renforcer les compétences des DLA et de leurs partenaires sur la dimension économique et financière des projets. Il réalise des études et de la veille sur les besoins financiers des structures de l'ESS, diffuse des informations, construit des outils à destination des professionnels de l'accompagnement, qualifie les DLA et leurs partenaires et participe à l'amélioration du dispositif.

www.franceactive.org/centre-de-ressources-dla-financement

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

Accompagner les SIAE à contribuer au renforcement des systèmes alimentaires locaux pour une alimentation plus juste et durable	8
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

DÉCOUVRIR

Quelques éléments de compréhension des SIAE de maraîchage biologique 10

Le statut des SIAE de maraîchage biologique	11
Les ressources des SIAE de maraîchage biologique	12
Les activités liées à l'alimentation durable, leviers pour répondre à l'ambition de développement conjoint de l'IAE et de la transition écologique	12

COMPRENDRE

Les systèmes alimentaires locaux, porteurs de sens et de solutions 14

Un contexte de questionnement des modèles alimentaires	15
Les systèmes alimentaires locaux comme cadre de pensée et d'action face à ces défis	18
Une vision partagée d'un système alimentaire idéal	19

SE REPÉRER

Appréhender les dynamiques du système alimentaire local 23

Comprendre la situation, les tendances et les besoins du système alimentaire local	24
Identifier les acteurs du système alimentaire local, leurs offres et se repérer dans cet écosystème	28

PRÉPARER

Formaliser sa stratégie globale et partenariale, un prérequis pour développer des projets territoriaux renforçant le système alimentaire local 34

Formaliser son modèle et le projeter dans l'avenir	35
Formaliser sa stratégie partenariale	43

SE LANCER

Mettre en œuvre son projet territorial, de l'idée au déploiement **54**

Concevoir et mettre en œuvre le projet dans une démarche partenariale 55

Définir le modèle économique d'un projet territorial 59

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet territorial 66

APPROFONDIR

S'inspirer de projets territoriaux de SIAE à même de renforcer les systèmes alimentaires locaux **69**

Développer ses canaux de distribution et un outil de transformation pour la restauration collective : les Jardins de Cocagne « les Hauts-de-Flandres » 70

Sensibiliser, construire une offre pour la restauration collective et développer l'écosystème : Optim'ism 75

S'AMÉLIORER

Évaluer et valoriser l'impact de ses projets territoriaux **80**

L'évaluation de l'impact social : quelques repères 81

Une méthode pour évaluer l'impact des projets territoriaux sur le système alimentaire local 83

Évaluer l'impact d'un projet territorial sur le système alimentaire local en sept étapes 85

Quelques bonnes pratiques pour mettre en place une démarche d'évaluation 96

LES POINTS CLÉS À RETENIR **97**

POUR ALLER PLUS LOIN **100**

PANORAMA DES ACTEURS DE L'IAE EN RÉSEAUX **104**

REMERCIEMENTS **106**

AVANT-PROPOS

Accompagner les SIAE à contribuer au renforcement des systèmes alimentaires locaux pour une alimentation plus juste et durable

Nos **pratiques alimentaires** font l'objet aujourd'hui de **questionnements** forts, d'ordre à la fois environnemental, politique, social, économique et sanitaire. Ces réflexions concernent tant les modes de production, de transformation, de distribution et de consommation des denrées alimentaires que la gestion des déchets. Elles ont également trait à nos modes d'appropriation des pratiques alimentaires.

Face à ces défis, de nombreux acteurs apportent des solutions. Parmi eux, les **structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) dans le secteur du maraîchage biologique** visent à « permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle¹ ». Elles proposent ainsi aux salariés en insertion un accompagnement socio-professionnel et des mises en situation de travail en lien avec le maraîchage biologique, c'est-à-dire la production de fruits et légumes frais de plein champ ou sous abri se conformant au cahier des charges de l'agriculture biologique.



En France, on dénombre plus de 4 200 SIAE tous secteurs d'activité confondus, qui emploient près de 143 000 salariés en insertion². Parmi elles, les SIAE de maraîchage biologique sont au nombre de 150 environ³. **Certaines SIAE, sans réaliser de production agricole, mènent par ailleurs des activités de transformation ou de distribution** de produits alimentaires.

Les SIAE spécialisées dans ces activités concilient les objectifs **d'accès de tous à l'emploi durable et à une alimentation saine** dans le **respect des écosystèmes**. Elles permettent aussi la **sensibilisation à d'autres modes de production, de consommation et de rapport à la nature**. Elles jouent bien souvent un rôle de **catalyseur de dynamiques territoriales**, notamment en créant du lien entre les acteurs.

Ces SIAE spécialisées sont nombreuses à partager une vision commune des systèmes alimentaires locaux marquée par leur engagement et à agir pour la concrétiser. De fait, par un cercle vertueux, le développement des SIAE porteuses de ces activités et le renforcement des systèmes alimentaires sont susceptibles d'aller de pair.

1 Code du travail, article L5132-1 : www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019869574

2 Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), page « L'insertion par l'activité économique en 2021 », document « Données - L'insertion par l'activité économique en 2021 », onglet « Annexe 1 » : www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2021/. Chiffres exacts : 4 225 SIAE actives et 142 900 salariés en insertion au 31/12/2021

3 Estimation du réseau Cocagne sur le nombre de SIAE de maraîchage biologique, adhérentes ou non au réseau, 2023



Les systèmes alimentaires territorialisés

Un système alimentaire territorialisé peut être défini comme « un ensemble cohérent, solidaire et à gouvernance participative territoriale de filières agroalimentaires durables localisées dans un espace géographique de dimension régionale⁴ ».

Pour appuyer ces actions, une **démarche collective au niveau national** a été lancée **dans le cadre du DLA**, le dispositif local d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Portée par l'Avisé via le centre de ressources du DLA sur l'IAE en partenariat avec les réseaux Cocagne, Emmaüs France, CHANTIER école, Croix-Rouge insertion et le centre de ressources du DLA sur le financement porté par France Active, cette démarche⁵ vise à permettre aux SIAE de maraîchage biologique de contribuer encore davantage au **renforcement des systèmes alimentaires locaux**.

Cette démarche s'est traduite par :

- **un accompagnement collectif sur les enjeux de filière et système, de partenariat et de modèle économique ;**
- **un outillage de capitalisation.**

Trois cycles d'ateliers collectifs ont eu lieu entre mars et avril 2021. Une vingtaine de structures de l'insertion par l'activité économique y ont participé.

L'outillage correspond au présent guide, qui se fonde notamment sur l'accompagnement collectif. À travers l'apport d'outils, de méthodes et d'exemples, ce guide vise à **favoriser le développement de projets territoriaux amenant un renforcement des systèmes alimentaires locaux. Il est destiné aux SIAE intéressées par les projets liés à l'alimentation, ainsi qu'aux acteurs qui les accompagnent, notamment les chargés de mission du DLA et des réseaux de l'IAE.**



Parmi les outils et méthodes présentés, nombreux sont ceux qui peuvent être mobilisés par des SIAE et leurs accompagnateurs dans le cadre de projets dans d'autres secteurs d'activité que l'alimentation, comme par exemple **la mobilité durable** ou **l'économie circulaire**.

4 Jean-Louis Rastoin, « Les systèmes alimentaires territorialisés : enjeux, stratégie et mode opératoire », dans *Créer et développer des systèmes alimentaires territorialisés dans les Parcs naturels régionaux – Actes du séminaire « Agriculture »* 7 et 8 novembre 2016, 2017, p. 9 : www.parcs-naturels-regionaux.fr/sites/federationpnr/files/document/centre_de_ressources/seminaire_agriculturefd_fpnr_2016_-_compte-rendu_-_vdef.pdf

5 Réalisée avec l'appui opérationnel de la coopérative ExtraCité

DÉCOUVRIR

QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION DES SIAE DE MARAÎCHAGE BIOLOGIQUE

Pour comprendre comment les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) dans le secteur du maraîchage biologique agissent sur les systèmes alimentaires locaux, il convient de connaître les principales caractéristiques de ces structures.

Le statut des SIAE de maraîchage biologique

Parmi les **SIAE de maraîchage biologique, estimées à environ 150**, la très grande majorité est conventionnée avec l'État en tant qu'**atelier et chantier d'insertion (ACI)**, tandis qu'un seul jardin d'insertion conventionné en tant qu'entreprise d'insertion (EI) est recensé à ce jour.

Ces deux types de SIAE **embauchent des salariés en insertion pour leurs propres activités**. De façon générale, en considérant ces types de SIAE tous secteurs d'activité confondus⁶ :

- **les ACI**, principalement sous statut associatif, non-inscrits dans le champ concurrentiel, accueillent généralement des **personnes particulièrement éloignées de l'emploi**. De façon globale, on dénombre 2 078 ACI, qui emploient 60 200 salariés en insertion ;
- **les EI**, qui peuvent être des associations ou des sociétés commerciales, sont inscrites dans le champ concurrentiel. De façon globale, on dénombre 1 137 EI qui emploient 18 100 salariés en insertion.

Certaines de ces structures sont labellisées « Régie de Quartier » (en milieu urbain) ou « Régie de Territoire » (en milieu rural)⁷. Cela signifie qu'elles placent au cœur de leur projet les habitants du territoire. Premiers bénéficiaires des emplois proposés et des prestations réalisées par la régie, les habitants ont une place de droit dans le collège des instances dirigeantes qui leur est dédié.

Il existe trois autres types de SIAE⁸, qui n'ont pas à ce jour d'activité connue dans le maraîchage biologique : les associations intermédiaires (AI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et les entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI).

SIAE et économie sociale et solidaire (ESS)

Les SIAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS. Reconnue par la loi de juillet 2014, l'ESS regroupe un ensemble de structures – associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises à statut commercial – cherchant à concilier la poursuite d'une utilité sociale, la recherche d'un modèle économique viable, une gouvernance démocratique et une lucrativité limitée (ou une rentabilité mise au service de la finalité sociale). Présentes dans tous les secteurs d'activité, les entreprises de l'ESS ont pour ambitions communes de créer des emplois pérennes et non délocalisables, de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. Elles reposent sur un projet social qui s'exprime à travers leurs activités, les personnes qu'elles emploient, leurs clients et bénéficiaires ou leurs modes d'organisation.

6 Source des données chiffrées sur les ACI et les EI : Dares, page « L'insertion par l'activité économique en 2021 », document « Données - L'insertion par l'activité économique en 2021 », onglets « Annexe 1 » et « Tableau 3 » : www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2021

7 Le Mouvement des Régies, « Les régies de quartier et de territoire » : www.lemouvementdesregies.org/decouvrir-les-regies/les-regies-de-quartier-et-de-territoire

8 En dehors du champ de l'IAE, d'autres types de structures contribuent également à l'accès à l'emploi durable des personnes éloignées de l'emploi, par exemple les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (www.lesgeiq.fr) et les entreprises à but d'emploi de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (www.tzcl.fr).

Les ressources des SIAE de maraîchage biologique

Les **ressources financières** des SIAE sont constituées :

- d'une part de leurs recettes commerciales ;
- et d'autre part d'aides financières, en particulier publiques. Celles-ci sont constituées notamment des aides aux postes d'insertion.

Le poids respectif de ces deux types de ressources varie selon le type de SIAE : pour les ACI, les recettes de commercialisation des biens et services produits ne doivent couvrir qu'une part inférieure à 30 % (pouvant exceptionnellement atteindre 50 %) des charges liées à ces activités⁹ ; pour les EI (ainsi que pour les AI et les ETTI), le chiffre d'affaires représente la ressource financière principale.

En ce qui concerne les **salariés accompagnés**, en 2021, 10 % des salariés nouvellement embauchés dans un ACI, soit 6 330 personnes, et 1 % des salariés nouvellement embauchés dans une EI, soit 198 personnes travaillaient dans le domaine de la production agricole¹⁰.

Le **parcours d'insertion**, d'une durée maximale de deux ans, sauf dérogation, vise à ce que les personnes puissent accéder, idéalement, à un emploi durable, sinon à un emploi de transition ou à une sortie positive (par exemple, une formation). Au sein des SIAE de maraîchage membres du réseau Cocagne (dites « Jardins de Cocagne »), en 2021, la durée moyenne d'accompagnement s'élevait à 13 mois et un accompagnant socioprofessionnel suivait 25,4 salariés en parcours tandis qu'un encadrant technique gérait 7,8 salariés¹¹.

Les activités liées à l'alimentation durable, leviers pour répondre à l'ambition de développement conjoint de l'IAE et de la transition écologique

En septembre 2019, le **Pacte d'ambition pour l'IAE**, élaboré par le Conseil de l'inclusion dans l'emploi (instance créée en 2018 pour cinq ans, devant contribuer activement au développement de politiques publiques) et issu d'un travail de concertation, a formulé une **feuille de route visant à créer 100 000 emplois supplémentaires en insertion** d'ici fin 2022. Ce document porte l'affirmation que « la transition devra être écologique et solidaire [...] »¹². Parmi ses préconisations figure la proposition d'encourager le recours aux acteurs inclusifs pour le développement de l'offre de produits biologiques et des filières de transformation¹³.

9 Code du travail, article D5132-34 : www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000018526766#:~:text=La%20commercialisation%20des%20biens%20et,5132%2D1.

10 Dares, page « L'insertion par l'activité économique en 2021 », document « Données - L'insertion par l'activité économique en 2021 », onglets « Tableau 2 » et « Tableau 3 » : www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2021

11 Observatoire du réseau Cocagne 2022, p.3 : www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/11/Cocagne_Observatoirev2022.pdf

12 Conseil de l'inclusion dans l'emploi, Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique, p. 8 : www.avise.org/ressources/pacte-dambition-pour-linsertion-par-lactivite-economique

13 *Ibid.*, p.81

Plusieurs propositions de ce pacte, visant le développement des SIAE de façon globale quel que soit leur secteur d'activité, ont été concrétisées par la **loi du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée**¹⁴ ».

Par ailleurs, en 2020 et 2021, **500 millions d'euros ont été alloués pour soutenir les entreprises sociales inclusives**¹⁵ (SIAE et entreprises adaptées), notamment via le Fonds de développement de l'inclusion (FDI¹⁶). L'appel à projets FDI publié en 2021 considérait comme prioritaires les projets positionnés sur « les activités de France Relance et/ ou des filières à potentiel¹⁷ », parmi lesquelles figurait la « filière alimentaire (production locale, circuits courts, manger mieux...), notamment dans le contexte de diminution du travail détaché¹⁸ ».

Un lissage des objectifs du Pacte d'ambition à partir de 2023

La circulaire du 7 avril 2023 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi indique que 2023 est « une année de consolidation¹⁹ » et que les objectifs du Pacte d'ambition pour l'IAE « sont maintenus et lissés jusqu'à 2025²⁰ ».



POUR EN SAVOIR +

Consultez la rubrique « Insertion par l'activité économique » sur [avise.org](https://www.avise.org).

14 Analyse à consulter sur le lien www.avise.org/actualites/une-loi-pour-renforcer-linclusion-dans-lemploi

15 Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, *France relance pour l'inclusion*, 2021 p.2 : www.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/note-synthese-plan-de-relance-pour-linclusion.pdf

16 Instruction n° DGEFP/SDPAE/MIP-METH/2020/140 du 14 août 2020 relative à la mobilisation des fonds de développement de l'inclusion et du fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées en soutien aux entreprises sociales inclusives (www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45048) ; appels à projets « Fonds de Développement de l'Inclusion - FDI exceptionnel pour la relance inclusive et la croissance de l'IAE », 2020 (www.travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/appel-a-projets-fonds-de-developpement-de-l-inclusion-fdi-exceptionnel-pour-la) et « Fonds de Développement de l'Inclusion au service de la relance inclusive et de la croissance de l'IAE », 2021 (www.travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/FDI-AP2021)

17 Appel à projets « Fonds de Développement de l'Inclusion au service de la relance inclusive et de la croissance de l'IAE », 2021, p. 3 : www.travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/FDI-AP2021

18 *Id.*

19 Circulaire N° DGEFP/MIP/METH/MPP/2023/14 du 7 avril 2023 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi (FIE) en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail (parcours emploi compétences, contrats initiative emploi, insertion par l'activité économique, entreprises adaptées, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification), p. 3 et 12 : www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45424?origin=list

20 *Ibid.*, p. 12

LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES LOCAUX, PORTEURS DE SENS ET DE SOLUTIONS

Les modèles alimentaires font aujourd'hui l'objet de questionnements forts, en lien avec des enjeux cruciaux. Face à ces défis, le développement des systèmes alimentaires locaux est porteur de sens et de solutions.

Un contexte de questionnement des modèles alimentaires

Le contexte actuel conduit de nombreux acteurs à interroger le modèle d'une alimentation portée par « le développement hégémonique d'un système agroindustriel de production et de consommation de masse, spécialisé, concentré, globalisé et financiarisé, structuré par de très grandes firmes industrielles et commerciales²¹ ».

Ce questionnement s'inscrit dans le cadre de multiples crises. Il est lié à une prise de conscience accrue d'enjeux de plusieurs types :

- **environnementaux**, puisque l'alimentation représente environ 30 % des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial²² et que le changement climatique pourrait avoir des conséquences importantes sur les terres agricoles ;
- **politiques et géopolitiques**, car, bien que la France soit une « grande puissance agricole et alimentaire²³ », plusieurs facteurs pourraient la fragiliser, comme la diminution en tendance de l'excédent commercial agricole, l'accroissement de la dépendance aux importations (avec des situations contrastées selon les filières) sans assurance du respect des normes nationales, ou encore la stagnation en volume de la production nationale²⁴, à quoi s'ajoute un contexte de fortes tensions internationales ;
- **sociaux et économiques**, dans un contexte où en France, en 2020, entre 5 et 7 millions de personnes auraient eu recours à l'aide alimentaire²⁵ et jusqu'à 3,5 millions²⁶ en 2021 avec « une fréquentation accrue des centres de distribution dans les grandes villes les plus exposées à la pauvreté début 2021²⁷ » ;
- **sanitaires** avec 15 % de la mortalité en France pouvant être attribuée à l'alimentation²⁸ ;
- **agricoles et territoriaux** avec une situation de détresse en milieu agricole – difficulté à vivre de son travail, endettement élevé – qui conduit à un risque de tarissement de la profession ;

21 Jean-Louis Rastoin, « Les systèmes alimentaires territorialisés : le cadre conceptuel », dans *Systèmes alimentaires territorialisés en France - 100 initiatives locales pour une alimentation responsable*, journal Resolis n°4, mars 2015, p. 11 : www.resolis.org/journal/systemes-alimentaires-territorialises-en-france-100-initiatives-locales-pour-une-alimentation-responsable-et-du-rable/4586e8c6-bb4d-41ab-8ddb-ee3275137ec9

22 Solagro et réseau Action Climat France, *Climat: pourquoi et comment changer notre alimentation ?*, Revue de publications et d'expérimentations, 2019, p. 4 : www.solagro.org/images/imagesCK/files/publications/f95_revue-alimentation-climat-sante-2019.pdf

23 Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale, rapport d'information présenté par Pascale Boyer et Julien Dive sur l'autonomie alimentaire de la France et au sein de ses territoires, 2021, p. 17 : www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/autonomie_alimentaire_france

24 *Ibid*, p. 23 et 47 - 49

25 Secours catholique – Caritas France, *État de la pauvreté en France 2021 : Faim de dignité*, 2021, p. 7 : www.secours-catholique.org/m-informer/publications/etat-de-la-pauvrete-en-france-2021 ; Mission ministérielle projets annuels de performance, *Annexe au projet de loi de finances pour 2022 – Inclusion sociale et protection des personnes*, p. 4 et 9 : www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2022/le-projet-de-loi-de-finances-et-les-documents-annexes-pour-2022?document_dossier%5B0%5D=programme_nomenclature%3A51730

26 Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), *La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire*, 2022, p. 1 et 2 : www.insee.fr/fr/statistiques/6466177

27 Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Études et résultats - Aide alimentaire : une fréquentation accrue des centres de distribution dans les grandes villes les plus exposées à la pauvreté début 2021*, 2022, p. 1 : www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-01/er1218.pdf

28 Fabrique Territoires Santé, *Dossiers Ressources - Alimentation et territoires : comment garantir localement une alimentation de qualité et accessible à tous ?*, 2018, p. 10 : www.fabrique-territoires-sante.org/ressources/nos-publications/dossiers-ressources/alimentation-et-territoires/

- **sociétaux**, alors que 71 % des Français considèrent qu'il serait préférable de permettre à la nature de se développer même si cela devient problématique pour les activités humaines²⁹ et 75 % des jeunes se disant prêts à des changements conséquents dans leur façon de vivre pour préserver l'environnement³⁰.

Face à ces différents enjeux, **l'intérêt pour une alimentation reterritorisée et durable s'affirme**. Au niveau des politiques publiques, **la feuille de route gouvernementale de la politique de l'alimentation pour 2018-2022** définit comme objectifs globaux la garantie de la souveraineté alimentaire, la promotion de choix alimentaires vertueux pour la santé ainsi que pour l'environnement et la diminution des inégalités d'accès à une alimentation de qualité et durable.

Ce document pose notamment les piliers de la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite **loi « EGalim »**. Entre autres mesures, cette loi impose à la restauration collective publique de servir au moins 50 % de produits de qualité et durables dont au moins 20 % de produits biologiques.

Déclinaison opérationnelle de la feuille de route gouvernementale et de la loi EGalim, le **programme national alimentaire (PNA)** propose pour sa part des actions pour la justice sociale dans le champ de l'alimentation, la lutte contre le gaspillage alimentaire et l'éducation alimentaire, en mobilisant deux leviers : la restauration collective et les projets alimentaires territoriaux (PAT).



Les projets alimentaires territoriaux

« Les projets alimentaires territoriaux (PAT) ont pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines. Issus de la Loi d'avenir pour l'agriculture qui encourage leur développement depuis 2014, ils sont élaborés de manière collective à l'initiative des acteurs d'un territoire (collectivités, entreprises agricoles et agroalimentaires, artisans, citoyens etc.) », ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

Ces facteurs ont aussi un impact sur les **habitudes de consommation** des Français : 50 % d'entre eux ont affirmé avoir modifié leur comportement alimentaire entre 2018 et 2021, dont près de la moitié en favorisant les circuits courts et les produits locaux³¹.

29 Ministère de la Transition écologique, Datalab Environnement, *Les Français et la nature : fréquentation, représentations et opinions*, 2020, p. 3 : www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-10/datalab_essentiel_227_francais_nature_octobre2020_0.pdf

30 Injep-Crédoc, *Baromètre DJEPVA sur la jeunesse*, 2020, cité dans Ministère de la Transition écologique, *Théma Environnement - Société, nature et biodiversité Regards croisés sur les relations entre les Français et la nature*, 2021., p. 112 : www.naturefrance.fr/sites/default/files/2021-12/thema_analyse_10_societe_nature_biodiversite_decembre2021.pdf

31 Consumer science & analytics (CSA) pour l'Agence bio, *Baromètre de consommation et perception des produits biologiques en France*, 2022, p. 24 et 25 : www.agencebio.org/wp-content/uploads/2022/03/Barometre-de-consommation-et-de-perception-des-produits-bio-Edition-2022_VF.pdf

En 2021, environ trois quarts des Français ont consommé des produits biologiques au moins une fois par mois³². En 2022, cette pratique a diminué : 60 % des Français étaient concernés par cette habitude de consommation³³.

Le prix demeure le premier frein déclaré à la consommation de produits biologiques. La forte inflation qui a marqué l'année 2022 n'a pas contribué à accentuer ce frein de façon notable (même si, par ailleurs, 29 % des consommateurs ayant modifié leurs habitudes alimentaires ont dépensé moins pour leurs achats alimentaires)³⁴.

Par ailleurs, un autre frein à la consommation de produits biologiques s'est renforcé : le scepticisme des Français vis-à-vis de la fiabilité des produits présentés comme biologiques³⁵. En 2022, le niveau d'informations sur l'origine, le contrôle et la réglementation des produits biologiques est en effet perçu comme moins suffisant qu'en 2021³⁶.

Malgré cela, la majorité des Français continuent à considérer que l'agriculture biologique tient une place importante dans la lutte pour la préservation de l'environnement, mais aussi qu'elle a son rôle à jouer pour générer des emplois³⁷.



Les circuits courts et les produits locaux

Un circuit court « correspond à une vente présentant un intermédiaire au plus³⁸ » selon la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Pour le Labo de l'ESS, « un circuit court économique et solidaire (CCES) est une forme d'échange économique, valorisant le lien social, la coopération, la transparence et l'équité entre les acteurs de l'échange³⁹».

Quant aux produits locaux, ils ne font pas l'objet d'une définition officielle. Un rapport du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) indique que ce concept est déterminé par la « distance géographique considérée comme raisonnable par le consommateur⁴⁰ » qui est subjective. Pour les collectivités, le critère permettant de considérer un produit comme local est généralement le fait qu'il provienne du territoire administratif (région ou département) éventuellement complété de zones adjacentes. Pour les grandes enseignes de distribution mentionnées dans le rapport, la distance maximale admise dans le cadre de l'approvisionnement en produits locaux est de 80 à 100 kilomètres⁴¹.

32 *Ibid*, p. 13 et 14

33 L'ObSoCo pour l'Agence bio, *Baromètre des produits biologiques en France – 2023, Consommation et perception*, 2023, p. 5 : www.agencebio.org/wp-content/uploads/2023/03/20230302-Agence-BIO-Barome%CC%80tre-Bio-2023_Synthe%CC%80se.pdf

34 *Ibid*, p.9 et 3

35 *Ibid*, p.9

36 *Ibid*, p.11

37 *Ibid*, p.12

38 DGCCRF, « Produits alimentaires commercialisés en circuits courts » : www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/produits-alimentaires-commercialises-en-circuits-courts-0

39 Le labo de l'ESS, *Les circuits courts économiques et solidaires – Publication - tome 2*, 2015, p. 8 : www.lelabo-ess.org/les-circuits-courts-de-l-economie-sociale-et-solidaire-tome-2

40 CGAAER, *Les produits locaux*, 2021, p. 11 : agriculture.gouv.fr/production-et-commercialisation-des-produits-locaux

41 *Ibid*, p. 11 et 12

Les systèmes alimentaires locaux comme cadre de pensée et d'action face à ces défis

Face à ces défis, **le développement des systèmes alimentaires locaux est porteur de sens et de solutions.**

Pour appréhender le concept de système alimentaire local, il faut d'abord se familiariser avec la notion de **filière alimentaire.**

D'après l'INSEE, « la filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini ⁴² ». Par extrapolation, la filière alimentaire désigne l'ensemble de la chaîne de valeur alimentaire, allant de la production à la consommation, pour une catégorie de produits donnée. Par exemple, la filière laitière regroupe l'éleveur et son exploitation agricole, la coopérative qui récolte le lait, l'agro-industriel qui le transforme, le distributeur et le commerçant qui vend le produit au consommateur. Ainsi, la notion de filière fait historiquement écho à un **ensemble de relations économiques entre opérateurs.**

Cependant, il ne semble pas optimal de choisir le prisme de la filière pour décrire la structuration territoriale de l'alimentation dans laquelle s'inscrivent les SIAE ayant des activités liées à l'alimentation. Ce prisme de la filière risque de ne pas permettre de rendre compte de la richesse des actions et interactions de ces SIAE au sein du territoire. En effet, comme cela a été rappelé par les SIAE participant à l'accompagnement, il faut **intégrer la filière du maraîchage biologique dans un ensemble plus vaste : le territoire et le système alimentaire territorial.**

Un système alimentaire se différencie d'une filière alimentaire par son **aspect multidimensionnel** : le système regroupe toutes les filières, dépassant ainsi le domaine d'une activité et d'un produit alimentaire donnés. Au niveau local, en lien avec les besoins du territoire, la notion de **système alimentaire territorialisé** désigne « **un ensemble cohérent, solidaire et à gouvernance participative territoriale de filières agroalimentaires durables localisées dans un espace géographique de dimension régionale⁴³** ». Ces systèmes « visent la relocalisation de l'alimentation à l'échelle d'un territoire en prenant en compte les enjeux de son développement durable, s'inscrivant ainsi dans une démarche agroécologique⁴⁴ ».



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez :

- le dossier « Alimentation durable » de l'Avisé ;
- les travaux de Jean-Louis Rastoin (Institut Agro Montpellier), particulièrement l'article « Les systèmes alimentaires territorialisés : le cadre conceptuel » dans le numéro 4 du journal Resolis (2015).

42 INSEE, article de définition « Filière » : www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1734

43 Jean-Louis Rastoin, 2017, *op. cit.*

44 Antony Page, Audrey N'diaye, Isabelle Duvernoy, Michel Duru. « Système alimentaire territorialisé : Définition », dans *Dictionnaire d'Agroécologie*, 2018 : dicoagroecologie.fr/dictionnaire/systeme-alimentaire-territorialise/

Les SIAE de maraîchage biologique ayant participé à l'accompagnement tendent à **privilégier le concept de système pour représenter la structuration territoriale de l'alimentation**. Ceci est lié d'une part à leurs valeurs - intérêt général, ancrage territorial, développement social et économique local - et d'autre part à la diversité de leurs activités qui influe nécessairement sur leur intégration territoriale. En effet dans le cadre de leurs missions, ces SIAE peuvent nouer des relations aussi bien avec les consommateurs particuliers qu'avec la restauration collective ou des distributeurs spécialisés ce qui permet de renforcer l'interconnaissance entre l'ensemble de ces acteurs. Par conséquent il semble que ces SIAE tendent à porter une vision globale, non cloisonnée, du territoire et de ses besoins.

Il apparaît ainsi préférable de **privilégier le terme de « système » plutôt que celui de « filière »** comme cadre de pensée et d'action pour les projets territoriaux à même de répondre aux défis liés à l'alimentation.

Une vision partagée d'un système alimentaire idéal

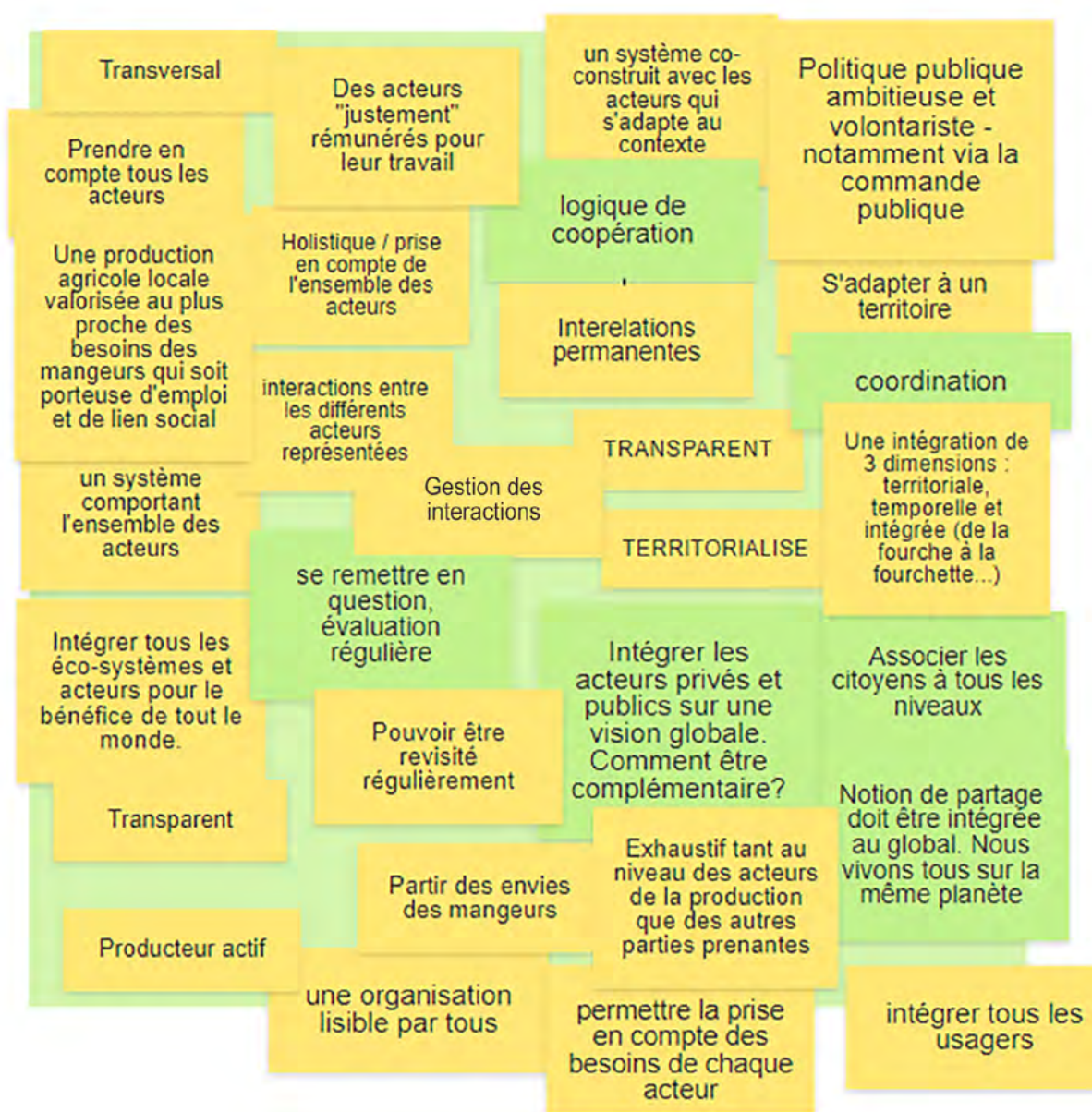
Dans le cadre de l'accompagnement, il a été proposé aux SIAE participantes d'élaborer une vision partagée d'un système alimentaire idéal.

Issue de cette réflexion collective, la représentation du système alimentaire idéal a pour signe distinctif son caractère transversal et transparent qui se manifeste par le fait que son organisation est compréhensible par tous. **Prenant en compte tous les acteurs, ce système est au plus près des besoins et envies des mangeurs et est porteur d'emploi durable, d'équité, de justice et de lien social. Il est également le cadre de relations équilibrées** entre les acteurs, notamment en rémunérant leur travail à sa juste valeur.

Reflétant les valeurs des SIAE porteuses d'activités d'alimentation durable, ce système idéal devrait à la fois être lui-même renforcé par le développement de ces structures et constituer un cadre propice à leur développement. En effet, la conduite par des SIAE de projets réussis amenant un renforcement du système alimentaire local est tout à fait à même de contribuer à l'atteinte des objectifs de ces SIAE, en étant susceptible de favoriser la pérennisation de leur modèle économique ainsi que la reconnaissance de leur rôle et de leur valeur ajoutée sur le territoire.

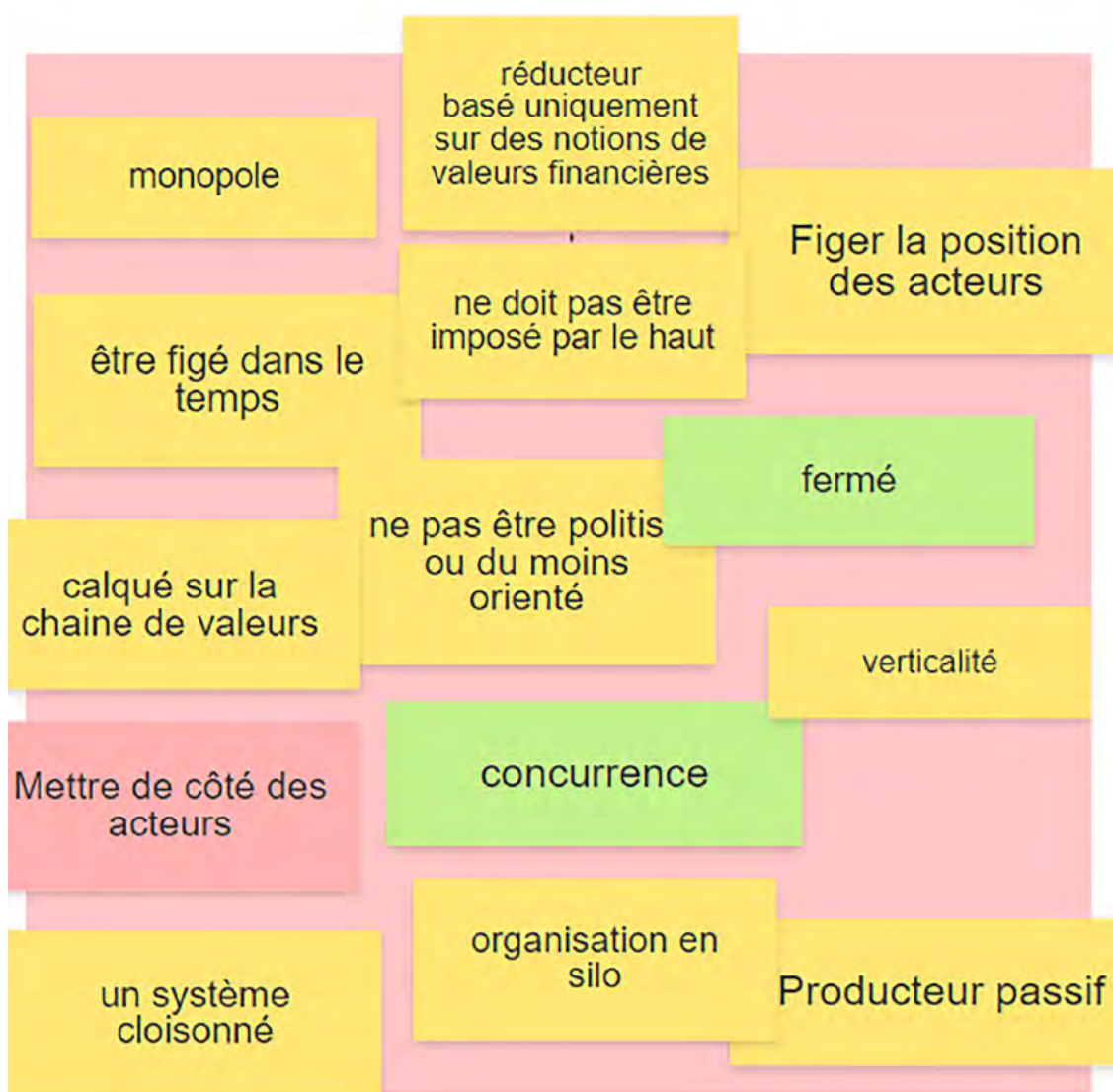
Cette représentation permet de **mettre en perspective les actions quotidiennes des SIAE porteuses d'activités d'alimentation durable** au regard de cette finalité de long terme et de matérialiser une boussole pour les prises de décision et l'évaluation des actions.

CE QUE DEVRAIT ÊTRE UN SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL IDÉAL



Travail de conceptualisation réalisé au cours de l'accompagnement collectif conduit par l'Avisé et ses partenaires en 2021.

CE QUE NE DEVRAIT PAS ÊTRE UN SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL



Travail de conceptualisation réalisé au cours de l'accompagnement collectif conduit par l'Avise et ses partenaires en 2021.

Les caractéristiques d'un projet à même de renforcer le système alimentaire local pourraient être principalement les suivantes :

- **un cheminement ayant pour point de départ un diagnostic territorial complet**, prenant en compte les besoins et envies des mangeurs du territoire, les solutions existantes portées par les acteurs, les atouts et contraintes du système alimentaire local, etc ;
- **une volonté d'agir sur plusieurs dimensions de l'alimentation** (production, transformation, distribution, gestion du gaspillage et des déchets, sensibilisation...), soit en menant directement des actions sur plusieurs de ces volets dans le cadre du projet, soit en impliquant dans le projet des partenaires ayant une action complémentaire à celle qui est développée ;
- **une démarche partenariale** dans le cadrage et la conduite du projet ;
- **un objectif d'amélioration de la durabilité du système alimentaire en prenant en compte les multiples aspects** de cette durabilité ;
- **l'évaluation des impacts du projet** via ce prisme et l'amélioration continue au regard des constats observés.



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez la partie « S'améliorer – Évaluer et valoriser l'impact de ses projets territoriaux » p. 80.

APPRÉHENDER LES DYNAMIQUES DU SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL

Pour développer des projets à même de renforcer le système alimentaire local, la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) doit d'abord comprendre les dynamiques de ce système (c'est-à-dire sa situation, les tendances et besoins), ainsi que l'offre des acteurs existants pour répondre à ces enjeux et les relations qu'elle-même entretient avec ces acteurs.

Comprendre la situation, les tendances et les besoins du système alimentaire local

Il importe que la SIAE qui envisage de développer un projet lié à l'alimentation mène une démarche de **diagnostic territorial** pour mieux comprendre la situation, les tendances et les besoins du système alimentaire local. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur des données qualitatives et quantitatives.



Quelle échelle choisir pour ce diagnostic territorial ?

Le périmètre géographique à retenir est à déterminer au cas par cas selon les connaissances territoriales de la SIAE et les conseils méthodologiques ainsi que les retours d'expérience pouvant être apportés par les acteurs qui la soutiennent et l'accompagnent dans cette démarche. Il est possible de considérer comme unités de référence⁴⁵ **les bassins de vie** – c'est-à-dire « le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants⁴⁶ », dont la liste est disponible sur le site Internet de l'INSEE – et **les bassins de production**, qui sont à déterminer selon les territoires. Ces bassins de production peuvent être identifiés par exemple à l'aide des données du recensement général agricole, de la carte des types majoritaires d'agriculture par code postal⁴⁷ réalisée par l'éditeur géomatique Arctique ou de la cartographie des parcelles agricoles biologiques en France consultable sur l'outil Cartobio⁴⁸ réalisé par l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (dite « Agence bio »). Il est également possible d'intégrer la notion de **bassin de consommation** : « [s]ituée entre la zone de chalandise et le département, cette échelle géographique permet de consolider la consommation dans un espace de vie globalement hermétique au sein duquel consommateurs et magasins entretiennent une relation d'interdépendance⁴⁹ ».

COMPRENDRE LA STRUCTURATION AGRICOLE DU TERRITOIRE

Pour connaître la **structuration de la production agricole de façon générale**, consultez :

- **le recensement général agricole (RGA)**, réalisé tous les dix ans par l'Agreste, le service de statistique, d'évaluation et de prospective du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. Le RGA permet notamment de connaître le nombre d'exploitations agricoles, le type de production, la surface agricole utilisée et l'état de l'emploi agricole au niveau national, régional et départemental ;
- **les enquêtes sur la structure des exploitations agricoles (ESEA)**, qui sont les enquêtes intermédiaires entre les recensements décennaux.

45 Sur l'identification du périmètre géographique d'impact d'un projet alimentaire, voir Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov à l'initiative de la fondation Daniel et Nina Carasso, *Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? Évaluer les contributions d'un projet à la durabilité du système alimentaire*, 2018, p. 16 : « L'exercice est plus ou moins facile selon le type de projet, les filières concernées. Généralement, c'est le bassin de vie et de consommation ciblé par le projet qui est retenu – même si celui-ci reste subjectif ou imprécis. Pour les projets qui ont des activités avec les producteurs, il serait juste d'ajouter au territoire de consommation celui de production ».

46 INSEE, article de définition « Bassin de vie » : www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060

47 cdonline.articque.com/share/display/regions-agricoles

48 www.agencebio.org/cartobio/

49 IRI, IRI VISION ACTUALITE - Les bassins de consommation - L'impact géographique du confinement sur la consommation, 2020, p. 3 : www.institutducommerce.org/medias/coronavirus/IRI_VISION_ACTUALITE%20BASSINS%20DE%20CONSOMMATION.pdf

Pour connaître la situation des filières biologiques, consultez les **données collectées et études** sur la production, la distribution et la consommation de **produits biologiques**, au niveau national - et, pour les données sur la production, au niveau régional, départemental et intercommunal. Ces ressources sont réalisées par **l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (dite « Agence bio »)** et ses partenaires territoriaux. Il s'agit par exemple de la cartographie des parcelles agricoles biologiques en France consultable sur l'outil Cartobio, du nombre d'exploitations en mode de production biologique, des surfaces en agriculture biologique et en conversion, du nombre d'opérateurs de l'aval dans la filière biologique, de la consommation des ménages et de la restauration, de l'évolution des ventes selon les canaux de distribution...

APPRÉHENDER LA RÉSILIENCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE

Pour appréhender la **résilience alimentaire d'un territoire** et les pistes d'amélioration en la matière, consultez :

- **l'outil CRATER**, « Calculateur de résilience alimentaire des territoires », développé par l'association Les Greniers d'Abondance. Il permet d'identifier la marge de progression possible et de sensibiliser les collectivités à des pistes d'amélioration en matière de résilience alimentaire territoriale. Pour ceci, il analyse l'adéquation entre le système alimentaire local et les besoins alimentaires du territoire (au niveau de la production, des pratiques et de la population agricole, de la politique foncière et de la proximité aux commerces) ;
- **l'outil PARCEL**, « Pour une alimentation résiliente citoyenne et locale », développé par Terre de liens, la Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique (FNAB) et le Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne (BASIC). Il permet d'estimer les surfaces et emplois agricoles qui seraient nécessaires sur un territoire donné pour fournir une alimentation relocalisée (intégrant des produits biologiques et végétaux dans des proportions choisies par l'utilisateur) et d'évaluer les impacts associés. L'outil permet également d'identifier le nombre de personnes pouvant être nourries avec un régime alimentaire donné en cultivant un terrain donné.

CONNAÎTRE LES ENVIES ET LES HABITUDES DES CONSOMMATEURS

Pour appréhender les envies, besoins et pratiques des consommateurs, il est recommandé de **chercher à savoir si des enquêtes ont été réalisées récemment au niveau local**. Par exemple, en 2018, des territoires comme la Région Occitanie⁵⁰ et la Métropole Rouen Normandie⁵¹ ont lancé des consultations pour comprendre les habitudes alimentaires des habitants et leurs attentes en matière d'alimentation durable et saine.

50 CSA Research pour la région Occitanie, Consultation sur l'alimentation en Occitanie, Présentation des résultats, 2018 : www.laregion.fr/IMG/pdf/csa_pour_la_region_occitanie_rapport_global_10092018.pdf

51 Métropole Rouen Normandie, Projet alimentaire territorial : résultats du questionnaire en ligne relatif aux attentes citoyennes en matière d'alimentation saine et durable, 2018 : jeparticipe.metropole-rouen-normandie.fr/sites/default/files/users/user63/R%C3%A9ponse%20Questionnaire%20PAT.pdf

Vers quels acteurs se tourner pour trouver l'information ?

Pour avoir accès à des données portant sur le territoire, au-delà des recherches sur Internet, il est recommandé de se tourner en premier lieu vers les acteurs locaux suivants :

- les collectivités ;
- les Fédérations Régionales d'Agriculture Biologique (FRAB) – dont la dénomination diffère selon les régions – et les groupements d'agriculteurs biologiques (GAB) ;
- les Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (CIVAM) ;
- les Chambres Régionales de l'ESS (CRESS), qui portent notamment une mission d'observatoire de l'ESS ; c'est dans ce cadre qu'ESS France et les CRESS ont développé une cartographie collaborative des initiatives de l'ESS en faveur de la transition écologique, dont les projets liés à l'agriculture et à l'alimentation durables : « Carteco » ;
- les délégations ou relais régionaux des réseaux de l'IAE et, le cas échéant, selon le territoire concerné, les inter-réseaux de l'IAE ;
- les acteurs de l'ESS qui accompagnent la construction des projets de territoire en émergence ou création et doivent ainsi identifier des besoins, comme par exemple les Fabriques à initiatives – dispositif, créé et animé par l'Avise, d'émergence collective d'innovations sociales - ou les incubateurs ;
- le DLA, le dispositif local d'accompagnement de l'ESS, qui, via sa mission d'appui à la consolidation et au développement, a connaissance des dynamiques territoriales.



POUR EN SAVOIR +

- Sur la Fabrique à initiatives, consultez le site dédié : www.fabriqueeainitiatives.org.
- Sur l'accompagnement à la création de projets de l'ESS, consultez *L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale* réalisé par l'Avise et la page de la communauté Emergence & Accélération animée par l'Avise : www.avise.org/ressources/lannuaire-des-incubateurs-et-accelérateurs-de-less-et-de-linnovation-sociale.
- Sur Carteco, consultez : www.carteco-ess.org/map.

S'il n'existe pas d'enquête récente permettant de comprendre les habitudes et attentes des habitants du territoire en matière d'alimentation, il est possible de **se référer à des études réalisées au niveau national**. Consultez :

- **des études sur le rapport des Français à l'alimentation**, notamment :
 - *Étude prospective sur les comportements alimentaires de demain et élaboration d'un dispositif de suivi des principales tendances de consommation à destination des entreprises de la filière alimentaire*, publiée en 2017 et 16 fiches « tendances et impacts » publiées en 2016 - portant par exemple sur l'alimentation durable, la diminution du gaspillage alimentaire, le digital et l'alimentation - réalisées par Blezat consulting, le Crédoc et Deloitte Développement durable, sur commande du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (aujourd'hui ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire) et de ses partenaires, dans le cadre du contrat de filière agroalimentaire ;
 - *Consommation et pratiques alimentaires de demain : quelle incidence sur notre agriculture ?*, publiée en 2021, réalisée par le Haut-Commissariat au Plan ;
- **des études sur le rapport des Français à la nature**, notamment :
 - *Datalab essentiel, Les Français et la nature : fréquentation, représentations et opinions*, publiée en 2020 par le Service des données et études statistiques (SDES), rattaché au Commissariat général au développement durable, au sein du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires ;
 - *Théma analyse, Société, nature et biodiversité Regards croisés sur les relations entre les Français et la nature*, publiée en 2021 par le SDES.

Quand cela est possible, il est recommandé de **comparer les données locales et nationales** pour mieux identifier les spécificités territoriales.

L'étude de ces données doit permettre **d'identifier la situation et les principaux besoins du système alimentaire local**. Ultérieurement, lors de la mise en œuvre d'un projet territorial, ces besoins pourront être étudiés de façon plus détaillée selon les cibles choisies.



POUR EN SAVOIR +

Consultez la section « Définir le modèle économique d'un projet territorial », p. 59 dans la partie « Se lancer - Mettre en œuvre son projet territorial, de l'idée au déploiement ».

Après avoir cerné les besoins du territoire, il importe de connaître les offres portées par les acteurs locaux, pour mieux identifier les articulations entre l'offre de la SIAE et celle des autres acteurs, d'éventuels besoins non couverts, ainsi que les pistes d'évolutions permettant de mieux répondre aux besoins.

Identifier les acteurs du système alimentaire local, leurs offres et se repérer dans cet écosystème

Commencez par identifier les acteurs et leurs offres puis qualifiez les relations entre la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et ces acteurs. Enfin, synthétisez ces informations.

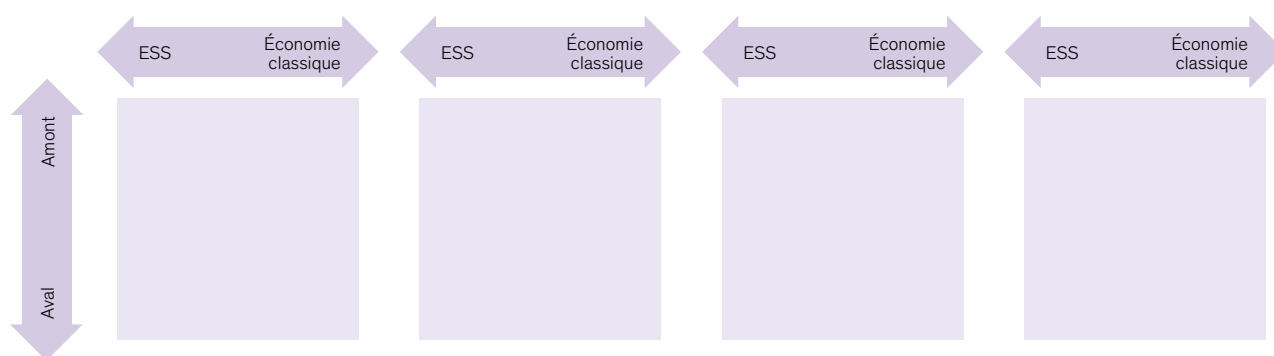
IDENTIFIER LES ACTEURS

Pour structurer une liste des acteurs du système alimentaire local, il est possible d'utiliser l'outil ci-dessous qui invite à classer les acteurs en quatre catégories :

- **les opérateurs économiques**, par exemple les producteurs, transformateurs et distributeurs ;
- **les financeurs**, par exemple l'État, les Régions, les Départements, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), les communes et les fondations ;
- **les structures d'accompagnement agricole** (réseaux thématiques ou méthodologiques, syndicats,...) et tous les acteurs qui structurent et développent l'écosystème de l'alimentation et de l'insertion par l'activité économique ;
- **les clients** (entreprises, collectivités ou particuliers) et **les consommateurs**.

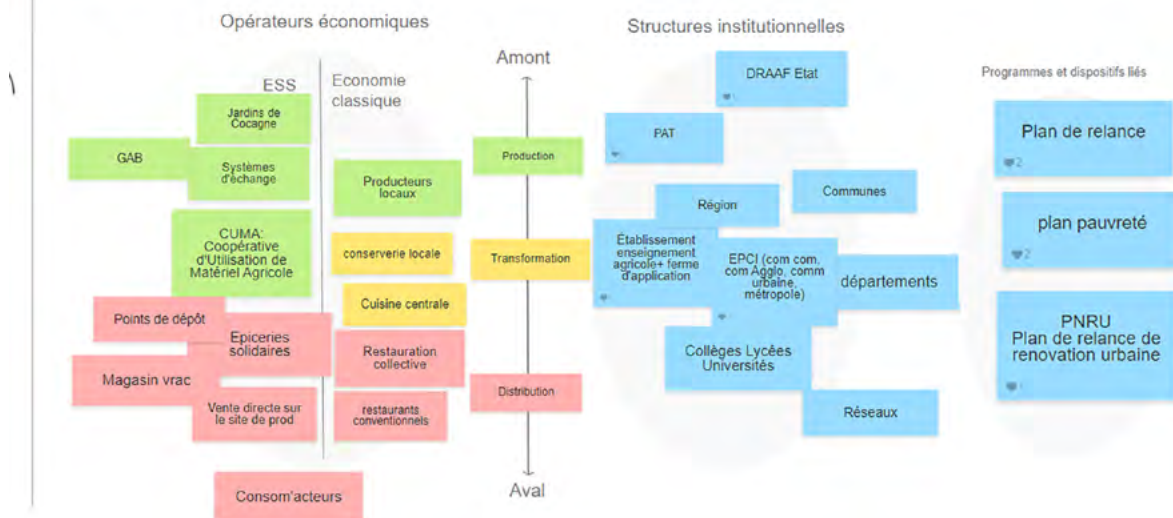
Par ailleurs, cet outil propose deux axes de classification :

- l'axe vertical invite à positionner l'acteur identifié selon qu'il se situe en amont (c'est-à-dire dans le champ de la production) ou en aval (c'est-à-dire dans les champs de la transformation et distribution) du système alimentaire ;
- l'axe horizontal invite à positionner cet acteur selon qu'il relève de l'économie dite classique ou de l'ESS.



Outil générique d'identification des acteurs du système alimentaire local, utilisé dans le cadre de l'accompagnement collectif national conduit par l'Avisé et ses partenaires, en 2021.

A QUELS ACTEURS DES FILIÈRES / SYSTÈMES ALIMENTAIRES TERRITORIAUX CONNAISSEZ-VOUS ?



Exemple complété par les participants à l'accompagnement collectif national.

CONNAÎTRE L'OFFRE DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Pour identifier d'éventuels besoins non couverts, il importe de connaître l'offre des acteurs. Pour cela, il est possible de reprendre la liste des acteurs réalisée ci-dessus et d'y ajouter des informations relatives aux offres et solutions de ces acteurs et aux besoins du système alimentaire local qu'elles couvrent. Ces offres et solutions peuvent consister particulièrement en :

- **la production et commercialisation de denrées alimentaires locales.** Celle-ci peut être réalisée à travers de multiples initiatives, par exemple :
 - les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) ;
 - des projets d'agriculture urbaine. Si la structure est située au sein ou à proximité d'un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), ces projets peuvent être mis en œuvre notamment via la présence de lauréats de l'appel à projets « Quartiers fertiles » de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) visant à développer l'agriculture urbaine dans les QPV ;
 - une plateforme digitale proposant des produits locaux, etc.
- **des démarches de projets alimentaires territoriaux (PAT)** au niveau local ;
- d'autres actions propices au développement du système alimentaire local, menées par exemple par d'autres structures inclusives, la collectivité (en lien avec le programme national alimentaire ou la loi Egalim par exemple), des collectifs citoyens ou encore des entreprises « conventionnelles ».

Pour identifier ces solutions existantes sur le territoire, il est recommandé de solliciter les acteurs locaux listés dans l'encadré « Vers quels acteurs se tourner pour trouver l'information ? », p. 26.

Pour capitaliser ces informations, il est possible d'utiliser un tableur structuré comme dans l'exemple ci-dessous :

Acteur	Offre	Besoin couvert par l'offre
Épicerie solidaire du centre-bourg	Propose des produits alimentaires de qualité, notamment locaux, à prix très réduits pour des publics en situation de précarité	Avoir accès à une alimentation locale, de qualité, à prix accessible
	Propose des ateliers cuisine pour les clients de l'épicerie	Être sensibilisé à l'alimentation saine en étant appuyé dans l'appropriation des produits locaux et de qualité

Outil et exemple d'identification de l'offre des acteurs des acteurs du système alimentaire local réalisés par l'Avise.

Une fois que les besoins, les acteurs et leur offre ont été identifiés, il est possible de qualifier les relations entre la SIAE et son écosystème pour comprendre les articulations existantes et cerner des pistes d'amélioration. Cette qualification permet ainsi à la SIAE de poser les bases de sa stratégie de partenariat.

QUALIFIER SES RELATIONS AVEC CES ACTEURS

La qualification des relations de la SIAE avec les acteurs du système alimentaire local doit d'abord être réalisée à travers une description de ces relations. Elle peut ensuite être formalisée au moyen d'outils de visualisation.

Décrire ses relations

Pour formaliser les éléments nécessaires à la compréhension des rapports de réciprocité entre la SIAE et d'autres acteurs, il est possible de **classer les acteurs précédemment listés** dans les catégories indiquées ci-dessous.

Structure ou acteur frein pour mon action	Structure ou acteur levier pour mon action	Structure ou acteur qui bénéficie de mon action	Structure ou acteur concurrent	Structure ou acteur (potentiellement) coopérateur

Outil générique de description des relations avec les acteurs, à compléter

Il est possible d'utiliser ce tableau complété comme base de travail pour la réalisation d'outils de visualisation de ces relations.

Visualiser ses relations

Une fois que les relations avec les acteurs ont été clarifiées via une description, il peut être utile de les représenter visuellement, ce qui peut être réalisé de différentes façons selon les aspects que l'on souhaite souligner.

Le sociogramme

Un sociogramme est une **schématisation des relations entre acteurs** de différentes catégories. Il permet de mettre en lumière les liens que la SIAE tisse ou pourrait tisser avec ces acteurs, l'existence des projets similaires et la possibilité pour la SIAE de s'inscrire dans ces projets ou dynamiques. Le sociogramme permet également aux accompagnateurs de savoir vers quels acteurs orienter la SIAE selon ses caractéristiques et ses projets.

Contrairement à une liste ou à une cartographie d'acteurs, le sociogramme permet de **qualifier les relations entre acteurs : quels sont les rapports de force ? Quels sont les liens de dépendance ou de concurrence ?** À partir de cette analyse, la SIAE comprend son environnement et peut réaliser des choix stratégiques.



Point de vigilance

Puisqu'il caractérise des relations entre acteurs, le sociogramme peut constituer un **outil sensible**.

Il peut être pertinent soit d'en faire un usage uniquement interne à la structure, soit, s'il est partagé, d'être attentifs aux partenaires à qui il est diffusé et de le présenter comme une **base de discussion** plutôt que comme un constat rigide.

La cartographie

La cartographie est un **outil de visualisation fondé sur la situation spatiale des acteurs**. Grâce à une matérialisation géographique des acteurs, elle permet de prendre conscience de leur rayonnement, de leur influence et des dynamiques en place. La cartographie est à distinguer du sociogramme car son objectif premier est de **faire état de la présence ou non d'acteurs sur un territoire donné et de leur offre**. Cependant, il est possible d'intégrer dans la fiche descriptive des acteurs une mention sur la qualification de la relation entre cet acteur et la SIAE.

Si elle intègre cette dimension, la cartographie, tout comme le sociogramme, est à considérer comme un outil sensible.



Exemple d'une fiche disponible sur l'outil Carteco – www.carteco-ess.org/map#/fiche/Le-jardin-des-Mutines/XTG/

Certaines collectivités, à l'image de la communauté urbaine de Dunkerque, ont réalisé un outil de cartographie portant notamment sur l'alimentation durable. Cet outil est disponible à cette adresse : dunkerque-agglo.fr/explore/dataset/producteurs-alimentaires-locaux/information/

SYNTHÉTISER LES INFORMATIONS

Les informations récoltées lors des étapes précédentes peuvent être synthétisées dans un tableau et structurées comme dans l'exemple ci-dessous :

Besoin du système alimentaire local	Force du besoin (de 1 - très faible - à 5 - très fort)	Existe-t-il une offre pour répondre à ce besoin ?	Qualification de cette offre (de 1 - couvre très peu le besoin - à 5 - couvre complètement le besoin)	La SIAE répond-elle à ce besoin ?	Par quelle offre y répond-elle ?	D'autres acteurs répondent-ils à ce besoin ?	Quels acteurs ?	Par quelle offre ?	Qualification des relations de la SIAE avec ces acteurs
Avoir accès à une alimentation locale, de qualité, à prix accessible	4	Oui	3	Oui	Paniers	Oui	Épicerie solidaire	Propose des produits alimentaires de qualité, notamment locaux, à prix très réduits pour des publics en situation de précarité	Structure ou acteur levier pour mon action / Structure ou acteur qui bénéficie de mon action / Structure ou acteur (potentiellement) coopérateur

Outil et exemple de synthèse des informations, réalisés par l'Avise.

La récolte et la structuration de ces informations permettent donc d'identifier les besoins du système alimentaire local qui semblent les plus forts et qui sont insuffisamment couverts, ainsi que les relations de la SIAE avec les acteurs qui couvrent déjà ces besoins ou pourraient les couvrir du fait de leur offre actuelle.

Sur cette base, **la SIAE peut envisager de développer des projets territoriaux permettant de mieux répondre aux besoins locaux et de renforcer le système alimentaire local.**

FORMALISER SA STRATÉGIE GLOBALE ET PARTENARIALE, UN PRÉREQUIS POUR DÉVELOPPER DES PROJETS TERRITORIAUX RENFORÇANT LE SYSTÈME ALIMENTAIRE LOCAL

Avant d'entamer la réflexion sur le développement de projets territoriaux pouvant renforcer le système alimentaire local, il convient de formaliser la stratégie globale et partenariale de la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Ces projets doivent en effet être bâtis sur des fondations solides, notamment car ils impliquent souvent la mobilisation de nombreux acteurs, ce qui nécessite que la SIAE ait clarifié au préalable sa stratégie partenariale, devant découler et être au service de sa stratégie d'ensemble.

Formaliser son modèle et le projeter dans l'avenir

Avant de formaliser sa stratégie partenariale, la SIAE doit d'abord **s'assurer que les éléments qui constituent les piliers de son identité et de son activité ont été entièrement clarifiés, tels qu'ils sont aujourd'hui et devront être à moyen et long terme**. Pour cela, la SIAE doit avoir élaboré et formalisé son projet stratégique, son modèle économique ainsi que l'analyse de ses atouts et points de vigilance et avoir projeté cette réflexion dans l'avenir. Ces éléments doivent être établis d'une façon claire et faire l'objet d'un consensus au sein de l'équipe et de la gouvernance de la structure. Ceci permettra ensuite à la SIAE d'identifier des projets de renforcement du système alimentaire local qu'elle pourrait envisager de développer au vu de leur pertinence vis-à-vis de sa propre situation et des besoins du territoire.

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE : QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION ET DE FORMALISATION

Le modèle économique peut être défini comme « la capacité d'une entreprise à créer une valeur ajoutée (sociale, économique, etc) grâce à un ensemble d'activités et de moyens interdépendants en vue de contribuer au projet d'utilité sociale⁵² ».

Élaborer un modèle économique nécessite de prendre du temps pour **formaliser méthodiquement des éléments structurels** :

- **le positionnement stratégique de la structure**. Pour le formaliser il faut analyser l'environnement stratégique de la structure (bénéficiaires, clients, partenaires, concurrents, financeurs et réglementation), les différentes offres de celle-ci, ses spécificités et sa valeur ajoutée ;
- **sa stratégie de moyens**. Pour la formaliser il faut connaître les moyens de la structure (humains, organisationnels, partenariaux et financiers), évaluer la pertinence de ces moyens au regard du positionnement ainsi que de la valeur ajoutée de la structure et identifier la pérennité de son modèle de coûts et revenus.

Au cœur du modèle économique de la structure se trouve **sa proposition de valeur**, qui consiste en un « produit, un service ou une expérience qui crée des avantages (pour le client, le bénéficiaire ou le partenaire financeur) et résout des problématiques⁵³ ».

Pour formaliser cette proposition de valeur et tester des possibilités d'évolution, un des outils mobilisables est le « **Social Business Model Canvas** ». Cet outil s'inspire du *Business Model Canvas (BMC)* en lui apportant des ajustements spécifiques aux enjeux des entreprises sociales. Il permet de comprendre les différentes composantes d'une proposition de valeur et leurs interdépendances. Si la structure s'interroge sur une piste d'évolution possible, elle peut modifier certains éléments du *Social BMC* pour identifier l'impact sur les autres composantes et sur la proposition de valeur globale.

52 Centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, *Je construis utile*, 2021, p.6 : www.franceactive.org/download/je-construis-utile/

53 *Ibid.*, p.51

Besoin social

- Pour de nombreuses personnes en difficulté socio-professionnelle sur le territoire, besoin d'appui pour accéder à l'emploi durable
- Besoin et désir d'avoir accès à une alimentation saine et durable
- Besoin et désir d'être sensibilisé à des modes de production durables, à un autre rapport à la nature et à la société

<p>Partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • DDETS • Collectivités (communauté de communes, département) • Pôle Emploi • Missions locales • Autres structures d'accompagnement social pour l'orientation des adhérents à l'offre solidaire • Autres structures de production maraîchère à proximité • Commerces qui sont des points relais pour les paniers 	<p>Activités principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueil, encadrement, suivi de personnes en difficulté • Aide à la résolution des freins à l'emploi (logement...) • Mise en relation avec des entreprises (rencontres, PMSMP) • Production et commercialisation de légumes et fruits biologiques via des paniers (offre classique et solidaire) • Sensibilisation - notamment des groupes scolaires, associatifs, d'entreprises - à des modes de production durable 	<p>Contribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement vers l'emploi durable de personnes en difficulté • Appui à l'accès du plus grand nombre à une alimentation saine et durable, dans le respect des écosystèmes • Appui à une prise de conscience des enjeux de transition écologique et sociale et à des modes d'action pour y contribuer 	<p>Image</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits et services de qualité • Résultats encourageants en matière d'insertion • Notoriété sur le territoire 	<p>Bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salariés en insertion • Adhérents des paniers (offre classique et solidaire) • Participants aux ateliers 	<p>Impact social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insertion socio-professionnelle de personnes en difficulté : xx % de sorties dynamiques dont xx % en emploi • Appui à l'accès du plus grand nombre à une alimentation saine et durable : xx paniers vendus l'année précédente, dont xx en offre solidaire • Appui à une prise de conscience des enjeux de transition écologique et sociale et à des modes d'action pour y contribuer : xx participants aux ateliers de sensibilisation ; xx % de participants très satisfaits et xx % indiquant qu'après cet atelier ils mettront en pratique des actions pour consommer mieux et différemment, pour eux et pour l'environnement
<p>Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats (matières premières, matériel...) • Salaires des salariés permanents et en insertion • Loyer 	<p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences des salariés permanents • Motivation des salariés en insertion • Qualité des relations avec les partenaires • Appui des bénévoles • Équipements, locaux 	<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaire de la vente des paniers et des ateliers de sensibilisation • Aides aux postes • Subventions publiques et privées 	<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les paniers : <ul style="list-style-type: none"> – Adhésion possible en direct dans les locaux et via internet – Récupération possible à la structure et dans des points relais • Pour les ateliers, demande de devis par mail • Pour les candidats au parcours d'insertion : orientation via Pôle emploi, les missions locales, bouche à oreille de salariés 	<p>Financeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • État via la DDETS • Collectivités (communauté de communes, département) • Europe via le FSE • Fondation 	

Social BMC d'une SIAE fictive de maraîchage biologique réalisé par l'Avisé, sur la base notamment des échanges lors de l'accompagnement national.

Le **Social BMC** est un **outil de représentation synthétique** qui peut servir de base à :

- une réflexion en équipe sur l'activité telle qu'elle est aujourd'hui et ses évolutions possibles ;
- des éléments de communication comme la présentation de l'activité au sein d'une page Internet, d'une plaquette de présentation ou d'un pitch.



POUR EN SAVOIR +

- Consultez le guide *Je construis utile* du centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active.
- Familiarisez-vous avec le *Social BMC* en consultant par exemple :
 - le support de formation dédié conçu par Makesense ;
 - la matrice du modèle d'affaires responsables et le tutoriel dédié conçus par la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRATÉGIES POUR METTRE EN ŒUVRE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour mettre en œuvre son modèle économique, une SIAE ayant des activités d'alimentation durable doit construire le positionnement qui est pertinent pour elle au sein des différents types de stratégies présentées ci-dessous.

La stratégie de volumes consiste à **moduler les volumes** de certains types de produits ou de la production globale en fonction de plusieurs critères, qui peuvent se combiner : la demande, la capacité et le coût de production, le prix de vente, la clientèle ciblée et les canaux de distribution utilisés. Par exemple, l'entreprise d'insertion Le Biau Jardin dans le Puy-de-Dôme, créée en 1997 sur 2,5 hectares, a progressivement agrandi sa surface agricole utile. Ainsi, en 2020, les 17 hectares cultivés par la structure (dont 5 qu'elle possède, le reste étant en fermage) lui ont permis, lors du premier confinement, de répondre à la forte croissance de la demande en vendant 1 100 paniers par semaine. Le nombre moyen d'abonnés aux paniers dans cette structure a connu une croissance de 12 % entre 2019 et 2020.

La stratégie de prix consiste à **moduler les prix des produits ou services**, par exemple selon le coût de production ou de développement, la clientèle ciblée et les canaux de distribution utilisés, ce qui permet de proposer une offre adaptée aux besoins et à la situation des publics du territoire. Par exemple les paniers solidaires des Jardins de Cocagne, destinés à des personnes en précarité, sont proposés à un prix plus faible que ceux qui s'adressent aux adhérents classiques. En 2022, 68 Jardins ont participé à ce programme de paniers solidaires, mis en place depuis 2010. Les SIAE peuvent également élaborer une stratégie de prix au travers de démarches permettant de poser un autre regard sur les échanges commerciaux. Au sein de l'écopôle alimentaire de Gohelle, dans le Pas-de-Calais, il est ainsi possible de réaliser des transactions via une monnaie locale, la Manne, permettant de reconnaître l'engagement des habitants du territoire en faveur de la communauté (car le temps passé dans des chantiers volontaires ou de l'appui aux habitants donne accès à des produits ou services locaux).

La stratégie de coût consiste à chercher à **optimiser ou diminuer ses coûts fixes**, par exemple en renégociant le loyer du local commercial ou en mutualisant certains postes de dépenses. Au sein de Cocagne Haute-Garonne, groupement solidaire de sept structures, la direction et les fonctions support sont mutualisées.

La stratégie de diversification, pouvant être :

- **horizontale**, ce qui consiste à **initier de nouvelles activités au sein des segments de la filière (production, transformation, distribution) dans lesquels la structure est déjà présente**. Ceci peut consister par exemple à lancer la culture de produits qui n'étaient pas cultivés par la structure jusqu'à présent. Ainsi en 2020, la SIAE Optim'ism, qui est située dans le Pays de Lorient et porte plusieurs activités dont du maraîchage biologique depuis 2004, a repris l'activité de production de spiruline auparavant assurée par Le Panier de la Mer dans des serres sur l'une des fermes d'Optim'ism ;
- **verticale**, ce qui consiste à **étendre son activité vers un segment de la filière dans lequel la structure n'est pas déjà présente**, par exemple initier une activité de transformation - légumerie, boulangerie... - ou de distribution de produits maraîchers. Cela implique un nouveau métier, un nouveau modèle et de nouvelles compétences. Dans le Nord, les Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres ont complété leur activité de maraîchage biologique en développant une légumerie et des actions de sensibilisation ;
- **conglomérale**, ce qui consiste à **développer une nouvelle activité radicalement différente de l'activité d'origine et qui s'inscrit dans un tout autre secteur**. Ainsi, parmi ses nombreuses activités, Optim'ism réalise et entretient du mobilier urbain ;
- **de la clientèle**, ce qui consiste à **lancer une offre ciblant des clients auxquels la structure ne s'adressait pas jusqu'à présent**. À travers le lancement de nouvelles activités, les Jardins des Hauts-de-Flandres et Optim'ism visent notamment à développer l'offre de produits locaux et solidaires à destination de la restauration collective du territoire ;
- **ou des canaux de distribution, consistant à distribuer ses produits via des canaux qui n'étaient pas utilisés jusqu'à présent** ; par exemple si la distribution est réalisée uniquement sur le site de production, envisager une distribution dans des points de retrait extérieurs. Dans le cadre d'un partenariat avec la plateforme digitale LeCourtCircuit.fr, les Jardins des Hauts-de-Flandres fournissent, selon les commandes, cinq points de retrait en dehors des sites de production.

Ces stratégies sont **interdépendantes**. Le positionnement d'une SIAE au sein de chacune d'entre elles doit constituer un **ensemble cohérent**, au service de la mise en œuvre de son modèle économique. La SIAE peut mener ces stratégies seule ou au moyen d'une démarche de partenariat, mutualisation, voire de rapprochement ou de fusion avec d'autres acteurs.



Le fermage

Le fermage « règle les droits et obligations du propriétaire (bailleur) et du locataire (preneur) dans le cadre du bail rural. Selon le Code Rural, est soumise aux dispositions du statut du fermage toute « mise à disposition à titre onéreux d'un immeuble à usage agricole en vue de l'exploiter ». art. L.411-1 al 1er⁵⁴ ».

54 Chambre d'agriculture de Normandie, « Quelques grands principes du statut du fermage » : normandie.chambres-agriculture.fr/conseils-et-services/gerer-son-exploitation/juridique/baux-ruraux/quelques-grands-principes-du-statut-du-fermage/



POUR EN SAVOIR +

- Sur Optim'ism et les Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres, consultez la partie « Approfondir – S'inspirer de projets territoriaux de SIAE à même de renforcer les systèmes alimentaires locaux », p. 69.
- Sur les points de vigilance quant à la diversification, voir le focus 1.
- Sur les démarches d'hybridation de revenus pouvant être mises en œuvre via différentes stratégies, voir le focus 2.



Focus 1 – Point de vigilance

Il est recommandé que le modèle économique actuel de la structure soit consolidé avant de mener une stratégie de diversification verticale ou conglomérale. Au sein du modèle économique, il est notamment important que le modèle de coûts et de revenus des activités principales de la structure (celles qui mobilisent le plus de ressources) soit stabilisé. Cela évitera que la diversification verticale ou conglomérale ne fragilise encore davantage des activités au modèle déjà peu pérenne.

Voici quelques pistes pour développer l'activité de maraîchage biologique de la SIAE sur des bases propices à la pérennisation :

- **estimer la demande pour les différentes offres** – par exemple paniers pour particuliers d'une part et professionnels d'autre part, vente libre de produits frais bruts pour des particuliers sur des marchés... ;
- **identifier les déterminants nécessaires à son équilibre économique** à partir du calcul du coût de revient et du seuil de rentabilité. Ceci nécessite d'avoir notamment identifié la capacité, les coûts et le taux de perte, pour chaque produit et sur la production, le stockage et la commercialisation. Ces éléments peuvent varier fortement en fonction des produits. Par ailleurs, dans l'estimation des taux de perte, au-delà des risques liés aux caractéristiques structurelles des produits, les risques naturels liés aux évolutions climatiques sont également à prendre en compte ;
- à partir de ces éléments et du projet stratégique global de la structure, **réaliser des projections économiques et financières**. Celles-ci sont notamment fondées sur une tarification pour chaque offre et se traduisent en un plan de culture qui inclut les types de produits cultivés, la production minimale et maximale pour chaque type de produits, la saisonnalité, la gestion des occupations de terre, les jachères éventuelles, etc.

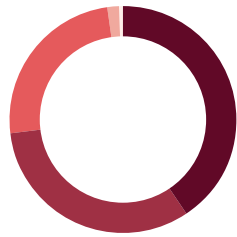
Ces projections peuvent être réalisées par exemple sur les trois prochaines années.

Focus 2 - L'hybridation des revenus

Au sein d'un modèle de revenus, le chiffre d'affaires, dont les deux composantes sont le prix et le volume, constitue la ressource marchande. Pour une SIAE, des ressources non marchandes constituées particulièrement de l'aide au poste viennent compléter le modèle de revenus. Les ressources non marchandes autres que l'aide au poste peuvent consister en des subventions, des financements privés (mécénat, dons, cotisations) ou du bénévolat.

En 2021, les aides au poste constituent la source de revenus la plus importante pour les Jardins de Cocagne. Elles sont suivies par le chiffre d'affaires et les subventions publiques autres que les aides au poste. Les soutiens privés et les dons complètent le modèle.

Le modèle économique des Jardins de Cocagne repose sur les financements suivants :



40,6 %	d'aides aux postes (financement des salaires des CDDi)
32,7 %	de chiffre d'affaires (vente de légumes, ...)
24,6 %	de subventions publiques autres que les aides aux postes
1,8 %	de soutiens privés
0,3 %	de dons

Source : réseau Cocagne, *Observatoire du réseau Cocagne 2022*, 2022, p. 6.

Les éléments conceptuels suivants sont issus du guide *Je construis utile* du centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active.

Pour les SIAE comme pour l'ensemble des entreprises de l'ESS, plusieurs enjeux sont liés au modèle de revenu.

- **Atteindre la pérennité économique en générant des excédents** : pour consolider son modèle, atteindre l'équilibre budgétaire n'est pas suffisant. La génération d'excédents permet de développer ses réserves et ainsi d'éviter des tensions de trésorerie et de renforcer ses capacités d'investissement.
- **Faire face aux risques économiques et financiers liés à la dépendance à une source de revenus** : il peut s'agir de risques d'exploitation (par exemple en cas de perte d'un client représentant une part importante des revenus), de trésorerie (par exemple en cas de forte saisonnalité de l'activité) ou de subventions (par exemple en cas de délais importants de versement).
- **Garantir la cohérence entre ses sources de revenus et son positionnement stratégique** : en particulier, le développement des ressources marchandes doit être réalisé en cohérence avec les objectifs de la structure et les besoins du territoire.

Pour répondre à ces enjeux, hybrider ses revenus peut constituer un levier. Il est important que la SIAE identifie si elle se situe déjà dans l'un des modèles suivants d'hybridation de revenus et comment elle se positionne face à ces modèles, dans le cadre de sa stratégie globale.

- **Modèle intégré** : une offre auprès d'une cible de clients solvables génère des revenus permettant de proposer une offre à faible prix ou gratuite destinée à un public en difficulté. Ainsi, sur chaque panier de légumes vendu par Cocagne Haute-Garonne, trente centimes sont reversés à l'association Cocagne Alimen'Terre pour favoriser l'accès de tous à une alimentation durable et de qualité.
- **Modèle de péréquation** : le produit ou service est payé seulement en partie par le bénéficiaire. Le reste du coût est pris en charge à travers d'autres sources de revenus comme des subventions. Ainsi les Jardins de Cocagne proposent des paniers solidaires dont le prix est beaucoup plus faible que celui des paniers pour les adhérents classiques. Ce programme est soutenu par le ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, la Mutualité sociale agricole (MSA), des financeurs privés et des donateurs individuels.
- **Modèle complémentaire** : en complément d'une offre principale proposée aux bénéficiaires qui contribuent au financement du coût de l'action, une offre secondaire est développée, permettant de générer des revenus supplémentaires. Ainsi, en complément de ses activités liées à l'alimentation durable, Optim'ism propose (entre autres services) de la livraison à vélo et la mise en valeur du patrimoine bâti et naturel.
- **Modèle de compensation** : le bénéficiaire accède à un service ou produit totalement gratuit dont le coût est entièrement pris en charge par un tiers financeur.

Une fois que la SIAE a clarifié son modèle économique et les stratégies par lesquelles elle le met en œuvre, elle peut se questionner sur ses atouts et les points de vigilance.

L'ANALYSE INTERNE ET EXTERNE DES ATOUTS ET POINTS DE VIGILANCE

Pour identifier des projets territoriaux pertinents, il importe que la SIAE ait réalisé une **analyse interne et externe de ses atouts et points de vigilance**, sur la base de la réflexion préalablement menée au sujet de son modèle économique et des stratégies via lesquelles elle le met en œuvre. Cette analyse consiste à réaliser un état des lieux de ses forces et faiblesses, ainsi que des menaces qui peuvent peser sur elle et des opportunités qu'elle pourrait saisir. Cette analyse peut être formalisée dans la matrice suivante, fréquemment appelée « analyse SWOT⁵⁵ ».

	Positif	Négatif
Externes	Forces : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.	Faiblesses : caractéristiques qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.
Internes	Opportunités : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.	Menaces : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

Source : centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, *Je construis utile*, 2021, p. 51.

Il est essentiel que la SIAE ait clarifié son modèle économique, ses stratégies pour le mettre en œuvre et ses atouts et points de vigilance, à la fois tels qu'ils sont actuellement et tels qu'ils devraient être à moyen et long terme. Ces éléments doivent avoir été établis d'une façon claire et faisant l'objet d'un consensus en interne. Ils constituent en effet les piliers de la stratégie globale de la SIAE. C'est notamment sur la base de cette stratégie globale que la SIAE pourra identifier d'éventuels projets territoriaux qu'elle envisagerait de développer pour renforcer le système alimentaire local car ils semblent pertinents au regard de sa situation et des besoins du territoire. Ces projets impliquant bien souvent de nombreux acteurs, il est nécessaire de maîtriser les bases d'une stratégie partenariale avant de se lancer.

55 De l'anglais « strengths » ou « forces », « weaknesses » ou « faiblesses », « opportunities » ou « opportunités », « threats » ou « menaces ».

Formaliser sa stratégie partenariale

La stratégie partenariale, qui peut notamment englober des partenariats pour des projets locaux liés à l'alimentation, **doit être élaborée à partir du modèle économique ainsi que du positionnement stratégique** de la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) **et doit servir les objectifs** de la SIAE. Il importe de connaître les fondements d'un projet partenarial et le champ des possibles en matière de partenariat avant d'entamer une réflexion sur sa stratégie et sa posture partenariale.

LES FONDEMENTS D'UN PROJET PARTENARIAL

Lors de la première étape de la démarche de partenariat, les interlocuteurs prennent le temps de se connaître et d'échanger. À l'issue de ces échanges, il est possible que les interlocuteurs identifient un éventuel projet partenarial qu'ils pourraient développer ensemble. Pour s'assurer qu'ils sont **alignés sur les fondamentaux de ce projet**, il est essentiel qu'ils partagent ensemble :

- **des objectifs communs ;**
- **une identification claire de la valeur ajoutée de chaque partenaire** pour le projet ;
- **une répartition claire des rôles et responsabilités ;**
- **une vision commune de l'importance de l'ancrage territorial** du projet.

Il est recommandé que ces éléments soient formalisés dans un document, à mettre à jour au fil des évolutions du projet partenarial.



Les fondements de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq

L'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq dans le Pas-de-Calais est « un centre de ressource et de développement de nouvelles activités agrorurales et d'appui aux systèmes alimentaires locaux⁵⁶ ». Développé à partir de 2011, il est le fruit d'une coopération entre la Communauté de Communes de la Région d'Audruicq (CCRA) qui a initié cette démarche et les associations Terre d'Opale et les Anges Gardins. Les fondements de cette coopération sont présentés ci-dessous.

- **Objectifs communs** : structurer un système alimentaire local, biologique et solidaire ; développer l'accès à une alimentation saine et durable pour tous ; contribuer à la professionnalisation de la filière et à la création d'emplois ; et valoriser la pertinence de nouveaux modèles résilients qui anticipent les changements climatiques.
- **Identification claire de la valeur ajoutée de chaque partenaire pour le projet** :
 - La CCRA met à disposition un espace agricole et des bâtiments.
 - Les Anges Gardins apportent leur pratique et leurs compétences en matière d'éducation populaire en faveur de l'insertion et du bien-vivre alimentaire pour tous.
 - Terre d'Opale apporte son expertise en coordination de systèmes de production et de distribution contribuant au développement d'une alimentation biologique, locale et solidaire.
- **Répartition claire des rôles et responsabilités** :
 - Terre d'Opale gère l'organisation agricole, technique et commerciale de la plateforme de production et de distribution qui regroupe quinze producteurs.
 - Les Anges Gardins développent des structures d'insertion et des chantiers apprenants, portent les activités de sensibilisation et contribuent à une dynamique de transfert de savoir-faire et de développement d'une communauté de travail autour du bien-vivre alimentaire.
 - La CCRA préside le comité de pilotage de l'écopôle.
- **Importance de l'ancrage territorial** : les parties prenantes du territoire sont au cœur de l'écopôle puisque « l'ambition du projet consiste à redonner un horizon alimentaire à chacun en renforçant la capacité des différents acteurs (mangeurs, producteurs, acteurs publics, etc.) à **porter un point de vue renouvelé sur le bien vivre alimentaire**⁵⁷ ». L'ancrage territorial du projet a été reconnu et renforcé par la **labellisation en tant que pôle territorial de coopération économique (PTCE)** obtenue par l'écopôle suite à un appel à projets national lancé en 2015.



POUR EN SAVOIR +

Sur la labellisation de l'écopôle en tant que PTCE, consultez la section « Construire une coopération renforcée », p. 48.

56 Centre Ressource du Développement Durable (CERDD), *Vers la construction d'un système alimentaire durable - Repères pour une alimentation durable en Nord - Pas de Calais*, 2014, p.15 : olln.maisondd.be/wp-content/uploads/2015/05/Reperes_pour_alimentation_durable_npdc.pdf

57 Club économie de la fonctionnalité & développement durable, *L'écopôle alimentaire d'Audruicq : un site pilote de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération* - Dominique Hays, fondateur et directeur de l'écopôle, séance du 16 mai 2017, p.3

MAÎTRISER LE CHAMP DES POSSIBLES EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Le champ des possibles est vaste en matière de partenariat. Il existe **plusieurs types de coopération** et pour chaque démarche partenariale, il faut suivre un processus graduel nécessaire à la construction progressive de la confiance réciproque.

Les types de coopération

Trois types de coopération peuvent être distingués. Ils diffèrent par l'intensité du lien entre les structures participantes :

- **la coopération simple** permet **d'avoir accès à des ressources** que la structure n'aurait pas pu obtenir seule (emplois, locaux, logiciels, matériel, ressources financières, compétences, informations, expertise ou réseau) ;
- **la coopération stratégique** repose sur des structures qui continuent à exercer leur métier d'origine mais qui décident de **s'organiser pour gagner en cohérence en proposant une offre territoriale coordonnée** ;
- **et la coopération renforcée** repose sur des structures qui décident de **se rapprocher pour « faire ensemble »**, c'est-à-dire créer une réponse innovante à un besoin social - nouveau produit, service, dispositif, offre, etc. – grâce à la complémentarité de leurs compétences et ressources.



POUR EN SAVOIR +

Sur les types de coopération, consultez :

- *Stratégies pour changer d'échelle*, deuxième édition, Avise, 2021 ;
- *Je joue collectif pour toutes formes de coopération et de fusion*, centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, 2020.

Le passage d'un type de coopération à un autre n'a rien de nécessaire. Il est par contre essentiel d'adopter, parmi ces nuances, **la plus pertinente par rapport aux besoins et objectifs des parties prenantes et de construire la démarche partenariale de façon progressive**, via des ajustements successifs et en restant à l'écoute des évolutions de ces besoins et objectifs.

Par ailleurs, **la coopération** entre acteurs n'est pas innée et automatique. **Elle se provoque, se construit progressivement et s'anime avec méthode**. Se lancer dans une démarche de coopération, quelle qu'elle soit, nécessite de commencer par échanger pour mieux se connaître, première étape indispensable de la relation partenariale. C'est ainsi que les acteurs peuvent construire progressivement un cadre propice au développement de la relation partenariale.

La construction de la coopération

La démarche partenariale constitue un **cheminement progressif**. Il nécessite du temps pour que la confiance mutuelle puisse se développer et des moyens à adapter selon les objectifs et les échelons visés. Plus on se dirige vers des modes de partenariat structurants, plus les démarches tendent à être complexes, à s'inscrire dans le temps long et à demander un socle de confiance solide ainsi que de l'adaptation mutuelle. Mais le cheminement vers des partenariats structurants est également propice à un renforcement durable et réciproque des structures.

Se connaître, se parler, échanger

Le point de départ d'une démarche de partenariat doit toujours être de prendre le temps de se connaître et d'échanger. En effet, ce n'est que par la multiplication des échanges que pourra se construire progressivement la confiance indispensable à la construction de projets communs. Cette capacité à se faire confiance est à animer et à entretenir.

Parmi les modalités de cette étape, **la participation à des espaces de rencontres, d'échanges et de représentation** est un aspect incontournable qui permet de mieux connaître le système alimentaire local - les besoins, les acteurs et leurs solutions - mais aussi d'accéder à des ressources et des événements favorisant l'interconnaissance.

Ces espaces de rencontres peuvent être initiés par des collectivités locales, des réseaux ou des acteurs institutionnels du territoire. Cependant, les SIAE peuvent également de leur propre chef proposer des espaces de rencontres et d'échanges. Ils peuvent prendre la forme par exemple de visites de leur site ou de journées portes ouvertes pour donner à voir les actions de la structure et échanger avec d'autres acteurs, ou encore d'un comité partenarial. Ainsi, au sein de la communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane, dans le Pas-de-Calais, **un réseau informel est animé entre les SIAE du territoire et les services de la communauté d'agglomération** pour présenter une à deux fois par an les projets des structures et la coordination des différents dispositifs.



Les acteurs mobilisables pour accéder aux informations

Pour **connaître les espaces de rencontre et d'échanges sur le territoire**, il est possible de se renseigner auprès des mêmes acteurs qui ont pu transmettre des informations sur les besoins du territoire : voir l'encadré « Vers quels acteurs se tourner pour trouver l'information ? » p. 26

Initier le dialogue, notamment avec les collectivités, dès l'émergence du projet, peut être bénéfique à plusieurs égards. Par exemple, cette démarche peut favoriser des échanges entre la SIAE et l'acteur public sur les possibilités foncières de ce dernier, qu'il pourrait mettre à disposition de la SIAE.

Pour cette étape, **la préparation en amont de certains éléments de communication** est préconisée. La SIAE pourra alors mettre en avant ses objectifs - développer l'accès de tous à une alimentation saine, dans le respect de l'environnement et favoriser l'accès des salariés en insertion à l'emploi durable - mais aussi son rôle de catalyseur territorial. Il est important de tenir un propos concret, comprenant une présentation de l'offre, des données quantitatives (particulièrement sur le nombre de salariés accompagnés et le taux de sortie en emploi) ainsi que des exemples qualitatifs.

Déjouer les préjugés pour initier les échanges

Il peut arriver que les SIAE de maraîchage biologique soient confrontées à des préjugés, pouvant être liés à de la méconnaissance. Les SIAE disposent de nombreux arguments pour déconstruire ces préjugés et démontrer leur légitimité sur le territoire en tant qu'acteurs du domaine social et économique.

Exemple de critique	Arguments mobilisables
<p>L'activité des SIAE de maraîchage constitue de la concurrence déloyale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle des SIAE repose sur l'emploi de salariés en insertion qui ont un besoin considérable d'accompagnement et d'encadrement pour leur montée en compétences sur le métier, mais aussi potentiellement sur des savoirs de base. Avec l'appui de la SIAE, ces salariés en parcours doivent formaliser un projet socioprofessionnel qui peut être tout à fait décorrélé du maraîchage. - Les aides aux postes d'insertion dont bénéficient les SIAE sont liées à leurs missions d'encadrement et d'accompagnement. - Les SIAE de maraîchage forment des personnes qui, suite à leur parcours d'insertion, ne sont généralement pas embauchées au sein de la structure. - Le dispositif de période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) est un levier à mobiliser entre SIAE et agriculteurs qui ont des besoins de main-d'œuvre et sont sensibles aux questions de transition et de conditions de travail. La SIAE peut participer à structurer une filière de qualité sur le territoire, alliant maraîchage biologique et insertion sociale, en complémentarité avec les autres acteurs.
<p>Les SIAE de maraîchage ne peuvent fournir que des volumes très limités de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - À travers des partenariats avec d'autres producteurs du territoire, les SIAE peuvent être à même de satisfaire des demandes de volumes conséquents, y compris celles de la restauration collective. - Si une hausse des demandes est anticipée, il est possible d'adapter le plan de cultures, dans une certaine mesure. - Les SIAE peuvent produire autant qu'un maraîcher classique à surface et équipements équivalents, mais avec un nombre plus important de salariés compte tenu du profil de ces derniers.
<p>Les SIAE de maraîchage ne proposent pas des produits de qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La standardisation des légumes, dans leur forme et leur couleur par exemple, n'est pas nécessairement synonyme de qualité. - La qualité d'un produit peut être définie par de nombreux critères. Au-delà de l'aspect (forme, calibrage), il peut s'agir par exemple des caractéristiques organoleptiques, du respect de l'environnement – via des techniques de production peu coûteuses en énergie carbonée et eau ou encore via l'utilisation de semences non hybrides -, du fait qu'il y ait peu d'intermédiaires (circuit court) ou encore de la fraîcheur voire l'ultra-fraîcheur. - En maraîchage biologique, les produits répondent au cahier des charges de la certification biologique. - Les SIAE de maraîchage biologique favorisent souvent des variétés anciennes, spécifiques, de terroir, qui contribuent à diversifier les nutriments dans l'assiette et renforcer la résilience alimentaire locale.

À l'issue de cette étape d'échanges, s'il apparaît qu'un projet partenarial pourrait se dessiner entre la SIAE et son interlocuteur, il est alors essentiel de poser le cadre de ce projet tel que présenté dans la sous-partie « Les fondements d'un projet partenarial », p. 43.

Construire une coopération simple

Pour aller plus loin dans le développement du système alimentaire local, après les étapes d'interconnaissance, les acteurs peuvent engager des démarches pour mutualiser des moyens.

La **mutualisation** peut concerner différents aspects, par exemple :

- **du matériel** comme des véhicules, outils de lavage, de transformation, de conditionnement ;
- **des matières premières** comme des semences et des plants ;
- **ou des services** comme la formation, la mise à disposition de personnel.

Ainsi, les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) permettent aux agriculteurs de mutualiser des ressources pour acheter du matériel agricole. Au sein des 11 510 CUMA regroupant 199 000 adhérents, les niveaux de mutualisation sont variables : ainsi certains groupes mettent en commun non seulement le matériel mais aussi l'assolement et la main-d'œuvre. Ce dispositif peut présenter un intérêt pour les SIAE de maraîchage, tout comme pour les autres acteurs agricoles des territoires.



POUR ALLER PLUS LOIN

Sur les CUMA, consultez le dossier *Agriculture durable de l'Avisé*, p. 14-16

Construire une coopération stratégique

Pour proposer une offre coordonnée sur le territoire, les acteurs d'un système alimentaire local peuvent par exemple **s'organiser en coopérative**. Ainsi, la coopérative Norabio, qui regroupe plus de 130 producteurs en agriculture biologique dans les Hauts-de-France, appuie ces derniers dans leurs achats de matières premières, leurs échanges ainsi que leurs concertations et la commercialisation de leur production.

La distribution auprès des restaurateurs et magasins de la région est réalisée par le biais d'une plateforme en ligne permettant aux clients de connaître les produits disponibles et les tarifs applicables en temps réel puis de réaliser l'ensemble du processus de commande.

Construire une coopération renforcée

En tant que stade le plus abouti de la démarche partenariale, la coopération renforcée demande une forte coordination entre les acteurs.

Cette coopération peut viser en particulier à **proposer une offre commune fondée sur des productions, activités et compétences complémentaires**, pour répondre aux besoins du système alimentaire local. Par exemple en Charente, face au constat de la faible présence d'outils de transformation sur le territoire, de la difficulté des clients (professionnels et particuliers) à s'approvisionner en produits biologiques et du besoin de structuration de la logistique au niveau local, **quatre structures portant chacune un ACI de maraîchage biologique** ont choisi de coopérer pour former « la Milpa charentaise ». Créé en janvier 2020, ce groupement avait pour ambition de proposer des produits frais, transformés, des légumes de quatrième gamme (produits crus prêts à l'emploi pour la transformation) et des plants, pour la restauration collective

et fine, les distributeurs et les particuliers. Au-delà de l'intérêt de regrouper la production maraîchère, un des points essentiels de cette coopération était **la complémentarité de l'offre des structures**, liée au fait qu'elles portent respectivement :

- un atelier de transformation pour le Carrefour pour l'Insertion et le Développement d'Initiatives Locales (CIDIL), chef de file du projet ;
- une activité logistique pour Maia et Charente, association de Croix-Rouge insertion ;
- des services d'entretien des espaces verts, de travaux du bâtiment et une recyclerie pour l'association Régie urbaine d'Angoulême ;
- et de nombreuses activités dans le champ social pour le centre socio-culturel du Barbezilien, structure qui a quitté le groupement en janvier 2022, après une saison de production.

Un des objectifs de la coopération entre ces structures était de **proposer une offre adaptée aux besoins de la restauration collective**. Cela impliquait d'identifier les besoins pour les prendre en compte dans le plan de culture des quatre structures, d'acquérir du matériel adapté et de développer une coordination logistique entre les structures. Opérationnellement, une ressource était dédiée à la coopération entre les structures⁵⁸.

Depuis juin 2022, le groupement « la Milpa charentaise » ne fonctionne plus en tant que tel car la subvention qui permettait de financer le poste de coordinateur a pris fin. Cependant les savoir-faire qui ont émergé de cette expérience continuent à être diffusés. En effet, la personne qui coordonnait le groupement occupe désormais un poste au sein du groupement d'intérêt économique (GIE) Green Poitou-Charentes qui regroupe plusieurs SIAE du territoire ayant des activités notamment dans le secteur de l'environnement.

Les trois structures qui se sont impliquées dans le projet de « la Milpa charentaise » sur le long cours échangent toujours régulièrement entre elles et envisagent de répondre en commun à des marchés.

La coopération renforcée peut également prendre la forme d'un **pôle territorial de coopération économique (PTCE)**. C'est le cas par exemple de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq, labellisé PTCE suite à un appel à projets national lancé en 2015. Cet écopôle est fondé sur la coopération entre la Communauté de Communes de la Région d'Audruicq et les associations Terre d'Opale et Les Anges Jardins.

Dans le cadre du PTCE, plusieurs partenaires se sont joints aux membres fondateurs, notamment d'autres acteurs de l'ESS dont le réseau Cocagne, des producteurs et le laboratoire de recherches ATEMIS.

Un des apports du PTCE a donc été l'introduction, dans le collectif, de chercheurs disposant d'une expertise sur le sujet de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Or, dans le cadre du projet, l'introduction de ce concept a permis de mieux identifier les problématiques à travailler, de renforcer la compréhension de la trajectoire économique en cours de construction et de bâtir un argumentaire sur l'intérêt de la démarche au regard des enjeux de modèle économique et de développement des territoires⁵⁹.

58 Pays et quartiers de Nouvelle-Aquitaine, « La Milpa Charentaise : structurer une filière alimentaire bio et locale en favorisant l'insertion des personnes éloignées de l'emploi », pqn-a.fr/experiences/milpa-charentaise-filiere-alimentaire-bio-locale-insertion-personnes-eloignees-de-lemploi/

59 Club économie de la fonctionnalité & développement durable, *L'écopôle alimentaire d'Audruicq : un site pilote de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération - Dominique Hays, fondateur et directeur de l'écopôle*, séance du 16 mai 2017, p.9



L'économie de la fonctionnalité et de la coopération

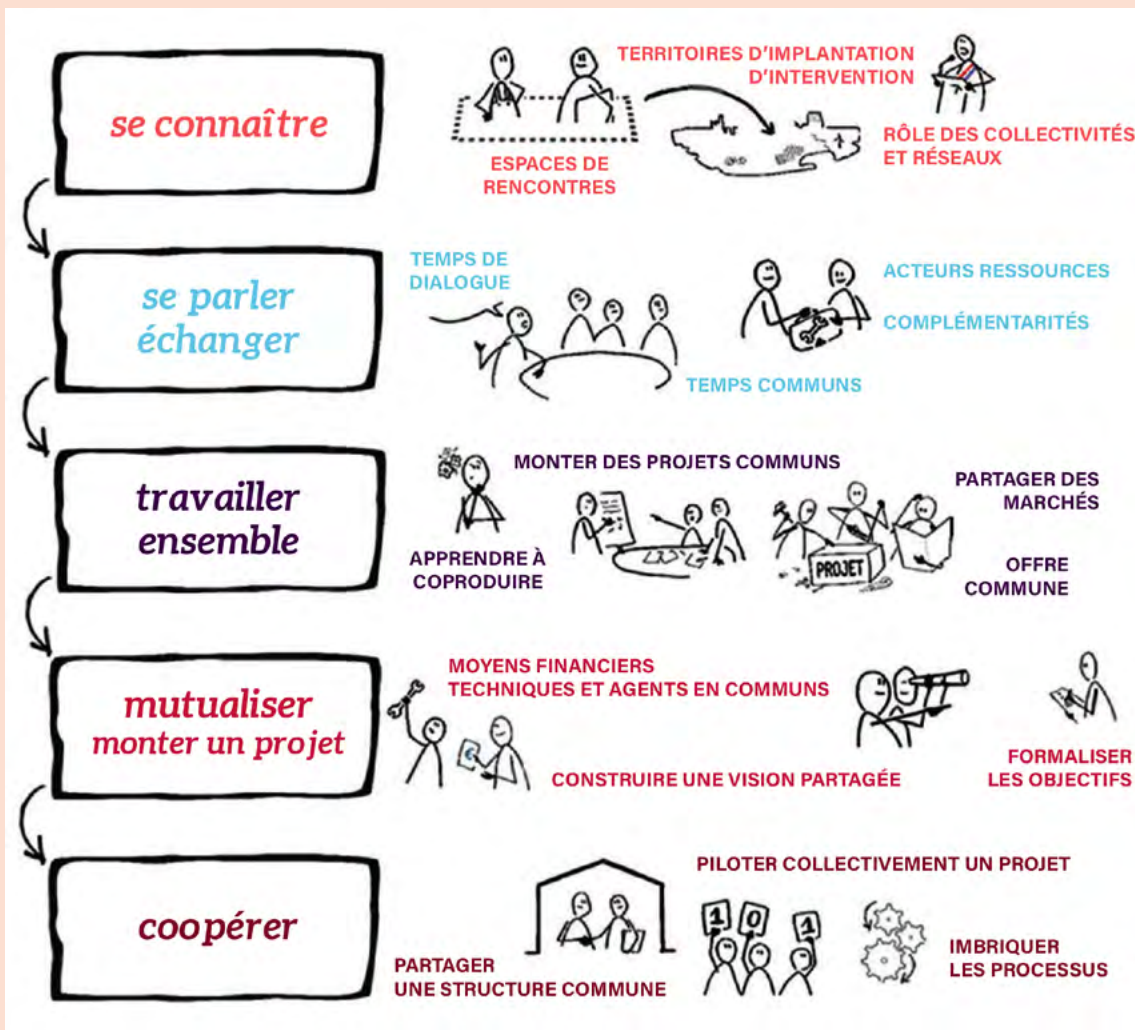
Selon l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (créé notamment par ATEMIS), ce concept « vise à articuler :

- un modèle de développement répondant conjointement aux défis écologiques, sociétaux et économiques du territoire ;
- un modèle économique au niveau de l'organisation (entreprise, association, SCIC, etc.), avec une attention particulière accordée au travail des personnes, là où se crée une part essentielle de la valeur⁶⁰ ».

60 Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, « Qu'est-ce que l'EFC? », section « L'EFC pour quoi faire ? » : www.ieefc.eu/institut-economie-de-la-fonctionnalite/quest-ce-que-lefc/

Représentation des différents stades d'un processus de partenariat

En comparant ce schéma avec les types de coopération identifiés précédemment, le mode de coopération simple peut correspondre à « mutualiser », la coopération stratégique à « travailler ensemble » et la coopération renforcée à « coopérer ».



Source : CRESS Centre - Val de Loire, réalisation par Initiatives et Cité, *Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire*, 2021, p. 10 (Conception-réalisation du schéma : ExtraCité / Personnages : © Benoît de Haas).

Une fois que la SIAE a identifié le champ des possibles en matière de partenariat, elle peut réaliser un état des lieux de ses pratiques partenariales et formaliser une stratégie partenariale globale.

RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DE SES PARTENARIATS ET POSER LES BASES DE SA STRATÉGIE PARTENARIALE

Pour réaliser un état des lieux de ses démarches partenariales, les principales questions que la SIAE doit se poser sont les suivantes :

- **Avec quels acteurs** a-t-elle déjà entamé ou développé des démarches partenariales ?
- Pour chacune de ces démarches⁶¹ :
 - Quel est son **objectif** ?
 - Quel est le **type de coopération** mis en œuvre – simple, stratégique, renforcé ?
 - Quel est le **contenu** du partenariat ? Quelles actions sont réalisées dans ce cadre ?
 - Quels **moyens** sont mis en œuvre au service de ce partenariat ?
 - Quels sont les **résultats** de ce partenariat ?
 - Comment est-il prévu qu'il **évolue** ?



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez la partie « S'améliorer – Évaluer et valoriser l'impact de ses projets territoriaux », p. 80-96 ainsi que les travaux sur l'évaluation de l'Avisé, de la démarche Syalinnov et du Rameau.

Pour que la SIAE pose les fondements de sa stratégie partenariale sur la base de cette analyse et de sa stratégie d'ensemble, les principales questions qu'elle doit se poser sont les suivantes :

- Parmi les axes prioritaires de la stratégie de la SIAE, quels sont ceux pour lesquels il est utile ou nécessaire de mettre en place des partenariats ?
- Quels sont les **objectifs et les attentes** par rapport à ces partenariats ? Quelle serait la valeur ajoutée de ces partenariats pour le territoire (prioritairement en matière d'accès à l'emploi durable), pour la SIAE et pour le partenaire éventuel ?
- Parmi ces partenariats éventuels, lesquels sont **prioritaires** ?
- Pour chacun d'entre eux :
 - Quel serait le **contenu** du partenariat ?
 - Quel serait le **type de coopération** mis en œuvre ?
 - Quels seraient les **moyens** nécessaires ?
 - **Parmi les relations existantes**, dont l'état des lieux a été réalisé précédemment, **lesquelles pourraient être mobilisées** pour mettre en œuvre ces nouvelles démarches ?

61 Cette liste est inspirée de la démarche d'évaluation des partenariats proposée par Le Rameau (voir *Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique*, en partenariat avec la Banque des territoires, l'Institut CDC pour la Recherche, la Fédération nationale des Caisses d'Épargne, la Fondation Groupe RATP, GRDF et Vyy, 2019). Les types de coopération indiqués sont issus du guide de l'Avisé *Stratégies pour changer d'échelle*, 2021.

La stratégie partenariale doit nécessairement être adaptée aux spécificités du territoire et de la SIAE et devra, au fil du temps, **s'ajuster aux évolutions** des besoins du territoire et de la stratégie des partenaires.

Pour formaliser l'état des lieux et les bases de la stratégie de la SIAE en matière de partenariats, il est possible de mobiliser les outils présentés dans la partie « Se repérer – Appréhender les dynamiques d'un système alimentaire territorial » p. 23-28, par exemple en réalisant une première version correspondant à la situation actuelle en matière de partenariats et une seconde correspondant à la situation souhaitée dans l'avenir, les deux parties étant reliées par une flèche sous laquelle sont indiquées les évolutions nécessaires pour réaliser ce cheminement.



Point de vigilance

Si la SIAE souhaite se lancer dans de nouvelles démarches partenariales, il est important qu'elle **capitalise sur les partenariats qu'elle a déjà mis en place**. Même si spontanément la SIAE n'identifie pas de points de convergence entre les nouveaux projets territoriaux qu'elle envisage et ses partenariats actuels, échanger sur ces projets avec des partenaires proches et de confiance peut permettre de révéler des synergies. Si ces partenaires ne peuvent pas participer directement au projet, peut-être pourront-ils mettre la SIAE en contact avec des acteurs pertinents, ce qui favorisera le développement de la confiance dans cette nouvelle relation partenariale.



POUR ALLER PLUS LOIN

Pour approfondir le sujet des partenariats entre SIAE et entreprises « conventionnelles », consultez le guide méthodologique *Insertion par l'activité économique : comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?* produit par l'Avisé (2021) et corédigé avec le CR DLA IAE et SocialCOBizz.

À partir de l'analyse des besoins du territoire et de la formalisation de sa stratégie globale et partenariale, la SIAE peut identifier un projet territorial à même de renforcer le système alimentaire local et qui soit le plus pertinent par rapport aux besoins locaux et à sa propre situation. Le chapitre suivant permettra de préciser ce projet et de s'assurer que tous les éléments sont en place pour le réaliser.

METTRE EN ŒUVRE SON PROJET TERRITORIAL, DE L'IDÉE AU DÉPLOIEMENT

Mettre en œuvre un projet territorial visant à renforcer le système alimentaire local nécessite d'avoir connaissance des bonnes pratiques, des outils et des acteurs à mobiliser pour s'inscrire dans une démarche partenariale, définir un modèle économique pertinent et avoir accès aux ressources nécessaires.

Concevoir et mettre en œuvre le projet dans une démarche partenariale

À ce stade, à partir des différentes réflexions menées précédemment, la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) a une idée d'un projet territorial à même de renforcer le système alimentaire local, qu'elle envisage de développer. Comme évoqué, les activités visant à renforcer le système alimentaire local amènent à questionner de multiples enjeux. De ce fait, il pourrait être malaisé de construire ce projet sans solliciter (à divers degrés, selon les situations) des acteurs pouvant aider à décrypter ou résoudre ces interrogations. Il est donc recommandé que ce projet s'inscrive dans une démarche partenariale.



Être accompagné, un atout phare pour la réussite du projet territorial

Lors de la conception et de la mise en œuvre du projet territorial, il est fortement recommandé que la SIAE soit accompagnée pour mettre toutes les chances de réussite de son côté.

- Les porteurs de projets ESS n'ayant pas encore créé leur structure et les entreprises de l'ESS qui ne sont pas encore employeuses peuvent identifier les dispositifs et acteurs de l'accompagnement les plus pertinents selon leurs besoins en consultant *L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale* réalisé par l'Avise ainsi que l'annuaire disponible sur avise.org.
- Les entreprises de l'ESS et les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), qui sont employeuses, peuvent solliciter notamment le DLA.
- Qu'elles soient en création ou déjà constituées, les SIAE peuvent mobiliser les réseaux de l'IAE dont la liste est à retrouver en annexe, p. 104- 105.

PRIORISER LES PARTENAIRES AVEC LESQUELS CONCEVOIR LE PROJET

Comme évoqué précédemment, à ce stade il est essentiel que la SIAE **capitalise sur les partenariats existants**, en échangeant au sujet du projet avec des partenaires proches et de confiance. Au fur et à mesure que la SIAE avancera dans la démarche de conception du projet, elle identifiera les besoins du territoire et du projet avec de plus en plus de précision. Ces analyses ainsi que les liens tissés au cours du processus lui permettront d'identifier graduellement les partenaires pertinents pour la mise en œuvre du projet, qu'elle pourra ainsi impliquer dans la démarche.



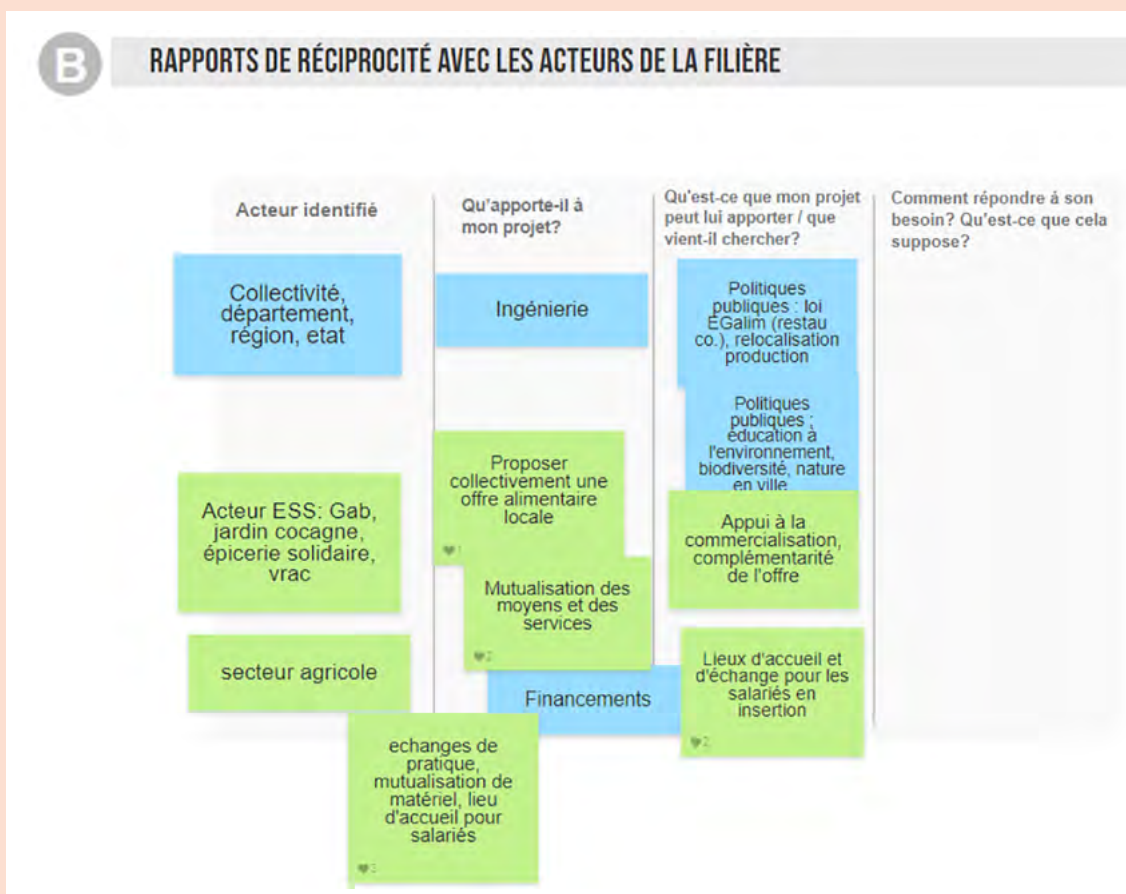
Un outil mobilisable

Pour prioriser les acteurs susceptibles d'apporter des solutions quant aux besoins identifiés, il est possible d'utiliser l'outil suivant :

Besoin identifié pour le projet	Acteur pouvant contribuer à répondre à ce besoin	Comment cet acteur peut-il contribuer à répondre au besoin ?	Qu'est-ce que le projet pourrait lui apporter ? Que viendrait-il chercher ?	Comment répondre à son besoin ? Qu'est-ce que cela impliquerait ?

Outil générique d'identification des acteurs mobilisables pour le projet, à compléter.

Voici un exemple d'outil partiellement complété par des SIAE ayant participé à l'accompagnement :



Travail d'identification réalisé au cours de l'accompagnement collectif conduit par l'Avise et ses partenaires en 2021.

METTRE EN ŒUVRE DES BONNES PRATIQUES PARTENARIALES DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

Les pratiques partenariales à même de favoriser le bon développement du projet sont notamment les suivantes :

- **élaborer et partager aux acteurs intéressés un document de communication de référence**, mis à jour régulièrement, qui présente l'origine du projet, ses objectifs, les moyens et partenaires mobilisés, le stade d'avancement du projet et les coordonnées des interlocuteurs à contacter ;
- quand un partenaire manifeste son souhait de s'impliquer dans le projet, **formaliser ensemble par écrit, puis partager avec les autres partenaires, une vision commune des attentes réciproques** (ce que le partenaire apporte au projet et ce que le projet pourra lui apporter) ainsi que **du niveau d'engagement attendu et du rôle du partenaire** dans le projet ;
- **formaliser et partager le schéma décisionnel du projet**, tout en cherchant à conserver une certaine souplesse dans le fonctionnement et en indiquant que ce schéma peut être amené à évoluer dans le temps ;
- **élaborer une charte des bonnes pratiques relationnelles**, des engagements de transparence et de respect entre les acteurs ;
- **établir des modalités de coconstruction du projet et de communication** (par exemple au moyen d'instances régulières de partage d'information et d'échanges) et encourager les partenaires à y participer.

La coordination et le suivi du projet territorial demandent du temps. Il est nécessaire de **mettre à disposition un chef de projet** – soit via la mobilisation d'un salarié déjà en poste, soit via un recrutement *ad hoc* – qui doit être **l'interlocuteur unique des partenaires**. Selon la complexité du projet, son **montage** pourra nécessiter **entre six mois et plus de deux ans**.

Les facteurs clés de succès du projet partenarial de l'atelier Panier de la mer à Fécamp

L'atelier et chantier d'insertion (ACI) Panier de la Mer à Fécamp traite des invendus de poisson de Normandie pour les distribuer à l'aide alimentaire nationale ou localement à des épiceries sociales et restaurants d'insertion. La structure est portée par le groupe Actif ESS à travers son entité Actif Insertion. Les bases du projet ont été coconstruites pendant trois ans – d'un premier comité de pilotage en 2013 à l'ouverture de l'atelier en 2016 – par Actif Insertion, l'Adress (acteur de terrain qui coconstruit avec les acteurs locaux des solutions pour répondre aux besoins du territoire, notamment en portant le dispositif Fabrique à initiatives en Normandie), la fédération nationale Le Panier de la Mer, l'agglomération Fécamp Caux Littoral et d'autres partenaires publics et privés. Outre la **complémentarité des apports** des partenaires, la réussite de cette démarche partenariale a reposé sur le **processus de coconstruction du projet mis en œuvre au moyen de comités de pilotage réguliers** avec les différents partenaires. Ces comités ont eu lieu tous les six mois pendant les trois ans de construction du projet. Ils visaient à fédérer autour du projet (par exemple en rappelant les besoins du territoire auxquels répond le projet) et à partager les interrogations ainsi que les points d'avancement.

Le dernier facteur de réussite de la démarche partenariale a été la capacité de l'Adress et d'Actif Insertion à **ajuster le rythme d'avancement du projet quand cela était nécessaire pour répondre aux enjeux de certains partenaires clés**, qui s'inscrivaient dans des temporalités différentes (enjeux de défiscalisation pour les partenaires privés, enjeux administratifs pour les services de l'État et le Département). Cela a été fait tout en conservant la maîtrise globale du calendrier afin de s'assurer que celui-ci permette la construction d'un projet de qualité.



POUR EN SAVOIR +

Consultez *Insertion par l'activité économique : comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?* produit par l'Avisé (2021) et corédigé avec le CR DLA IAE et SocialCOBizz, p.61-65.

Il est recommandé que la SIAE construise les bases de son projet territorial en s'inscrivant dans cette démarche partenariale. La construction des bases du projet consiste en l'élaboration du modèle économique du projet.

Définir le modèle économique d'un projet territorial

Définir le modèle économique d'un projet territorial nécessite de s'assurer d'abord de sa pertinence, puis de sa viabilité commerciale et de sa faisabilité.

ÉVALUER LA PERTINENCE DU PROJET VIA UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

L'étude d'opportunité est un travail de diagnostic préparatoire qui permet **d'évaluer la pertinence de lancer le projet. Elle consiste à vérifier l'existence d'un besoin social sur un territoire et à valider un niveau de demande suffisant**, qui ne serait pas couvert par l'offre des acteurs du territoire.



Les acteurs auprès desquels s'informer pour comprendre l'environnement du projet

Pour comprendre l'environnement du projet, il est important de s'informer auprès d'acteurs pertinents.

Pour mieux connaître le contexte local, il est recommandé de se tourner vers les acteurs listés dans l'encadré « Vers quels acteurs se tourner pour trouver l'information ? » p. 26.

Pour identifier les dynamiques à l'œuvre au niveau national, il est recommandé de se tourner particulièrement vers les acteurs suivants, à portée nationale majoritairement:

- la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB) ;
- sur l'agriculture urbaine : l'Association Française d'Agriculture Urbaine Professionnelle (AFAUP), le projet Si T'es Jardin initié par le Mouvement des Régies, le projet francilien Cultivons la ville porté par CHANTIER école Ile-de-France ;
- Natexbio, fédération qui regroupe les trois syndicats Synabio (dédié aux transformateurs et distributeurs de produits biologiques), Synadiet (qui regroupe 230 fabricants français de compléments alimentaires) et Synadis Bio (dédié aux magasins spécialisés certifiés biologiques) ainsi que deux associations partenaires, Forebio (qui regroupe 15 organisations économiques biologiques) et Cosmebio (dédié aux professionnels français de cosmétique écologique et biologique) ;
- des fondations, parmi lesquelles la fondation Daniel et Nina Carasso, la fondation Léa Nature / Jardin BiO, la fondation Ekibio ;
- les réseaux nationaux de l'IAE ;
- ESS France, qui a notamment développé avec les CRESS la cartographie collaborative Carteco ;
- l'Avisé.

Les acteurs auprès desquels se tourner sont à sélectionner selon les besoins spécifiques du projet.

Dans un premier temps, ces acteurs peuvent apporter au porteur de projet de l'information et de l'orientation. Dans un second temps, selon l'offre de ces acteurs, le porteur peut être amené à solliciter auprès d'eux un appui spécifique.

L'étude d'opportunité peut contenir les éléments ci-dessous.

- Une présentation des objectifs et de la méthode : périmètre retenu, ressources mobilisées...
- Une présentation de l'opportunité. Dans un objectif de renforcement des systèmes alimentaires locaux, cette opportunité peut consister par exemple en un projet de création de légumerie, d'activité de sensibilisation...
- Une analyse de l'environnement qui montre dans quelle mesure le contexte semble aujourd'hui favorable pour saisir cette opportunité : une analyse du contexte global par exemple avec l'outil PESTEL (qui interroge les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux pouvant influencer sur un projet) et une analyse succincte des besoins et de l'offre au niveau local.
- De premières pistes sur la démarche d'évaluation de l'impact du projet qui pourrait être mise en œuvre.
- Une esquisse des coûts et moyens qui devraient être engagés pour mettre en œuvre le projet.
- Une synthèse des opportunités et des menaces pouvant impacter ce projet ainsi que des forces et faiblesses de la structure pour le mettre en œuvre.
- Une synthèse des gains attendus (pour le territoire, le système alimentaire local et la structure) et des risques.

Si l'opportunité est confirmée, une étude de marché puis une étude de faisabilité mèneront à approfondir plusieurs de ces points.

Par exemple, en 2019 la Fabrique à initiatives « la Serre à projets » a mené une étude d'opportunité sur la création, dans le périmètre de la métropole du Grand Nancy, d'une **conserverie locale, d'une cantine solidaire et d'une activité de sensibilisation ou formation à l'alimentation responsable** – ces trois projets pouvant être articulés. Cette étude a montré qu'il serait pertinent de développer ces activités localement et que celles-ci pourraient avoir un impact significatif sur la transition écologique et sociale du territoire. Suite à cette étude, en 2020, la Serre à projets a accompagné la société à responsabilité limitée (SARL) « les Fermiers d'ici » dans la création de son activité de conserverie dans la périphérie nancéenne. Celle-ci propose aujourd'hui plusieurs recettes réalisées à partir de produits locaux et biologiques, notamment en valorisant des surplus de producteurs. L'entreprise est devenue une société coopérative d'intérêt collectif à responsabilité limitée à capital variable (SCIC SARL) en 2022.



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez, outre l'étude réalisée par la Serre à projets :

- le document *Retour d'expérience sur le projet de légumerie du CD Calvados* réalisé en 2021 par le cabinet de conseil CERESCO pour le conseil départemental du Calvados ;
- le document *Une légumerie à Mauges-sur-Loire ? Lettre d'information sur le projet de légumerie n°2 – mars 2017* qui présente les résultats d'une étude de préfaisabilité, de façon synthétique.



Point de vigilance pour un projet de diversification

Lors de la conception stratégique d'un projet de diversification, il importe de tenir compte des points de vigilance suivants.

- **L'importance de ne pas sous-estimer les impacts de la diversification :**
 - **sur les charges.** En effet, certains projets de diversification peuvent être réalisés en leur affectant progressivement des moyens - financiers, matériels, humains - qui auraient pu être dédiés à d'autres missions. Cependant, d'autres projets nécessitent de mobiliser dès le début des moyens spécifiques et conséquents qui peuvent ne pas être entièrement couverts par les capacités actuelles et futures de la structure. L'intuition qu'une nouvelle activité contribuerait à soutenir les frais généraux sans hausse supplémentaire de charges est souvent mise à mal par la réalité. La diversification peut en effet engendrer (entre autres conséquences) des charges d'équipement, de transport, de locaux et de personnel, qu'il ne faut pas négliger ;
 - **sur l'organisation.** Selon les projets, les contraintes – par exemple de récolte, de logistique ou de livraison - peuvent être sensiblement différentes de celles de l'activité actuelle. Il peut donc être nécessaire de mettre en place une organisation et des mesures spécifiques, à articuler avec celles des projets existants.
- L'importance d'inscrire ce projet en complémentarité avec l'offre existante sur le territoire – aussi bien celle de la SIAE que celle des autres acteurs.

IDENTIFIER LA VIABILITÉ COMMERCIALE VIA UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

L'étude de marché vise à **vérifier la viabilité commerciale du projet et à le positionner avec pertinence vis-à-vis des acteurs et de leur offre, sur le territoire et sur le marché.** Une étude de marché réalisée par une entreprise de l'ESS au sujet d'un projet visant à renforcer le système alimentaire local doit **tenir compte des dimensions économiques, sociales et territoriales** de l'activité envisagée.

Une étude de marché est composée :

- d'analyses du secteur, de la réglementation, de la demande, de l'offre et des tendances ;
- de la confrontation de ces analyses à la réalité du terrain, à travers des enquêtes qualitatives et quantitatives ;
- de l'identification de scénarios de positionnement et de leur évaluation particulièrement au regard de leurs implications opérationnelles.

Par exemple, en 2013, dans le cadre d'une démarche portée conjointement par le pays du Mans et le conseil départemental de la Sarthe, avec le soutien financier du conseil régional des Pays de la Loire et de l'association Créavenir du Crédit Mutuel, le cabinet Gressard consultants a mené une **étude de marché portant sur l'organisation de la commercialisation des produits locaux de qualité en restauration hors domicile à l'échelle de la Sarthe.**



Zoom sur la phase d'analyse de l'offre

Dans le cadre de l'analyse de l'offre, il peut être pertinent de formaliser ainsi les résultats des recherches :

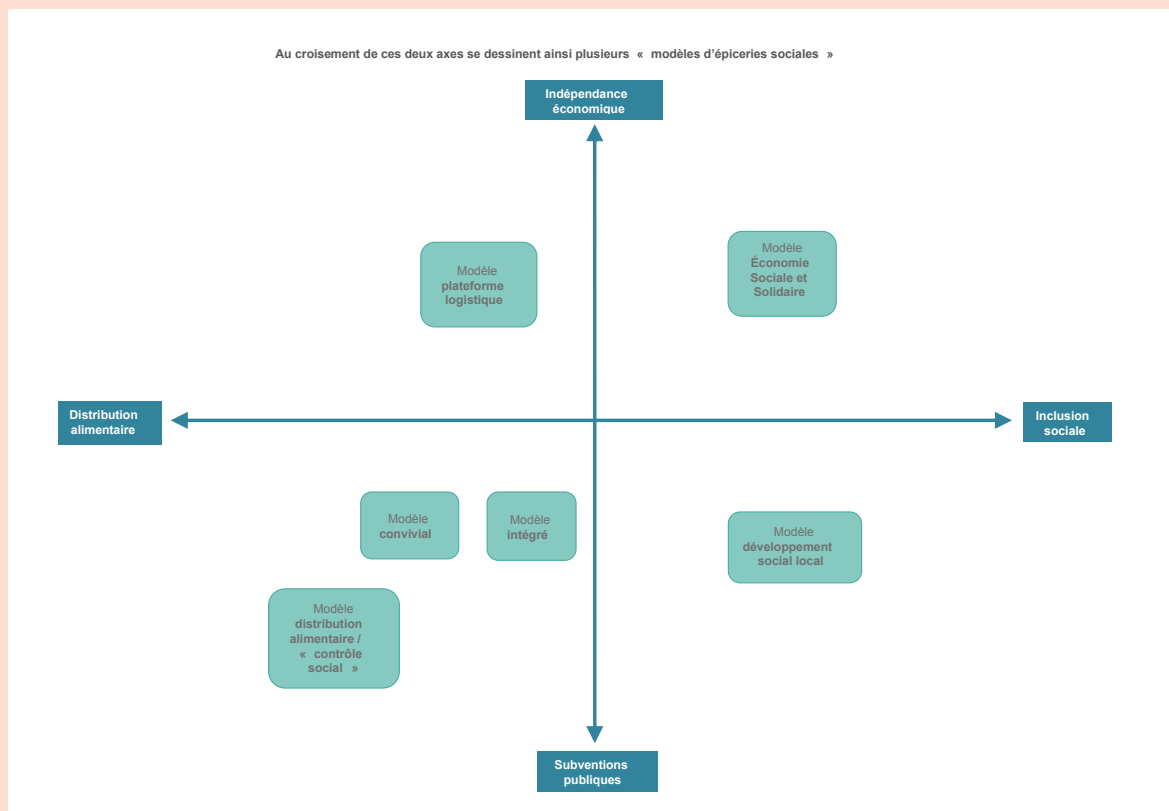
1. Rassembler les éléments dans un tableau Excel pouvant être structuré comme proposé ci-dessous. Les besoins identifiés doivent être adaptés selon les objectifs spécifiques du projet.

Nom de la structure	Si structure inclusive : conventionnement ?	Périmètre géographique couvert	Offre proposée	Produit(s) ou service(s) proposé(s) dans le cadre de l'offre	Cibles commerciales	Canaux de distribution	Prix pratiqués	Chiffre d'affaires de l'offre (si disponible)	Résultat net de l'offre (si disponible)	L'offre répond-elle au besoin : de proposer une offre alimentaire de qualité, locale et biologique ?	L'offre répond-elle au besoin : de proposer une offre accessible à tous	L'offre répond-elle au besoin : de permettre l'insertion professionnelle de personnes en difficulté	Au regard de l'activité envisagée : concurrence directe uniquement, indirecte uniquement, directe et indirecte

Outil générique de collecte d'informations dans le cadre de l'analyse de l'offre, à compléter.

Il est recommandé de réaliser autant de lignes que la structure identifiée porte d'offres pouvant constituer une concurrence, directe ou indirecte, par rapport à l'activité envisagée.

2. Identifier des catégories dans lesquelles ces offres peuvent être regroupées et synthétiser l'analyse dans une typologie, comme cela a été réalisé dans l'exemple ci-dessous portant sur les épiceries sociales. Il sera ensuite possible de situer le projet envisagé par la SIAE au sein de cette typologie, ce qui permet de visualiser son positionnement stratégique.



© Asdo Études pour la direction générale de la cohésion sociale, *Étude qualitative sur les épiceries sociales et/ou solidaires (concept et fonctionnement), Volet 1 - Rapport final, 2017, p. 38.*

VÉRIFIER LE CARACTÈRE RÉALISABLE DU PROJET VIA UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

L'étude de faisabilité consiste à **vérifier la faisabilité technique, économique et juridique du projet**. Elle permet **d'évaluer les conditions nécessaires** à sa réussite et **d'élaborer différents scénarios de développement**.

Une étude de faisabilité peut comprendre particulièrement :

- la définition précise des objectifs du projet ;
- l'identification des besoins (matériel, compétences, locaux, etc.) ;
- l'identification et l'évaluation des modes de structuration juridique, de gouvernance, d'organisation, de fonctionnement et d'évaluation de l'impact envisageables ;
- les projections financières, plusieurs pouvant être réalisées, selon différents scénarios ;
- les risques identifiés et les actions envisageables pour les maîtriser.

Par exemple entre 2012 et 2013, un groupe de travail d'une dizaine de producteurs a été constitué pour évaluer la faisabilité d'un atelier de transformation collectif de fruits et légumes sur le territoire du pays d'Auch, dans le Gers. Cette démarche s'inscrivait dans le cadre du projet Appr'Auch porté par le pays d'Auch, l'association pour le développement de l'emploi agricole et rural (ADEAR) 32 et la chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Gers. Le document issu de ce travail comporte une synthèse de l'étude de marché réalisée puis une analyse de faisabilité contenant notamment des éléments précis sur les modes de fonctionnement et de structuration envisagés pour le collectif en constitution. Y figurent en outre les questions posées pour déterminer le statut, les besoins du projet et les différentes hypothèses de charges et de facturation pour la CUMA. À la suite de cette étude, l'association Les Fées du potager a été créée à la fin de l'année 2014.



Comment formuler des objectifs de façon efficace ?

Pour que les objectifs puissent véritablement guider les décisions, il est recommandé d'utiliser la **méthode « SMART »**. Cela signifie que ces objectifs doivent être :

- **spécifiques**, c'est-à-dire que les caractéristiques du projet doivent être formulées avec précision ;
- **mesurables**, c'est-à-dire que l'on doit pouvoir évaluer dans quelle mesure ces objectifs auront été atteints ;
- **atteignables**, c'est-à-dire que ces objectifs doivent être réalistes au regard des moyens accordés ;
- **en rapport avec les objectifs globaux**, c'est-à-dire qu'ils doivent constituer des leviers pertinents pour atteindre ces objectifs ;
- et **temporellement définis**.



Un outil mobilisable

Pour prioriser les acteurs susceptibles d'apporter des solutions quant aux besoins identifiés, il est possible d'utiliser l'outil présenté en p. 56.

SYNTHÉTISER LES INFORMATIONS PRINCIPALES DANS UN PLAN D'AFFAIRES

Les éléments principaux issus des études réalisées peuvent être rassemblés dans un **plan d'affaires**. Celui-ci peut comporter particulièrement :

- « une présentation du créateur et des associés ;
- les informations tirées de votre modèle économique (business model) ;
- la synthèse de l'étude de marché ;
- la stratégie commerciale choisie ;
- les prévisions financières composées de 4 tableaux financiers : un plan de financement initial, un compte de résultat prévisionnel sur 3 ans, un plan de trésorerie mensuel sur 12 mois, un plan de financement prévisionnel sur 3 ans ;
- le choix de la forme juridique ;
- l'état d'avancement du projet ;
- des annexes, etc. ⁶² »

Il est également important d'intégrer dans le plan d'affaires des premiers éléments sur l'impact que le projet pourrait générer sur le territoire.

À titre d'exemple, retrouvez dans la bibliographie le dossier de présentation, équivalent à un plan d'affaires, réalisé en 2013 par le **centre communal d'action sociale (CCAS) de Concarneau pour le projet d'épicerie sociale et solidaire de la ville**, qui a ensuite été mis en œuvre en 2014.



Quels financements pour la phase d'étude ?

La phase d'étude nécessite du temps et de l'expertise. Il est possible de solliciter une contribution financière pour cette phase auprès de dispositifs spécifiques, notamment :

- la Place de l'émergence au niveau national ou des dispositifs locaux (le cas échéant) de France Active ;
- les subventions aux études d'alimentation durable et les subventions aux études de lutte contre le gaspillage de l'ADEME.

Une fois le projet prêt à être lancé, des ressources vont être nécessaires pour sa mise en œuvre.

62 « Business model et business plan : quelle différence ? », Bpi France, 2021, bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-business-plan-quelle-difference

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet territorial

Pour mettre en œuvre son projet territorial, la structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) sera amenée à mobiliser plusieurs types de ressources.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Les types de besoins et de moyens financiers

Après la phase d'étude, pour la mise en œuvre du projet, les **principaux besoins en financement** sont les suivants :

- **les charges**, par exemple le loyer, les salaires, les frais bancaires ;
- **les investissements**, par exemple l'achat de locaux ou de machines ;
- **et le besoin en fonds de roulement** (besoin de trésorerie lié au décalage entre encaissements et décaissements).

Face à ces besoins, en plus du chiffre d'affaires, les financements pouvant être mobilisés, de façon différenciée selon les besoins, sont :

- **les subventions, dotations et dons ;**
- **l'apport en fonds propres et quasi-fonds propres ;**
- **les prêts ;**
- **et les garanties d'emprunt et cautions.**



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez la section « Se faire financer » sur avise.org ainsi que les ressources disponibles sur le site de France Active (www.franceactive.org).

Panorama des financeurs

Selon les besoins identifiés pour le projet territorial, les principaux financeurs qu'une SIAE peut solliciter sont les suivants :

- **L'Union européenne.** Il est possible de solliciter des aides financières mobilisant des crédits du **Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER)** qui vise à favoriser le développement des territoires ruraux et une agriculture plus durable, compétitive et innovante. Sa gestion est confiée aux conseils régionaux. Il intervient uniquement en cofinancement et requiert l'avance de trésorerie des dépenses du projet. Le FEADER alimente notamment le **programme « Liaison entre actions de développement de l'économie rurale » (LEADER)** géré par des groupes d'action locale, qui appuie des projets de développement rural au niveau local pour dynamiser les zones rurales et générer des emplois.
- **L'État.** Des **appels à projets**, en particulier celui, récurrent, **visant à favoriser l'atteinte des objectifs du programme national alimentaire (PNA)**, permettent de soutenir le développement de filières ou de dynamiques de coopération. Par ailleurs, le plan de relance mis en place dans le cadre de la crise liée au Covid-19 contenait un volet agricole visant à « renforcer la souveraineté alimentaire en accélérant la transition écologique afin de donner accès à tous les Français à une alimentation saine, durable et locale ⁶³ ». Ce volet agricole contenait parmi ses mesures le renforcement du fonds de structuration des filières biologiques (ou fonds Avenir Bio), le soutien à des projets favorisant l'accès aux produits locaux, durables et de qualité particulièrement pour des publics défavorisés et l'appui au développement des jardins partagés et de l'agriculture urbaine.
- **La Banque des territoires.** De façon complémentaire à l'action de l'Etat, dans le cadre du **plan de relance** la Banque des territoires finance et accompagne des projets favorisant une alimentation saine, accessible et respectueuse de l'environnement, en articulation avec les projets alimentaires territoriaux (PAT)⁶⁴.
- **Les collectivités.** Selon les territoires, il est possible de mobiliser des dispositifs des collectivités pouvant apporter une contribution au financement du projet, notamment en répondant à des appels à projets.
- **France Active.** Présent sur l'ensemble du territoire, le réseau France Active permet aux entrepreneurs engagés d'accéder à une offre de financement solidaire (prêts, garanties de prêts, primes et investissements en fonds propres), d'être accompagnés dans leur stratégie financière et d'être mis en relation avec un réseau d'acteurs économiques et financiers.
- **L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).** À travers différents dispositifs, l'ADEME peut accompagner financièrement et techniquement des projets en faveur d'une alimentation durable.
- **L'Agence de l'eau référente sur le territoire donné.** Dans le cadre de leur mission de gestion et préservation des ressources en eaux et des milieux aquatiques, les agences de l'eau peuvent soutenir localement des pratiques agricoles favorisant la préservation de la qualité de l'eau et une plus grande sobriété.
- **Des fondations.** Certaines fondations, parmi lesquelles la Fondation Daniel et Nina Carasso ou la Fondation Carrefour, soutiennent spécifiquement des projets en lien avec l'alimentation durable.

63 Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, *Alim'agri : objectif souveraineté alimentaire*, 2021, p. 8 : www.agriculture.gouv.fr/objet-souverainete-alimentaire-un-numero-special-dalimagri

64 Banque des territoires, *Appel à Manifestation d'Intérêt : Accélérer la transition alimentaire (3e session)* : www.banquedesterritoires.fr/ami-acceler-la-transition-alimentaire

- **La plateforme de financement participatif Miimosa.** Dédiée à la transition agricole et alimentaire : www.miimosa.com



Dans le cadre d'une demande de financement, il est recommandé de :

- **chiffrer précisément ses besoins** en financement pour le projet qu'il s'agisse des charges (particulièrement les ressources humaines), des investissements ou du besoin de trésorerie générés par le projet ;
- **s'assurer d'avoir bien compris les types de financement et les engagements liés,** en particulier en matière de reporting ;
- **évaluer le temps nécessaire** pour faire la demande puis le reporting, par rapport au financement espéré ;
- **être transparent** sur les forces et faiblesses ainsi que les avancées et difficultés du projet.

LES AUTRES TYPES DE RESSOURCES

Outre les moyens financiers, pour mettre en œuvre son projet territorial, la SIAE sera également amenée à mobiliser d'autres types de ressources, qui sont principalement :

- **du matériel** : il est possible d'intégrer ou de créer une CUMA pour faciliter l'acquisition de matériel agricole en mutualisant des ressources ;
- **du foncier** : il est possible de mobiliser l'association Terre de liens qui a notamment pour missions de protéger les terres agricoles et de favoriser l'installation des paysans ;
- **des ressources humaines** : pour faciliter le recrutement d'un chef de projet et la pérennisation de ce poste, il peut être envisageable de mutualiser la prise en charge de ce poste avec d'autres structures qui coportent le projet ;
- **des formations**, pour développer par exemple des compétences relatives à l'agriculture et à l'alimentation, à l'insertion socio-professionnelle, la communication, la gestion des coopérations et de projets : selon le sujet concerné, il est possible de solliciter (entre autres interlocuteurs) les réseaux de l'IAE – dont la liste est à retrouver en annexe, p. 104-105 – et les réseaux agricoles.



POUR ALLER PLUS LOIN

Sur la mutualisation de ressources, consultez la fiche « Appui à la création d'un Groupe économique solidaire (GES) » réalisée par l'Avise (2017).

Au fil de la mise en œuvre du projet, il sera nécessaire d'être en capacité de modifier la trajectoire si besoin. Ceci implique d'avoir mis en œuvre un dispositif de pilotage, de suivi et d'apprentissage adapté.

S'INSPIRER DE PROJETS TERRITORIAUX DE SIAE À MÊME DE RENFORCER LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES LOCAUX

Avant de se lancer, il est conseillé de s'inspirer d'expériences de projets territoriaux susceptibles de favoriser le développement des systèmes alimentaires locaux. En mettant en avant points de vigilance et bonnes pratiques, ce chapitre présente des projets de ce type. Ils ont été développés par des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) qui portent une activité de maraîchage biologique et ont souhaité mener une diversification, de différentes manières.

Développer ses canaux de distribution et un outil de transformation pour la restauration collective : les Jardins de Cocagne « les Hauts-de-Flandres »



Les Jardins de Cocagne « les Hauts-de-Flandres » – Fiche d'identité

Localisation : plusieurs localités au sein du territoire de la Communauté urbaine de Dunkerque, dans le Nord.

Date de création : 2000.

Conventionnement IAE : atelier et chantier d'insertion (ACI).

Surface des terres agricoles : douze hectares cultivés en agriculture biologique.

Type de stratégie utilisée : diversification verticale à travers le développement d'une activité de transformation, diversification des canaux de distribution et de la clientèle.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Les Jardins de Cocagne « les Hauts de Flandres » font partie d'un ensemble de cinq structures nommé « les ACI du Littoral », porté par l'association **Afeji Hauts-de-France** qui regroupe 110 établissements du secteur social, sanitaire et médico-social. Ces cinq ACI mènent des actions dans plusieurs domaines : bâtiment, mobilité, économie circulaire, télémarketing et alimentation durable. Cette dernière activité est portée par les Jardins de Cocagne « les Hauts de Flandres ».

Ces Jardins pratiquent tout d'abord le **maraîchage biologique** sur trois sites de production : Leffrinckoucke, Gravelines et Loon-Plage. Ils commercialisent leurs produits notamment par le biais d'un système de paniers dont la zone de chalandise correspond principalement au territoire de la Communauté urbaine de Dunkerque et s'étend jusqu'à la métropole lilloise pour l'approvisionnement de quelques clients historiques. Les clients de ces Jardins ont des profils variés : des particuliers, des grandes écoles comme Sciences Po Lille ou encore des grandes entreprises comme les laboratoires Anios.

Ces Jardins ont progressivement diversifié leurs canaux de distribution avec le **développement d'une initiative de vente itinérante et un partenariat avec une plateforme de vente en ligne**.

L'initiative de vente itinérante par camion, intitulée « **À portée de main** », a pu être réalisée grâce au soutien de la Communauté urbaine de Dunkerque. En 2017, la structure est lauréate de l'appel à projets sur l'ESS de la Communauté urbaine ce qui lui permet d'investir dans un camion, dans l'objectif de **se déplacer dans Dunkerque et ses environs tout au long de l'année**. Dans le cadre de ces ventes itinérantes, la structure commercialise non seulement ses légumes biologiques mais également des produits de partenaires comme les récoltes d'autres producteurs biologiques locaux.

Par ailleurs, la structure a noué un **partenariat avec le site Internet marchand LeCourtCircuit.fr**. Ainsi elle renseigne les produits qu'elle est prête à distribuer dans un catalogue en ligne régulièrement mis à jour. Elle fournit selon les commandes cinq points de retrait, chacun étant ouvert une fois par semaine.

À la différence du système d'abonnement aux paniers, **les consommateurs sélectionnent eux-mêmes leurs produits parmi une vaste sélection**, puisque le catalogue en ligne recense une diversité de maraîchers et artisans. Ce canal permet donc de **toucher un public qui veut acheter des produits locaux et a les ressources pour le faire mais est potentiellement freiné par les contraintes du système d'abonnement aux paniers**.

La structure a également mis en œuvre une stratégie de **diversification verticale** en déployant un **atelier de transformation de légumes à destination de la restauration collective du territoire**. Localisée à Grande-Synthe, la légumerie du Littoral, pilotée par les Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres, a commencé à fonctionner en 2019.

L'étude de faisabilité de cette légumerie a pu être réalisée grâce au dispositif FIDESS de France Active qui a pour objectif de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises sociales créatrices d'emploi dans les Hauts-de-France.

Le coût total de ce projet de légumerie s'élevait à 237 000 €. Les financements ont été apportés par l'Afeji et par plusieurs partenaires : la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités - DDETS (51 000 €), le réseau Cocagne via la Fondation Carrefour (50 000 €) ainsi que la Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement (15 000 €), la Communauté urbaine de Dunkerque (25 000€) et la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (20 000 €).

Cette légumerie est **approvisionnée par dix producteurs**. L'approvisionnement émane à 30 % des Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres et à 70 % d'autres producteurs locaux. Les Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres assurent la logistique en amont et en aval de la transformation.

Dans le cadre de cette légumerie, les Jardins de Cocagne des Hauts-de-Flandres mènent **plusieurs actions susceptibles de renforcer le système alimentaire local** :

- ils encouragent la conversion vers l'agriculture biologique des producteurs partenaires qui ne travaillent pas déjà dans ce cadre ;
- ils cherchent à fixer un prix d'achat permettant une juste rémunération des producteurs et ont organisé plusieurs rencontres dans cette perspective ;
- et fin 2022, ils ont lancé une démarche de constitution d'un pôle territorial de coopération économique (PTCE) pour renforcer les liens entre production, transformation et distribution dans le cadre de l'approvisionnement de la restauration collective.

Enfin, ces Jardins mènent des actions de sensibilisation en faveur particulièrement de la démocratie alimentaire. Ils proposent notamment des ateliers itinérants de cuisine, réalisés auprès de publics variés au moyen d'un camion de cuisine mobile dont ils ont fait l'acquisition. Les recettes proposées sont inspirées du mouvement des cuisines nourricières qui « promeut des pratiques culinaires simples et efficaces, adaptées au contexte et aux enjeux du quotidien, qui favorisent une transition alimentaire positive [...]»⁶⁵. Parmi les publics visés par ces actions, on trouve des personnes en situation de grande précarité que la structure accompagne par ailleurs dans le cadre du dispositif « Premières heures en chantier ».



Le programme « Premières heures en chantier »

« Le programme Premières Heures est un dispositif de remobilisation par l'emploi des publics en situation de grande précarité, principalement à la rue, s'adossant sur les Chantiers d'Insertion. Le programme permet une reprise très progressive de l'emploi, avec des contrats de CDDI commençant à 4h par semaine ». Convergence France, association qui déploie notamment ce programme.

RÉSULTATS ET IMPACTS

En 2022, ces Jardins ont employé **80 salariés en insertion. Le taux de sortie dynamique est de 30%**. Par ailleurs, ils ont vendu l'équivalent de 24 000 paniers (à la fois via la vente dans les jardins et via la vente par camion) dont environ 8 000 paniers solidaires.

En moyenne, le chiffre d'affaires annuel réalisé au travers des ventes itinérantes par camion s'élève à environ 90 000 €.

La légumerie du Littoral compte comme clients trois cuisines centrales et treize établissements scolaires. Cette légumerie a également permis à trois agriculteurs partenaires de convertir une partie de leur exploitation en agriculture biologique. Les prix d'achat pratiqués par la légumerie, déterminés avec les producteurs, sont supérieurs aux prix fixés par la coopérative locale.

En 2022 la légumerie a transformé 27 tonnes de légumes et a généré environ 55 000 € de chiffre d'affaires.

Plus de 20 ateliers de sensibilisation ont été réalisés en 2022.

ORGANISATION JURIDIQUE ET ÉCONOMIQUE

Des structures juridiquement indépendantes ont été créées pour les activités, permettant d'isoler le risque. La vente de paniers, la légumerie et les ateliers en faveur de l'accessibilité alimentaire sont portés par un ACI. L'activité de vente par camion est portée par une entreprise adaptée.

Chaque projet a son modèle économique et une mutualisation de moyens est possible entre les projets.

65 Pages « Cuisines nourricières » sur le site Travail & Transitions : www.travail-transitions.fr/qui-sommes-nous/mouvement-des-cuisines-nourricieres/

ANALYSE DE LA STRATÉGIE

Avantages

La diversification verticale et la diversification des canaux de distribution, si elles sont bien cadrées et maîtrisées, permettent **d'étaler le risque économique** et donc d'assurer une **meilleure résilience globale**. Elles favorisent également le développement des compétences des salariés en insertion.

Par ailleurs, cette stratégie permet **d'entrer en contact et de développer des partenariats avec d'autres acteurs du système alimentaire local** qui ont une activité complémentaire à celle de la structure, ce qui peut favoriser le renforcement du système alimentaire local.

Points de vigilance

La stratégie de diversification des canaux de distribution et des activités, qui doit découler du plan stratégique global de la structure, doit être élaborée en lien avec sa stratégie de production. Ainsi, la vente sur une plateforme en ligne peut constituer une solution pour écouler les volumes lors des pics de production.

Par ailleurs, **chaque canal a son propre fonctionnement et ses propres contraintes**. Par exemple, les modes de gestion des stocks pour un système de paniers et pour une plateforme de vente en ligne sont très différents. Ceci tend à démultiplier les opérations et le temps de gestion.

Enfin, cette stratégie de diversification mène à un **besoin de nouvelles compétences, sur de nouvelles missions**. Pour y répondre, il faut soit former un encadrant technique en interne, soit recruter un encadrant qualifié.

En ce qui concerne spécifiquement la commercialisation auprès de la restauration collective, avant de chercher à se lancer dans cette voie, il est important de prendre connaissance de plusieurs points de vigilance spécifiques.

Il est essentiel que **les besoins, les capacités et les contraintes du client soient formalisés** dans un document. Il peut s'agir par exemple des volumes de produits demandés par niveau de transformation, des équipements en robots de découpe mobilisables ou encore du niveau de formation des agents. Bien que ces éléments puissent être complexes à formaliser, ils sont fondamentaux pour que la SIAE puisse se positionner avec pertinence en tenant compte de ses propres capacités et contraintes. Par ailleurs, la formulation claire de ces éléments doit être complétée par une analyse du projet de restauration collective et de l'adhésion des agents au projet d'approvisionnement local en produits frais.

Dans les faits, il arrive que les écueils suivants apparaissent.

- La demande en produits frais (première gamme : produits frais et bruts, ou quatrième gamme : produits crus prêts à l'emploi) n'est pas connue avec précision. Elle est rarement formalisée à l'échelle d'une année, ce qui est pourtant stratégique pour envisager des plans de culture à même de répondre au besoin.
- Après diagnostic de la demande, il peut apparaître que les volumes requis sont limités et le prix d'achat est bas, ce qui implique qu'approvisionner la restauration collective peut difficilement être une part centrale du modèle économique d'une SIAE.
- Enfin, la demande peut consister en de grands volumes d'un même produit calibré, ce qui peut constituer une difficulté pour une SIAE de maraîchage.



POUR EN SAVOIR +

Contactez les Jardins de Cocagne « les Hauts-de-Flandres » à jardinecocagne@afeji.org.

Sensibiliser, construire une offre pour la restauration collective et développer l'écosystème : Optim'ism

Optim'ism – Fiche d'identité

Localisation : plusieurs localités au sein du Pays de Lorient, qui comprend trois communautés de communes situées dans le Morbihan et le sud du Finistère.

Date de création : 1999.

Conventionnement IAE des activités liées à l'alimentation durable :
atelier et chantier d'insertion (ACI) .

Surface des terres agricoles : 46 hectares de surface agricole utile cultivés en agriculture biologique, sous le statut du fermage qui « règle les droits et obligations du propriétaire (bailleur) et du locataire (preneur) dans le cadre du bail rural ⁶⁶ » ou du commodat, « formule souple qui permet à un propriétaire de mettre un bien foncier à disposition d'un exploitant ⁶⁷ » .

Type de stratégie utilisée dans le cadre des activités d'alimentation durable :
diversification horizontale, verticale, diversification de la clientèle et stratégie de volumes.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Optim'ism développe plusieurs activités sur le territoire, fréquemment dans une démarche partenariale, avec le souhait de favoriser l'accès à l'emploi durable, la solidarité et le lien social, dans le respect de l'environnement : maraîchage biologique, culture de la spiruline, entretien écologique des espaces verts, mise en valeur du patrimoine bâti et naturel, livraison à vélo, réparation participative et solidaire de vélos, tri et valorisation des déchets ou encore réalisation et entretien de mobilier urbain.

Dans le domaine de l'alimentation durable et de l'agriculture, au-delà de son activité de maraîchage biologique dans ses fermes situées à Pont-Scorff, Riante et Kervignac, Optim'ism expérimente des **actions innovantes** mêlant insertion socio-professionnelle, dynamisation des territoires et accès au bien-manger. Ces projets consistent particulièrement en **la réalisation d'ateliers conviviaux itinérants, le développement de son offre à destination de la restauration collective ainsi que des distributeurs et l'accompagnement à l'installation agricole de personnes en recherche d'emploi.**

66 Chambres d'agriculture de Normandie, « Quelques grands principes du statut du fermage » : normandie.chambres-agriculture.fr/conseils-et-services/gerer-son-exploitation/juridique/baux-ruraux/quelques-grands-principes-du-statut-du-fermage/

67 Chambres d'agriculture de Provence-Alpes-Côte d'Azur : <https://paca.chambres-agriculture.fr/nos-services/reglementaire/location-des-terres-agricoles/pret-a-usagecommodat/>, « Prêt à usage/commodat » : paca.chambres-agriculture.fr/nos-services/reglementaire/location-des-terres-agricoles/pret-a-usagecommodat/

Tout d'abord, via une action nommée « **Bocal et brouette** », la structure souhaite développer **deux formes de tiers-lieux itinérants**. Le volet « **Bocal** » vise à proposer à des **personnes en situation de précarité des ateliers de confection de bocaux** réalisés à partir de produits invendus récoltés auprès des fermes d'Optim'ism et d'autres producteurs biologiques du pays de Lorient. Ce projet a été développé avec plusieurs partenaires locaux du champ social : Sauvegarde 56 avec le centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) Le Safran à Lorient, Les Restos du Cœur de Lorient, Ty Pouce, Cent pour un Toit et le centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) à Quimperlé. Quant au volet « **Brouette** », il vise à **appuyer des particuliers et des structures sociales dans la conception d'espaces nourriciers**.

Par ailleurs, la structure **développe son offre de produits en demi-gros** (niveau intermédiaire entre la vente au détail et la vente en gros) **à destination des professionnels à travers la remise en culture des friches littorales à Moëlan-sur-Mer**, dans le cadre d'un projet nommé « **La lande fertile** ». Sur ce territoire, suite à une action de défrichage, la structure cultive douze hectares depuis 2020. Les produits sont destinés en priorité à la restauration collective de Quimperlé Communauté puis aux commerces spécialisés et aux maraîchers locaux.

Un projet de renforcement du système alimentaire local mené en partenariat

Le projet « La lande fertile » est mené en partenariat à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, un **comité de pilotage** a été constitué, réunissant plusieurs partenaires du territoire :

- collectivités : communes, Quimperlé Communauté, conseil départemental du Finistère ;
- acteurs de l'alimentation : Maison de la Bio du Finistère (MAB 29), groupement des agricultrices et agriculteurs biologiques du Finistère (GAB 29), groupement de magasins Biocoop du Pays de Lorient, Agrilocal 29 (plateforme de mise en relation entre acheteurs de la restauration collective et fournisseurs du territoire), agriculteurs locaux ;
- et acteurs de l'accompagnement à l'emploi : Pôle Emploi du Finistère, Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités du Finistère (DDETS 29).

Par ailleurs, au sein du projet, Optim'ism mène des actions en partenariat avec plusieurs acteurs du territoire. Ainsi c'est **en association avec deux autres producteurs locaux que la structure a répondu, avec succès, à deux appels d'offres publics concernant la fourniture de légumes biologiques aux cuisines centrales de Moëlan-sur-Mer et de Scaër**, pour une durée de trois ans. La structure développe également une offre de vente de légumes de quatrième gamme (c'est-à-dire épiluchés et sous vide) dans le cadre d'un **partenariat avec l'établissement ou service d'aide par le travail (ESAT) Alter Ego de Hennebont qui transforme les produits cultivés** sur l'exploitation.



Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT)

« Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) (couramment encore appelés « centres d'aide par le travail » ou CAT) sont des établissements médico-sociaux qui relèvent, pour l'essentiel, des dispositions figurant dans le code de l'action sociale et des familles. Ils offrent aux personnes handicapées des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. » Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion.

En 2020 et 2021, la première phase du projet a permis de mettre en place l'outil de production agricole. Les équipes ont ensuite initié la seconde phase qui consiste à doter l'exploitation de moyens pour que les légumes récoltés puissent être préparés et stockés sur le site. Un des objectifs est de permettre aux salariés en insertion de développer leurs compétences liées à l'activité de légumerie.

Enfin, par le dispositif « **Fais pousser ton emploi** » qu'elle porte, Optim'ism **appuie l'installation agricole de personnes en recherche d'emploi** intéressées par la profession de maraîcher ainsi que le développement social et le bien-manger au niveau du territoire. Le parcours de formation et d'accompagnement socio-professionnel dure deux ans. L'objectif est que les salariés qui le souhaitent s'installent définitivement sur l'exploitation qu'ils ont contribué à développer pendant leur parcours, une fois que celle-ci dégage du chiffre d'affaires. La première édition du programme, démarrée en 2019, a accompagné **l'implantation d'une micro-ferme maraîchère biologique dans un quartier prioritaire de Lorient.**

RÉSULTATS ET IMPACTS

En 2021, pour ses activités liées à l'alimentation durable, **Optim'ism employait 70 salariés en insertion. Le taux de sorties en emploi était de 60 %.**

En 2021, la structure a vendu environ **450 paniers par semaine**. Sur l'année, plus de **4 400 paniers découverte** (déclinaison locale du programme « 100 000 paniers solidaires » déployé au sein du réseau Cocagne) ont été distribués.

Dans le cadre du volet « Bocal » du projet « Bocal et brouette », en 2021 et 2022, **43 ateliers de confection de bocaux** ont été réalisés qui ont touché **250 personnes**. Du côté « Brouette », en 2022, **150 personnes ont été impliquées dans l'entretien des quatre espaces nourriciers partagés** créés et 23 personnes ont été accompagnées individuellement dans des ateliers de jardinage nourricier à domicile.

Au cours de la première année d'exploitation (de 2021 à 2022) de « **La lande fertile** », **les terres cultivées ont permis de récolter 80 tonnes de légumes** sur six hectares dédiés au maraîchage diversifié. À travers ce projet, Optim'ism a établi une collaboration avec douze cantines scolaires (écoles, collèges et lycées) de Quimperlé Communauté parmi lesquelles huit sont livrées de façon hebdomadaire.

22 personnes qui étaient en recherche d'emploi ont été recrutées sur des postes d'ouvrier agricole au sein de La lande fertile pour des contrats temporaires de six à douze mois.

Dans le cadre de la première édition du dispositif « **Fais pousser ton emploi** », **deux personnes**, souhaitant faire du maraîchage leur profession, ont choisi de **reprendre la micro-ferme urbaine de Lorient** en créant un groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC). Fin 2022, la structure comptait 69 adhérents qui viennent chercher leur panier chaque semaine. Elle mène des actions de sensibilisation à l'alimentation durable notamment en co-animant un jardin partagé et organisant des ateliers de cuisine. Suite à cette expérience réussie, Optim'ism a décidé de **poursuivre le dispositif**. **Trois fermes sont ainsi en cours d'installation ou de reprise** et onze personnes en cours d'accompagnement à Hennebont, Guidel et Caudan.

Par ailleurs, la structure mène des actions d'éducation à l'agriculture et l'alimentation durables à destination des publics scolaires, réalisées par le moyen de visites et d'interventions.

ORGANISATION JURIDIQUE ET ÉCONOMIQUE

Les activités ont un modèle économique qui diffère en fonction de leur objectif. Par exemple, les fermes de Pont-Scorff et Riantec servent en priorité à fournir les paniers aux adhérents de manière hebdomadaire alors que la ferme de Moëlan-sur-Mer a un modèle économique orienté vers la restauration collective et la distribution spécialisée du territoire. Les fermes accompagnées dans le cadre du dispositif « Fais pousser ton emploi » sont tournées vers la vente directe (marché à la ferme, paniers pour des adhérents propres à la ferme..) et les partenariats en circuit court (EHPAD, centre de loisirs..).

Un pôle support soutient ces activités, garantit la cohérence de l'ensemble et lance les nouveaux pro-jets. Du fait de la complémentarité entre les activités d'Optim'ism, il arrive qu'**en interne des structures coopèrent** dans le cadre de projets.

ANALYSE DE LA STRATÉGIE

Avantages

Une stratégie de diversification verticale réussie, comprenant notamment des actions de développement de l'écosystème (par exemple « Fais pousser ton emploi ») et de sensibilisation, dans une démarche partenariale, permet de **contribuer au renforcement du système alimentaire local et d'être identifié comme un acteur jouant un rôle moteur** dans le développement de ce système.

La combinaison d'une diversification horizontale, verticale et de la clientèle peut **contribuer au renforcement du modèle économique de la structure**. Il est cependant essentiel que ce développement soit cadré avec pertinence en évaluant au mieux les risques, que la mise en œuvre soit réalisée avec les moyens nécessaires et que la stratégie soit régulièrement questionnée et réajustée au fil de l'évolution des activités et des besoins de l'écosystème.

Points de vigilance

Un tel développement doit être réalisé de **manière progressive et planifiée** pour éviter l'éparpillement des activités et des ressources (financières, humaines, etc). Il faut **construire et piloter un modèle économique et une stratégie pour chaque activité** en tenant compte de leurs **spécificités**, tout en veillant à la complémentarité et à la cohérence de l'ensemble et en identifiant des **possibilités de mutualisation**.

Pour développer et gérer ces activités, il est nécessaire de bénéficier de **moyens adaptés et d'une ingénierie poussée**.

Les spécificités de chaque activité impliquent qu'elles bénéficient chacune d'un portage technique solide et d'un recrutement adéquat.



POUR EN SAVOIR +

Contactez Optim'ism à contact@optim-ism.fr.

ÉVALUER ET VALORISER L'IMPACT DE SES PROJETS TERRITORIAUX

L'évaluation des projets territoriaux menés par les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) dans le champ de l'alimentation est essentielle à plusieurs titres :

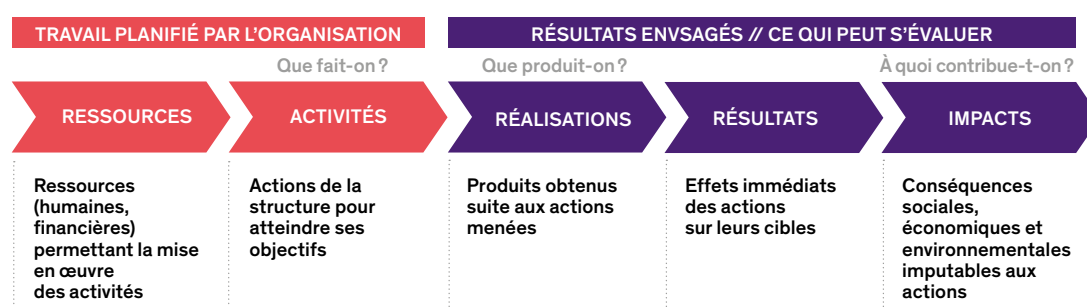
- à l'échelle du projet en lui-même : pour comprendre ses impacts sur le système alimentaire local, en rendre compte, les valoriser et s'améliorer en continu ;
- à une échelle collective : pour faire connaître les réussites, les points de vigilance et les facteurs clés de succès et ainsi favoriser le développement de projets territoriaux par d'autres acteurs, dans d'autres territoires.

Ce chapitre propose des clés pour mener cette évaluation.

L'évaluation de l'impact social : quelques repères

L'**impact social** englobe **tous les changements touchant aux dimensions individuelles, sociétales, politiques, économiques et environnementales**, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci. De façon plus opérationnelle, l'impact social peut être appréhendé au sein d'une **chaîne de valeur** dans laquelle chaque élément contribue au suivant.

La chaîne de valeur de l'impact



Source : EPVA, *Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, 2015, cité dans le guide Évaluer son impact social de l'Avisé (2022).

En ce qui concerne **l'évaluation de l'impact social**, elle peut être définie comme **une démarche qui consiste à comprendre, mesurer et valoriser les effets**, négatifs ou positifs, générés par son organisation sur ses parties prenantes et son environnement. C'est se demander **« quelles sont les conséquences de mon action et auprès de qui ? »** en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

L'évaluation de l'impact social permet **d'analyser la contribution d'une entreprise à la transition écologique et sociale et ainsi de donner une valeur sociale** à son action. Elle est donc complémentaire des analyses de la valeur économique d'une entreprise. Toutes les entreprises de l'ESS ont une appréhension de leur impact, bien qu'elles ne mènent pas toutes des évaluations formalisées.

Si elle est souvent utilisée pour rendre compte de ses activités auprès de ses parties prenantes, l'évaluation sert en réalité des objectifs très divers, tels que :

- mieux comprendre son environnement (dynamiques des autres acteurs, situations des bénéficiaires, évolution de leurs besoins, etc.) ;
- comprendre les effets de son action sur ses bénéficiaires ;
- apporter la preuve de la valeur sociale créée et de la pertinence du projet ;
- améliorer ses pratiques et alimenter la recherche de solutions innovantes ;
- communiquer sur son action et alimenter un plaidoyer ;
- pérenniser ses financements ou en rechercher de nouveaux ;
- reconnaître et valoriser le travail des salariés et des bénévoles ;
- motiver ses équipes ;
- instaurer des instances de dialogue.

**POUR EN SAVOIR +**

Consultez le guide *Évaluer son impact social* de l'Avise (2022) ainsi que le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social, animé par l'Avise : <https://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social>.

**Quelques démarches mobilisables pour évaluer l'impact des SIAE, quel que soit leur secteur d'activité**

Plusieurs démarches peuvent être mobilisées par les SIAE, quel que soit leur secteur d'activité, pour évaluer leur impact. Nous pouvons mentionner par exemple le programme « Valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social » (VISES), élaboré dans le cadre d'un projet européen réunissant des acteurs de l'ESS, de la finance solidaire et du domaine universitaire, ou Valor'ess construite par l'union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), ou la démarche d'évaluation de l'utilité sociale territoriale élaborée par le réseau Coorace ou encore la démarche de mesure d'impact développée par le réseau CHANTIER école. Cette dernière, destinée aux ACI, vise à mesurer l'empreinte socio-économique d'un ACI sur son territoire via l'identification de son impact (direct, indirect et induit) et à évaluer en euros les bénéfices cachés, les revenus générés et les coûts évités, pour les différentes parties prenantes.

Une méthode pour évaluer l'impact des projets territoriaux sur le système alimentaire local

Quelle méthode adaptée aux contraintes des SIAE, c'est-à-dire pouvant être appropriable et utilisable avec des ressources limitées, utiliser pour évaluer l'impact des projets territoriaux dans le champ de l'alimentation et particulièrement leur contribution au renforcement des systèmes alimentaires locaux ?

Parmi les méthodes existantes, la **démarche Syalinnov** peut contribuer à apporter des réponses à ces enjeux. **Cette méthode a été impulsée par la Fondation Daniel et Nina Carasso** dans le cadre de son appel à projets « Systèmes alimentaires innovants » et conçue opérationnellement par Adel Ourabah, agronome et consultant indépendant et Pierre Le Ray, agronome au sein de l'Institut Agro Montpellier avec l'appui de Claire Bernardin lors de sa mission professionnelle dans le cadre de l'Institut Agro Montpellier. Cette méthode a également bénéficié de l'apport de nombreux autres acteurs.

La démarche Syalinnov est notamment issue d'un travail de coconstruction réalisé pendant trois ans, entre 2015 et 2018, avec neuf porteurs d'initiatives – huit en France et un en Espagne – sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets « Systèmes alimentaires innovants ». Selon l'équipe Syalinnov, ces projets partagent les caractéristiques suivantes :

- ils ont pour objectif de **proposer une alternative au modèle alimentaire agroindustriel mondialisé** ;
- ils visent à **créer du lien**, à plusieurs niveaux : géographique, mais également social et sociétal, entre autres.

C'est sur la base de cette analyse et en s'inspirant de plusieurs autres méthodes d'évaluation d'impact que la méthode Syalinnov a été élaborée. Une de ses hypothèses fondatrices est la suivante : **lorsqu'un projet contribue à réduire la distance entre les mangeurs et leur alimentation (et de façon plus large entre les acteurs du système alimentaire), ceci a pour conséquence de renforcer la durabilité du système alimentaire**. La **proximité** est donc un concept central dans cette démarche. Cependant, la centralité de ce concept dans la méthode est nuancée par deux éléments, qui enrichissent la démarche en apportent d'autres prismes de lecture :

- la notion de proximité est déclinée en cinq dimensions : cognitive, politique, sociale, économique et géographique (ce qui évite de réduire la proximité au localisme) ;
- les indicateurs autour de la création de proximité sont complétés par d'autres, moins centrés sur ce concept. Ils orientent davantage la réflexion sur les enjeux environnementaux, les pratiques alimentaires et la valeur créée par le projet.

De par son caractère multidimensionnel, la **démarche Syalinnov prend en compte les aspects principaux du système alimentaire idéal formulés par les SIAE ayant participé à l'accompagnement** (voir p. 22). Ces aspects incluent mais dépassent également le concept de proximité car ils intègrent :

- la prise en compte de l'ensemble des acteurs et l'établissement de relations équilibrées entre ces acteurs, qui se manifestent notamment par la rémunération à sa juste valeur du travail des acteurs ;
- la transversalité et la transparence du système alimentaire, qui se manifestent par le fait que son organisation et ses effets peuvent être connus et compréhensibles de tous ;
- la prise en compte des besoins et envies des mangeurs ;
- et le fait d'être porteur d'emploi durable et de lien social.

À travers une démarche pas à pas, la méthode Syalinnov propose d'évaluer l'impact du projet sur la durabilité du système alimentaire au moyen de **quatorze indicateurs**.

Il est prévu qu'une nouvelle version de la méthode Syalinnov davantage centrée autour des projets alimentaires territoriaux (PAT) soit rendue disponible au second semestre de l'année 2023. Cette nouvelle version proposera une méthode pour passer de l'évaluation d'une initiative isolée à celle d'un projet alimentaire. Elle sera davantage articulée avec les outils de diagnostic existants comme CRATER et PARCEL. Elle formulera des indicateurs spécifiques au projet qui pourront différer des quatorze indicateurs de la version initiale et développera les indicateurs relatifs aux impacts sur l'environnement, la précarité alimentaire et la santé.



POUR EN SAVOIR +

- Sur CRATER et PARCEL, consultez la p. 25.
- Pour utiliser la méthode Syalinnov et pour en savoir plus sur ses nouveaux développements, consultez www.syalinnov.org.

Il existe d'autres méthodes d'évaluation de l'impact portant sur les enjeux des systèmes alimentaires. Nous pouvons citer particulièrement les démarches présentées ci-dessous.

- Le projet belge Cosyfood questionne la définition et l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaires alternatifs. Ses analyses sont centrées sur les systèmes de distribution alternatifs dans la région bruxelloise. Ce projet a produit de nombreux travaux de recherche, recommandations et outils, parmi lesquels un référentiel de durabilité comprenant 14 principes déclinés en 55 critères et 105 indicateurs (35 dans la version simplifiée).
- Le travail réalisé par le réseau *International urban food network* avec le soutien du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie – aujourd'hui ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires - porte sur la mesure de l'impact de l'approche territoriale de l'alimentation. Il a donné lieu (entre autre livrables) à un rapport opérationnel publié en 2015 proposant environ 70 indicateurs autour de 11 enjeux. L'ensemble de ces indicateurs n'est cependant pas indispensable lors de l'analyse d'un projet spécifique.

Évaluer l'impact d'un projet territorial sur le système alimentaire local en sept étapes

Les éléments suivants sont issus du guide *Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? Évaluer les contributions d'un projet à la durabilité du système alimentaire* publié en janvier 2018 dans le cadre du projet Syalinnov⁶⁸.

La méthode Syalinnov propose les sept étapes suivantes pour évaluer l'impact d'un projet territorial sur le système alimentaire local :

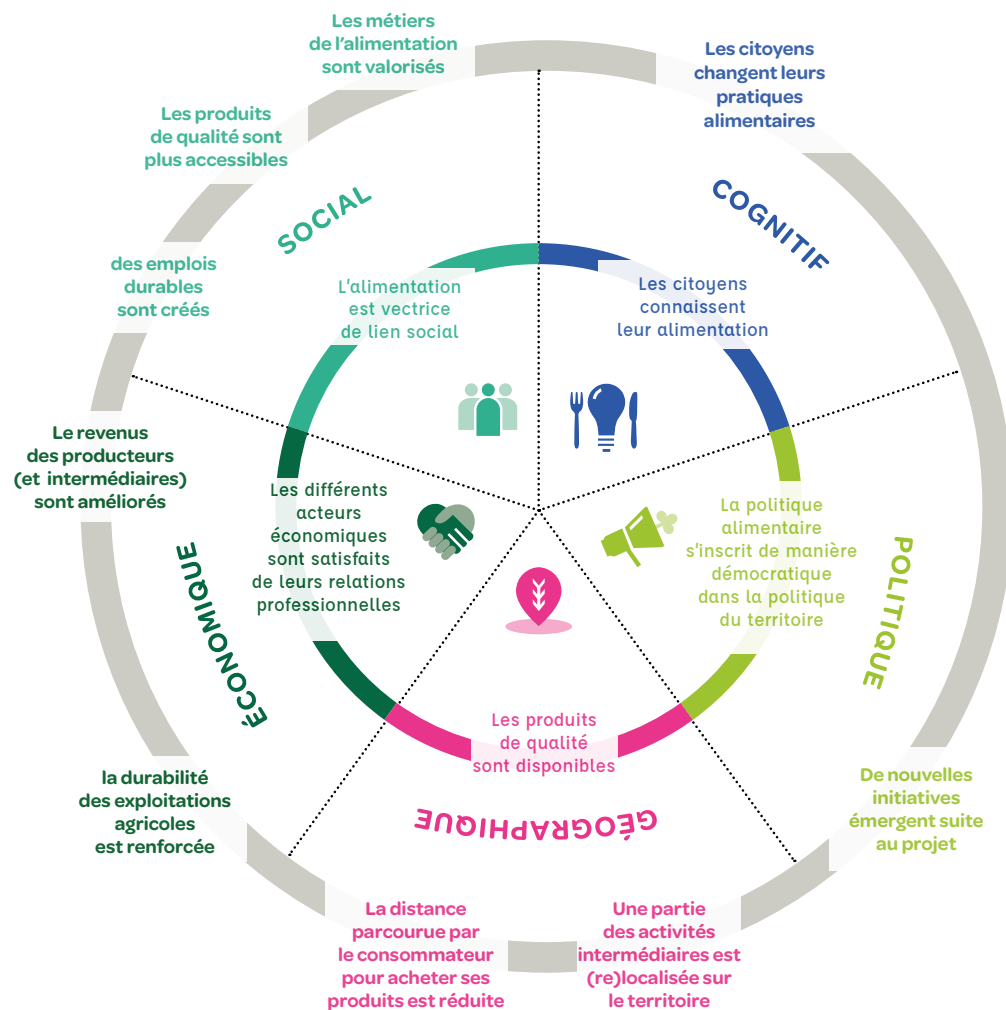
1. s'approprier la grille d'analyse de durabilité du système alimentaire ;
2. définir la nature du projet, sa portée territoriale et le niveau d'impact attendu ;
3. élaborer le chemin vers le changement ;
4. identifier les dimensions sur lesquelles agit le projet ;
5. analyser l'environnement partenarial du projet ;
6. identifier et renseigner les indicateurs d'évaluation de l'impact du projet ;
7. et élaborer le vecteur d'impact.

L'ordre de ces étapes peut être adapté selon les besoins du projet.

ÉTAPE 1 : S'APPROPRIER LA GRILLE D'ANALYSE DE DURABILITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

La grille d'analyse repose sur **deux cercles d'indicateurs**. Le premier est centré sur la notion de proximité et le second oriente davantage la réflexion sur les enjeux environnementaux, les pratiques alimentaires et la valeur créée par le projet.

68 Lorsque, dans le guide Syalinnov, certaines formulations étaient centrées autour de la notion de produit alimentaire, nous avons, dans la synthèse réalisée ici, élargi la réflexion aux services liés à l'alimentation. En effet, les projets alimentaires peuvent viser à développer des produits ou des services, comme de la sensibilisation.



Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov à l'initiative de la fondation Daniel et Nina Carasso, *Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? Évaluer les contributions d'un projet à la durabilité du système alimentaire*, 2018, p. 15.

Dans le **premier cercle**, la notion de **proximité** est déclinée en **cinq dimensions** :

- **géographique**, qui caractérise le fait que les bénéficiaires finaux visés puissent avoir accès aux produits ou services réalisés dans le cadre du projet. Elle prend en compte la consommation d'énergie fossile ;
- **économique**, qui est caractérisée par la construction de relations de qualité et équilibrées entre les acteurs du système alimentaire sur lequel agit le projet ;
- **cognitive**, qui désigne le fait que les mangeurs ont connaissance de la constitution du système alimentaire et se sentent à l'aise dans l'ensemble de leurs pratiques alimentaires ;
- **sociale**, qui interroge la façon dont un projet alimentaire génère du lien entre les citoyens du territoire ;
- **politique**, qui désigne à la fois la proximité entre citoyens et instance de décision, l'attachement des élus aux enjeux alimentaires et la convergence entre politique du territoire et politique alimentaire.

Dans le **second cercle**, les indicateurs sont les suivants :

- dans la dimension géographique, des activités du système alimentaire sont relocalisées ou créées sur le territoire et la distance parcourue par le bénéficiaire pour avoir accès à des produits alimentaires de qualité ou des services liés à l'alimentation est réduite ;
- dans la dimension économique, les revenus des producteurs (et intermédiaires) sont améliorés et la durabilité des exploitations agricoles est renforcée ;
- dans la dimension cognitive, les citoyens améliorent leurs pratiques alimentaires ;
- dans la dimension sociale, des emplois durables sont créés, les produits et services de qualité sont davantage accessibles et les métiers de l'alimentation sont valorisés ;
- dans la dimension politique, de nouvelles initiatives émergent suite au projet.



Quelle prise en compte des impacts sur l'environnement et la santé ?

Ces aspects sont traités de façon indirecte dans la grille.

L'environnement est pris en compte au sein des dimensions cognitives (l'amélioration des pratiques alimentaires pouvant inclure par exemple la diminution du gaspillage, le renforcement du recyclage et de la prise en compte de la saisonnalité), géographiques (via la diminution des distances parcourues) et économiques (via le renforcement de la durabilité des exploitations agricoles).

Les impacts sur la santé, du fait de leur caractère très complexe à évaluer, ne sont pris en compte que dans la dimension cognitive, à travers l'amélioration des pratiques alimentaires.

La nouvelle version de la méthode Syalinnov (à paraître au second semestre 2023) développera les indicateurs relatifs aux impacts sur l'environnement, la précarité alimentaire et la santé.

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LA NATURE DU PROJET, SA PORTÉE TERRITORIALE ET LE NIVEAU D'IMPACT ATTENDU

Pour bien évaluer l'impact de son projet, il faut avoir défini son contenu, sa portée territoriale et le niveau d'impact attendu. Pour cela, il est proposé de répondre aux six questions présentées ci-dessous.

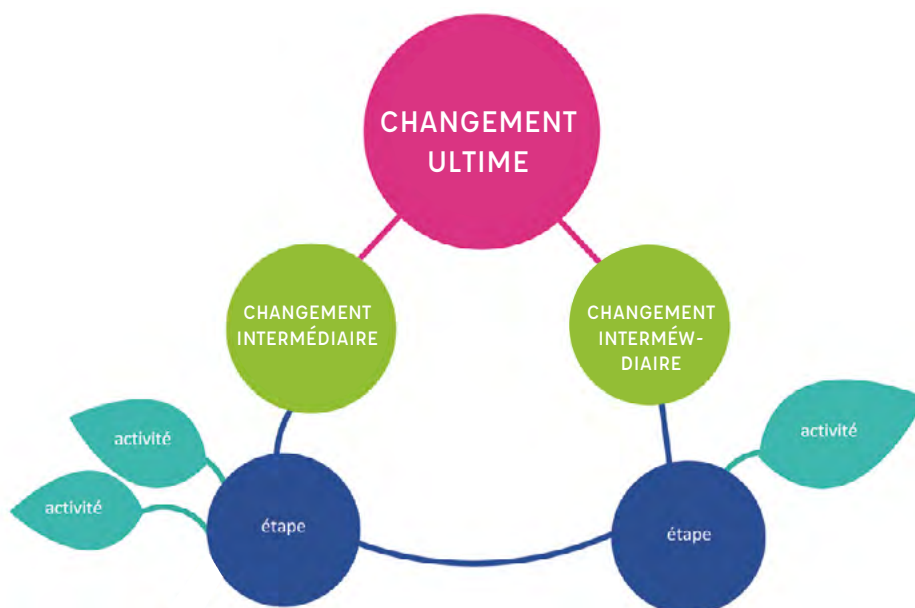
- **À quels niveaux du système alimentaire le projet agit-il ?** Le projet peut concerner la production, la transformation, la distribution de produits alimentaires, ainsi que la gestion des déchets alimentaires et les services liés à l'alimentation, notamment la sensibilisation.
- **Quels sont les moyens financiers mobilisés ?** Il s'agit de réaliser un calcul approximatif du budget annuel rapporté à la population cible, pour obtenir une estimation du budget mobilisé par personne ciblée.
- **Quelles sont les limites du territoire impacté ?** Dès le cadrage du projet, il faut définir le périmètre géographique ciblé, qui est généralement centré autour de bassins de vie et de consommation, auquel on peut ajouter le territoire de production quand cela est pertinent. Ce périmètre peut être redéfini au fil du projet.

- **Quel est le niveau d'impact attendu ?** Quatre catégories pouvant être impactées par le projet sont proposées : les consommateurs (ou bénéficiaires), les acteurs économiques, les exploitations agricoles ainsi que leurs surfaces cultivées et les acteurs institutionnels. Il faudra identifier si le projet a ou non un impact – pouvant être faible, moyen ou fort – sur chacune de ces catégories. Cependant, l'impact peut être fort sur une catégorie mais concerner une très faible part de la population du territoire, des pratiques alimentaires ou des surfaces cultivées. Il faut donc identifier l'envergure de l'impact : sur quelle part environ de la population et des exploitations du territoire le projet pourrait-il avoir un impact ? En fonction des taux de couverture, l'on pourra déduire que le projet impulse soit un changement marginal du système alimentaire, soit une transition, soit une réforme, de ce système.
- **Le projet implique-t-il une collectivité territoriale ?** En effet, certains acteurs considèrent ce point comme essentiel à l'impact politique, à la durabilité et au changement d'échelle des actions.
- **En quoi consiste la qualité des produits ou services élaborés dans le cadre du projet ?** Cette réflexion permet de marquer les spécificités du projet, d'identifier les synergies possibles avec les acteurs du territoire et d'être mieux identifié auprès de ces derniers.

ÉTAPE 3 : ÉLABORER LE CHEMIN VERS LE CHANGEMENT

Inspiré des théories du changement, le chemin vers le changement fait apparaître les **finalités** du projet (sur le schéma, « changement ultime » dans le cercle fuchsia et « changements intermédiaires » dans les cercles verts) ainsi que les **étapes** (dans les cercles bleus) et les **activités** (dans les feuilles) indispensables pour y parvenir. Cette formalisation, à réaliser en équipe, constitue un outil permettant de :

- **visualiser la stratégie et le pilotage ;**
- **faciliter le travail de suivi et d'évaluation ;**
- **et communiquer au sujet du projet.** Les destinataires et les modalités de cette communication doivent bien sûr faire l'objet d'une réflexion en équipe.

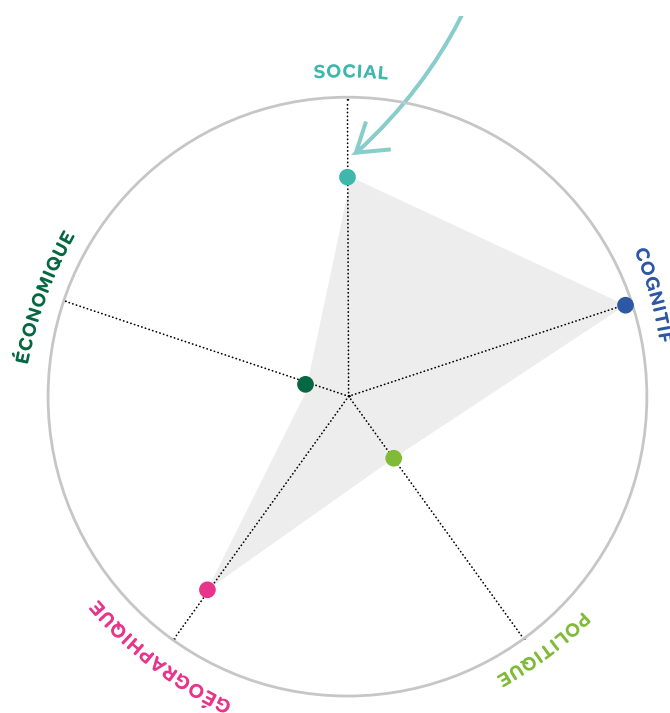


Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov, *ibid*, p. 18.

ÉTAPE 4 : IDENTIFIER LES DIMENSIONS SUR LESQUELLES AGIT LE PROJET

L'hypothèse sur laquelle repose cette étape est que **l'intensité de l'impact sur une dimension donnée de la durabilité du système alimentaire est corrélée à l'intensité des activités – donc au nombre des changements (ultimes et intermédiaires) et d'étapes que l'on peut rattacher à cette activité.**

Après avoir construit le chemin vers le changement, il est proposé de rattacher chaque changement ultime et intermédiaire ainsi que chaque étape à l'une des cinq dimensions de la durabilité du système alimentaire, telles qu'identifiées dans la première étape. Une fois la correspondance établie, il faut comptabiliser le nombre de changements et d'étapes ayant été rattachés à chaque dimension et reporter ces nombres au sein d'un graphique de type radar, dont l'ordonnée est égale au score maximal atteint. Le radar permet ainsi de visualiser le profil d'impact visé par le projet. Par exemple, si le chemin vers le changement inclut sept changements ou étapes rattachés à la dimension cognitive, quatre à la dimension sociale, cinq à la dimension géographique, deux à sur la dimension politique et un à la dimension économique, on obtiendra le radar ci-dessous.



Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov, *ibid*, p. 23.

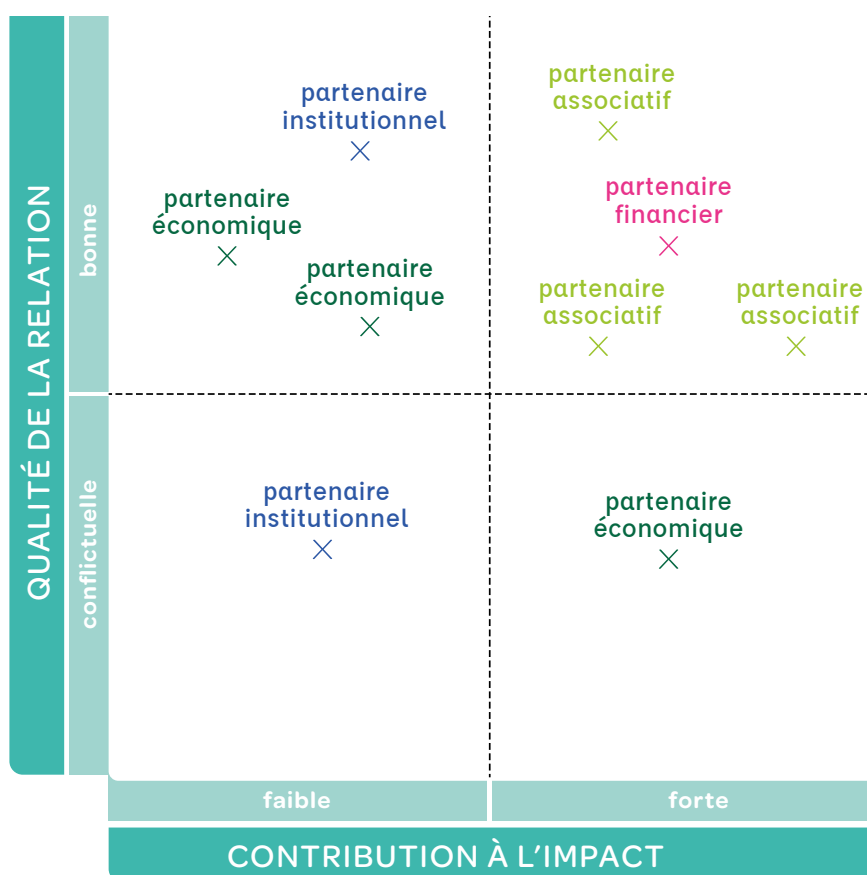
À ce stade, il s'agit d'une formalisation purement empirique, qui permet de faire apparaître une estimation des effets attendus du projet pour accompagner et piloter l'initiative en ayant conscience de ces objectifs.

ÉTAPE 5 : ANALYSER L'ENVIRONNEMENT PARTENARIAL DU PROJET

La méthode Syalinnov propose de **considérer les enjeux partenariaux comme un objet de pilotage complémentaire au chemin vers le changement**. Il est possible de formaliser cela au moyen d'une matrice de l'environnement partenarial.

Cette matrice, à travailler en équipe, permet :

- d'identifier des chemins du changement impliquant potentiellement des parties prenantes avec lesquelles les relations ne sont pas optimales et d'anticiper les actions à mener ;
- et de réfléchir aux actions à mener pour renforcer autant que possible la contribution des partenaires à l'impact du projet – ce qui se traduit dans la matrice par un grand nombre de partenaires diversifiés dans la case en haut à droite.



Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov, *ibid*, p. 26 - Exemple fictif et très simplifié d'une matrice partenariale.

L'élaboration de cette matrice requiert tout d'abord de classer les partenaires au sein d'une typologie. Les catégories suivantes sont proposées : association, collectivité, organisation marchande, structure d'enseignement et financeur. Cependant, d'autres catégories peuvent être retenues, selon les caractéristiques du projet. Il est possible par exemple de reprendre les catégories indiquées dans l'outil d'identification des acteurs territoriaux présenté p. 28, qui sont notamment les opérateurs économiques, les financeurs et les structures d'accompagnement.

Il faut ensuite caractériser, pour chacun de ces partenaires, la qualité de la relation et la contribution de ce partenaire à l'impact du projet.



Point de vigilance

Puisque cet outil caractérise des relations entre acteurs, tout comme le sociogramme, il peut constituer un outil sensible. Il peut être pertinent soit d'en faire un usage uniquement interne à la structure, soit, s'il est partagé, de rester attentif aux partenaires à qui il est diffusé et de le présenter comme une **base de discussion** plutôt que comme un constat rigide.



Réaliser l'évaluation d'un partenariat avec une entreprise « conventionnelle »

Si la SIAE souhaite, en complément de cette analyse globale de son environnement partenarial, réaliser une évaluation spécifique de sa relation partenariale avec une entreprise « conventionnelle », il est possible d'utiliser la méthode élaborée par Le Rameau à cette fin. Cette méthode propose de structurer l'évaluation du partenariat en quatre étapes, qui consistent en l'analyse :

- du cadre du partenariat ;
- de son contenu ;
- de ses résultats ;
- de ses perspectives d'avenir.



POUR EN SAVOIR +

Consultez les guides

- *Le référentiel : évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations-entreprises*, par Le Rameau (2015) ;
- *Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique* par Le Rameau (2019) en partenariat avec la Banque des territoires, l'Institut CDC pour la Recherche, la Fédération nationale des Caisses d'Epargne, la Fondation Groupe RATP, GRDF et Vyv ;
- *Insertion par l'activité économique : comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?* dirigé par l'Avisé (2021) et co-rédigé par le CR DLA IAE, porté par l'Avisé, et SocialCOBizz, partie « S'améliorer : évaluer ses partenariats pour démultiplier son impact commun ».

ÉTAPE 6 : IDENTIFIER ET RENSEIGNER DES INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'IMPACT

La méthode Syalinnov propose **14 indicateurs**, qui visent à appréhender la **contribution du projet aux changements décrits par les intitulés sur les deux cercles de la grille d'analyse**. Pour chacun de ces indicateurs, les porteurs de projet doivent identifier les éléments suivants, illustrés ci-dessous au travers de l'exemple de l'indicateur relatif à l'amélioration des pratiques alimentaires :

- **ce qui doit être mesuré** au moyen de cet indicateur. Pour l'exemple proposé, c'est la contribution du projet à la durabilité des pratiques alimentaires des mangeurs que l'on cherche à mesurer ;
- **les enjeux et problématiques** autour de cet indicateur. Ici, ce sont notamment les impacts des pratiques alimentaires sur la santé, l'environnement ou encore le lien social ;
- **la définition précise** de l'indicateur. Ici, il s'agit du score moyen de durabilité des pratiques alimentaires combinant des pratiques d'approvisionnement, de consommation, de gestion du gaspillage et de recyclage ;
- **le calcul de l'indicateur**. Ici, il s'agit de la moyenne des scores obtenus par les répondants (de moins six à plus sept) ;
- **les dispositifs et outils pour collecter les données**. Ici, un questionnaire contenant dix questions dont sept notées et trois informatives ;
- **les références** auxquelles comparer les résultats, ces références devant être issues d'études quantitatives ou qualitatives, à une échelle clairement identifiée (nationale, régionale ou infrarégionale) et apparaître explicitement dans la formalisation. Ici, une référence pourrait être par exemple le pourcentage de la population affirmant avoir amélioré ses pratiques alimentaires lors des trois dernières années, ou acheter régulièrement des produits alimentaires biologiques ;
- **la méthode pour convertir l'intensité de l'impact en score numérique**, à partir de la définition d'une valeur de référence. Ici, par exemple, la valeur de référence peut être le fait que la note moyenne attribuée aux répondants au questionnaire soit égale à deux points ; le score d'impact ne pourra dépasser la valeur de « un » que si la note moyenne attribuée aux répondants est supérieure à deux.

Indicateur	Échelle de valeur	Score
Score moyen (arrondi) obtenu par les répondants	5 à 7	3
	3 à 4	2
	1 et 2	1
	-6 à 0	0

Site Internet du projet Syalinnov, page « Pratiques alimentaires » dans « 6. Connaître et renseigner les indicateurs » dans la section « Utiliser » : www.syalinnov.org/?PratiquesAlimentaires.

La démarche de construction des indicateurs peut être synthétisée dans les réponses au questionnaire ci-dessous. Un questionnaire doit être rempli pour chaque indicateur, comme présenté ci-dessous.

INDICATEURS		
DIMENSION		
PROXIMITÉ OU 2 ^{ÈME} CERCLE		
QUE CHERCHE-T-ON À MESURER?		
QUELS SONT LES ENJEUX, LES PROBLÉMATIQUES AUTOUR DE CET INDICATEUR ?		
DÉFINITION DE L'INDICATEUR		
CALCUL DE L'INDICATEUR		
MODE DE COLLECTE DE DONNÉES (dispositif)		
MODE DE COLLECTES DES DONNÉES (outils)		
RÉFÉRENCE EXPLICITE		
CONVERSION EN SCORE		
critères	échelle de valeurs	score
		3
		2
		1
		0

Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov à l'initiative de la fondation Daniel et Nina Carasso, *Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? Évaluer les contributions d'un projet à la durabilité du système alimentaire*, 2018, p. 29.

Ce sont les témoignages des répondants aux enquêtes et questionnaires qui indiquent qu'il existe bien un lien entre ce qui est mesuré et les actions réalisées dans le cadre du projet.

ÉTAPE 7 : ÉLABORER LE VECTEUR D'IMPACT

Il faut ensuite **reporter dans un tableau** les dimensions de la proximité, les indicateurs et le score attribué à chacun. La taille de la portion attribuée à chaque indicateur sera proportionnelle au score qui lui est donné.

PROXIMITÉ	INDICATEUR	PART	SCORE	TAILLE PORTION	RÉSULTATS REMARQUABLES	DÉFIS À RELEVER
COGNITIVE	connaissance	1	2	67%		
	pratiques alimentaires	1	3	100%		
POLITIQUE	contribution PAT	1	1	33%		
	nouvelles initiatives	1	2	67%		
GÉOGRAPHIQUE	disponibilité des produits	1	2	67%		
	longueur filière	1	3	100%		
	transport consommateur	1				
ÉCONOMIQUE	satisfaction professionnelle	1	1	33%		
	valeur ajoutée	1	1	33%		
	durabilité des pratiques agricoles	1	2	67%		
SOCIALE	lien social	1	3	100%		
	accessibilité des produits	1	3	100%		
	valeur métiers de bouche	1	2	67%		
	emploi créés	1	1	33%		

Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov, *ibid*, p. 30.



Source : Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinov, *ibid*, p. 31.

Le vecteur est un outil de visualisation. L'essentiel de la réflexion que la méthode Syalinov peut susciter intervient en amont, à travers l'élaboration du chemin vers le changement et les hypothèses sous-jacentes pour l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, **il est essentiel d'interpréter les résultats** auxquels donne lieu la démarche Syalinov.

Les outils issus de la méthode Syalinov ainsi que l'analyse à laquelle ils peuvent donner lieu sont susceptibles de constituer des **outils intéressants de communication** pour une SIAE souhaitant valoriser l'impact de son action sur la durabilité du système alimentaire. Cette communication doit toutefois faire l'objet d'une réflexion : quels éléments spécifiques communiquer, à qui, dans quel cadre ?

Quelques bonnes pratiques pour mettre en place une démarche d'évaluation

Les pratiques suivantes sont fortement recommandées dans le cadre de la démarche d'évaluation :

- **entamer la réflexion** sur l'évaluation de l'impact du projet dès l'émergence de ce dernier ;
- **se faire accompagner** dans sa démarche d'évaluation ;
- **construire la démarche d'évaluation** avec un cercle de personnes, relativement influentes et a priori favorables et motrices pour le projet d'évaluation, au sein de la structure ou parmi ses partenaires, qui constitueront des ambassadeurs pour la démarche ;
- **cadrer la démarche** en définissant l'objet de l'évaluation (enjeux stratégiques de la démarche, impacts attendus de l'activité, question évaluative), en choisissant la méthode d'évaluation ainsi que les indicateurs et en identifiant le dispositif de collecte et d'analyse de données ainsi que d'interprétation des résultats ;
- **identifier avec réalisme** les moyens disponibles pour cette démarche : le temps ainsi que les ressources humaines et financières. Par exemple, au niveau des ressources humaines, il est possible de construire la démarche en mobilisant un chef de projet référent, salarié au sein de la structure, avec en appui un stagiaire de fin d'études, en articulation avec la gouvernance de la structure ;
- si besoin, **ajuster et simplifier la démarche** prévue au regard des contraintes et des besoins ;
- **prévoir entre un et deux ans** (au moins six mois), pour que cette démarche porte ses fruits ;
- **s'appuyer sur les outils existants** (par exemple outils de gestion, enquêtes de satisfaction ou évaluations régulières) et, autant que possible, mobiliser ces outils pour mettre en œuvre la démarche d'évaluation (par exemple, pour recueillir des données) ;
- **valoriser la démarche** et ses résultats ;
- **inscrire l'évaluation d'impact dans la durée** au sein du modèle du projet, en faisant vivre et évoluer la démarche selon les besoins du projet.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Sur l'accompagnement à la démarche d'évaluation d'impact, consultez la section « Se faire accompagner » du guide *Évaluer son impact social* de l'Avisé ainsi que la cartographie complète des principaux acteurs de l'évaluation de l'impact, sur [avise.org](https://www.avise.org).
- Sur la démarche évaluative plus largement, consultez le guide *Évaluer son impact social* de l'Avisé (2022) ainsi que le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact, animé par l'Avisé.

Les systèmes alimentaires locaux, porteurs de sens et de solutions

Face aux nombreux défis liés à l'alimentation, **le développement des systèmes alimentaires locaux est porteur de sens et de solutions**. Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ayant des activités dans le domaine de l'alimentation sont nombreuses à **partager une vision commune des systèmes alimentaires locaux marquée par leur engagement et à agir pour la concrétiser**.

Les SIAE ayant participé à l'accompagnement collectif national conduit par l'Avise et ses partenaires ont élaboré une **vision partagée d'un système alimentaire idéal**. Ce système a pour signe distinctif son **caractère transversal et transparent qui se manifeste par le fait que son organisation est compréhensible par tous**. Prenant en compte tous les acteurs, il est **au plus près des besoins et envies des mangeurs et est porteur d'emploi durable, d'équité, de justice et de lien social**. Ce système est également le cadre de relations équilibrées entre les acteurs, notamment en rémunérant leur travail à sa juste valeur.

Reflétant les valeurs des SIAE porteuses d'activités d'alimentation durable, **ce système idéal devrait à la fois être renforcé par le développement de ces structures et constituer un cadre propice à leur développement**.

Cette représentation d'un système alimentaire idéal permet de mettre en perspective les actions quotidiennes des SIAE porteuses d'activités d'alimentation durable au regard de cette finalité de long terme et de **matérialiser une boussole pour les prises de décision et l'évaluation des actions**.

Mettre en œuvre un projet visant à renforcer le système alimentaire local

Les caractéristiques d'un projet à même de renforcer le système alimentaire local pourraient principalement être les suivantes :

- **un cheminement ayant pour point de départ un diagnostic territorial complet**, prenant en compte les besoins et envies des mangeurs du territoire, les solutions existantes portées par les acteurs, les atouts et contraintes du système alimentaire local, la place de la SIAE dans cet écosystème etc ;
- **une volonté d'agir sur plusieurs dimensions de l'alimentation** (production, transformation, distribution, gestion du gaspillage et des déchets, sensibilisation...), soit en menant directement des actions sur plusieurs de ces volets dans le cadre du projet, soit en impliquant dans le projet des partenaires ayant une action complémentaire à celle qui est développée ;
- **une démarche partenariale** dans le cadrage et la conduite du projet ;
- **un objectif d'amélioration de la durabilité du système alimentaire** en prenant en compte les multiples aspects de cette durabilité ;
- **une évaluation des impacts du projet** au moyen de ce prisme et l'amélioration continue au regard des constats observés.

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un projet visant le renforcement du système alimentaire local, **une SIAE doit s'assurer d'avoir appréhendé les dynamiques de ce système alimentaire sur son territoire. Elle doit également s'assurer d'avoir formalisé son modèle économique et sa stratégie partenariale au niveau global.**

En effet, c'est à partir de l'analyse des besoins du territoire et de la formalisation de sa stratégie globale et partenariale que la SIAE pourra identifier un projet territorial qu'elle envisagerait de développer pour renforcer le système alimentaire local car il semble le plus pertinent au regard de sa situation et des besoins du territoire.

Les activités visant à renforcer le système alimentaire local amènent à questionner de multiples enjeux. De ce fait, il pourrait être malaisé de construire ce projet sans solliciter (à divers degrés, selon les situations) des acteurs pouvant aider à décrypter ou résoudre ces interrogations. **Il est donc recommandé que ce projet s'inscrive dans une démarche partenariale.**

Le champ des possibles est vaste en matière de partenariat : il existe plusieurs types de coopération. Le passage d'un type de coopération à un autre n'a rien de nécessaire. **Il est par contre essentiel d'adopter, parmi ces nuances, la plus pertinente par rapport aux besoins et objectifs des parties prenantes et de construire la démarche partenariale de façon progressive**, à travers des ajustements successifs, en restant à l'écoute des évolutions de ces besoins et objectifs.

La démarche partenariale demande du temps pour que la confiance mutuelle puisse se développer et des moyens à adapter selon les objectifs et les échelons visés. Plus on se dirige vers des modes de partenariat structurants, plus les démarches tendent à être complexes, à s'inscrire dans le long terme et à demander un socle de confiance solide ainsi que de l'adaptation mutuelle. **Mais le cheminement vers des partenariats structurants est également propice à un renforcement durable et réciproque des structures.**

Lorsqu'un acteur indique qu'il pourrait être intéressé pour s'engager dans le projet territorial porté par la SIAE, il est essentiel que cette dernière et ce partenaire potentiel partagent ensemble :

- **des objectifs communs ;**
- **une identification claire de la valeur ajoutée de chaque partenaire** pour le projet ;
- **une répartition claire des rôles et responsabilités ;**
- **une vision commune de l'importance de l'ancrage territorial** du projet.

Pour assurer la coordination et le suivi du projet partenarial, **il est nécessaire de mettre à disposition un chef de projet**, soit via la mobilisation d'un salarié déjà en poste, soit via un recrutement *ad hoc*. Ce chef de projet doit être **l'interlocuteur unique des partenaires**.

Définir le modèle économique d'un projet territorial nécessite de **s'assurer d'abord de sa pertinence, puis de sa viabilité commerciale et de sa faisabilité**.

Il est important de se placer le plus en amont possible dans une logique d'amélioration continue et de capitalisation, fondée sur une démarche d'évaluation qui doit faire l'objet d'une réflexion dès l'émergence du projet.

Il est également essentiel de valoriser le projet et ses impacts, à la fois pour faire connaître le projet et pour inspirer d'autres acteurs dans d'autres territoires.

Sélection de ressources utiles pour les structures de l'insertion par l'activité économique et les acteurs qui les accompagnent

La plupart des ressources sont téléchargeables sur www.avise.org/ressources

Dossier agriculture durable

Avise, 2021

www.avise.org/ressources/agriculture-durable

Dossier alimentation durable

Avise, 2017

www.avise.org/ressources/alimentation-durable

Ruralités : comment accompagner le développement de l'innovation sociale sur les territoires ?

Avise, 2022

www.avise.org/ressources/comment-accompagner-le-developpement-de-linnovation-sociale-sur-les-territoires

Cinq formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux

Avise et RTES, 2020

www.avise.org/ressources/cinq-formes-de-cooperation-adaptees-aux-besoins-des-territoiresruraux

Panorama de projets d'ESS dans les territoires ruraux

Avise et RTES, 2020

www.avise.org/ressources/panorama-de-projets-dess-dans-les-territoires-ruraux

Valoriser l'impact social et environnemental avec la comptabilité multi-capitaux : l'expérimentation de la Ferme de Cagnolle

Avise, 2020

www.avise.org/ressources/valoriser-limpact-social-et-environnemental-avec-la-comptabilite-multi-capitaux

Évaluation de l'impact économique local d'Uniterres

Avise, 2017

www.avise.org/ressources/evaluation-de-limpact-economique-local-duniterres

Insertion par l'activité économique : comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?

Dirigé par l'Avise et co-rédigé par le CR DLA IAE, porté par l'Avise, et SocialCOBizz, 2021
www.avise.org/ressources/comment-mettre-en-oeuvre-des-partenariats-pour-lemploi-durable-avec-les-entreprises-du

L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale

Avise, 2022
www.avise.org/ressources/lannuaire-des-incubateurs-et-accelerateurs-de-less-et-de-linnovation-sociale

Stratégies pour changer d'échelle, deuxième édition

Avise, 2021
www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle-2e-edition

Appui à la création d'un groupe économique solidaire (GES)

Avise, 2017
www.avise.org/ressources/appui-a-la-creation-dun-groupe-economique-solidaire-ges

Comment développer un projet alimentaire territorial bio solidaire ?

Réseau Cocagne, 2022
www.avise.org/ressources/comment-developper-un-projet-alimentaire-territorial-bio-solidaire

Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? Évaluer les contributions d'un projet à la durabilité du système alimentaire

Adel Ourabah et Pierre Le Ray, projet Syalinnov à l'initiative de la fondation Daniel et Nina Carasso, 2018
www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire

Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tou.te.s à une alimentation de qualité

Le Labo de l'ESS, 2020
www.avise.org/ressources/agir-contre-la-precarite-alimentaire-en-favorisant-lacces-de-toutes-a-une-alimentation-de

Circuits courts et solidaires sur vos territoires

Fédération nationale des Cuma, 2022
www.avise.org/ressources/circuits-courts-et-solidaires-sur-vos-territoires

Étude prospective sur les comportements alimentaires de demain et élaborations d'un dispositif de suivi des principales tendances de consommation à destination des entreprises de la filière alimentaire

Blezat consulting, le Crédoc et Deloitte Développement durable, sur commande du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et de ses partenaires, dans le cadre du contrat de filière agroalimentaire, 2017
www.agriculture.gouv.fr/etude-prospective-sur-les-comportements-alimentaires-de-demain

Consommation et pratiques alimentaires de demain : quelle incidence sur notre agriculture ?

Haut-Commissariat au Plan, 2021
www.gouvernement.fr/consommation-et-pratiques-alimentaires-de-demain-quelle-incidence-sur-notre-agriculture

Datalab essentiel, Les Français et la nature : fréquentation, représentations et opinions

Service des données et études statistiques (SDES), rattaché au Commissariat général au développement durable, au sein du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2020
www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/les-francais-et-la-nature-en-2020-frequentation-representations-et-opinions

Théma analyse, Société, nature et biodiversité

Regards croisés sur les relations entre les Français et la nature

SDES, 2021

www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/societe-nature-et-biodiversite-regards-croises-sur-les-relations-entre-les-francais-et-la-nature

Commercialiser ses produits en circuits courts

Plein champ

www.pleinchamp.com/les-guides/commercialiser-ses-produits-en-circuits-courts~bienvenue-sur-ce-guide-destine-a-accompagner-votre-projet-de-vente-en-circuits-courts

Transition alimentaire territoriale : conserverie, cantine solidaire et sensibilisation/formation

La serre à projets, 2019

www.laserre.org/projets/2020/la-conserverie/

Retour d'expérience sur le projet de légumerie du CD Calvados

CERESCO pour le conseil départemental du Calvados, 2021

draaf.normandie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/accopmpagnement_legumerie_CD14_par_CERESCO_cle0da6cc.pdf

Une légumerie à Mauges-sur-Loire ?

Lettre d'information sur le projet de légumerie n°2 – mars 2017

Mairie de Mauges-sur-Loire, 2017

www.mauges-sur-loire.fr/wp-content/uploads/2018/08/Lettre-n2_Projet-de-l%C3%A9gumerie-%C3%A0-Mauges-sur-Loire.pdf

Étude de marché pour une organisation de la commercialisation des produits locaux de qualité en restauration hors domicile à l'échelle territoriale de la Sarthe

Cabinet Gressard consultants pour le pays du Mans et le conseil départemental de la Sarthe, 2013

www.paysdumans.fr/sites/default/files/files/rapport_final_etude_marche.pdf

Étude qualitative sur les épiceries sociales et/ou solidaires (concept et fonctionnement), Volet 1 - Rapport final

Asdo Études pour la direction générale de la cohésion sociale, 2017

sante.gouv.fr/IMG/pdf/etude_epiceries_sociales_solidaires_v1_rapport_final_juillet_2017.pdf

Modalités de création d'un atelier collectif de transformation en fruits et légumes

Appr'auch

www.old.agriculturepaysanne.org/files/etude-atelier-transformation-collectif-fl.pdf

Mise en place d'une démarche collective de diversification de l'offre alimentaire territorialisée

Appr'auch

www.old.agriculturepaysanne.org/files/Guide-methodologique-dy-marche-collective.pdf

Systèmes alimentaires territorialisés en France – 100 initiatives locales pour une alimentation responsable

Journal Resolis n°4, 2015

www.resolis.org/journal/systemes-alimentaires-territorialisés-en-france-100-initiatives-locales-pour-une-alimentation-responsable-et-durable/4586e8c6-bb4d-41ab-8ddb-ee3275137ec9

Créer une légumerie d'insertion

Green Link, 2021

www.green-link.org/2021/10/11/creer-une-legumerie-dinsertion-guide-pratique/

Alimentation durable & économie sociale et solidaire : les liaisons fertiles

Fondation Daniel et Nina Carasso, 2020

www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_Etude_ESS_AD.pdf

Observatoire du réseau Cocagne 2022

Réseau Cocagne, 2022

www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/11/Cocagne_Observatoirev2022.pdf

Services aux territoires rendus par les Jardins de Cocagne

Réseau Cocagne, 2022

www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/09/fiches_fonctionnalites_vdef.pdf

Cocagne organise la rencontre entre les acteurs de la solidarité de l'agriculture

Réseau Cocagne, 2022

www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/09/2.3.Cooperations_CR-17.09.21-JonctionduSocialetdelagricole.pdf

10 territoires d'innovation écologique et sociale au service d'une alimentation locale et accessible

Réseau Cocagne, 2022

www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/06/Dossier-Ecopole-Cocagne-2.pdf

Impact social des paniers solidaires

Réseau Cocagne, 2022

www.reseaucocagne.org/wp-content/uploads/2022/12/COCAGNE_DepliantPartenaires-EtudeImpact-PS22-vdef-web.pdf

Projet Alim'Activ | Agir contre la précarité alimentaire par la coordination territoriale : pratiques inspirantes et préconisations

Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA), 2019

www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/alimactiv-pratiques-inspirantes-et-preconisations-pour-une-meilleure-coordination

L'alimentation durable au sein du réseau – Illustrations de projets autour de l'alimentation durable dans les Régies de Quartier et les Régies de Territoire

Mouvement des Régies (anciennement Comité national de liaison des régies de quartier – CNLRQ), 2019

www.lemouvementdesregies.org/ressources/2019-plaquette-lalimentation-durable-au-sein-du-reseau

Agriculture(s) urbaine(s) –

Illustration des initiatives portées par les Régies de Quartier et les Régies de Territoire dans le cadre du réseau Si T'es Jardin

Mouvement des Régies (anciennement CNLRQ), 2019

www.lemouvementdesregies.org/ressources/2019-plaquette-agricultures-urbaines

Info-réseau n°79, Si T'es Jardin : des graines pour les Régies

Mouvement des Régies (anciennement CNLRQ), 2020

www.lemouvementdesregies.org/sites/default/files/medias/fichiers/IR79w_0.pdf

L'insertion par l'activité économique en 2021

DARES, 2023

www.avise.org/ressources/linsertion-par-lactivite-economique-en-2021

Je construis utile

Centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, 2022

www.franceactive.org/download/je-construis-utile/

Formation : Business Model

Makesense, 2020

www.avise.org/ressources/formation-business-model

Je joue collectif pour toutes formes de coopération et de fusion

Centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, 2020

www.franceactive.org/download/je-joue-collectif/

Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire

CRESS Centre - Val de Loire, 2021

www.avise.org/ressources/guide-pratique-de-la-cooperation-economique-en-ess

Matrice du modèle d'affaire responsables et le tutoriel dédié conçus par la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaire-de-leadership-en-enseignement/chaire-de-leadership-en-enseignement-sur-le-developpement-de-lesprit-dentreprendre-et-de-lentrepreneuriat/matrice-modele-affaires-responsable/

PANORAMA DES ACTEURS DE L'IAE EN RÉSEAUX

Liste (non exhaustive) des réseaux nationaux de l'IAE

Réseaux généralistes fédérant notamment (ou principalement) des SIAE

Coorace

Site national : www.coorace.org

Délégations régionales : annuairecoorace.org/coorace-en-region/

La Croix-Rouge française via Croix-Rouge insertion

Page de Croix-Rouge insertion sur le site national : www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/Croix-Rouge-insertion

Emmaüs France

Page sur les actions en faveur de l'insertion par l'emploi menées par le Mouvement Emmaüs, sur le site national : www.emmaus-france.org/nos-actions/insertion-par-lemploi/

Fédération des acteurs de la solidarité

Page sur les actions en faveur de l'emploi menées par la Fédération des acteurs de la solidarité, sur le site national : www.federationsolidarite.org/nos-actions/agir-pour-lemploi-de-tou-te-s
Délégations régionales accessibles depuis la page d'accueil du site national

Les Restaurants du Coeur – les Relais du Coeur

Page sur les actions en faveur de l'emploi menées par les Restaurants du Coeur – les Relais du Coeur, sur le site national : www.restosducoeur.org/nos-actions/emploi

Réseaux spécialisés

Réseau Cocagne

Site national : www.reseaucocagne.org

CHANTIER école

Site national : www.chantierecole.org

Délégations régionales : www.chantierecole.org/-Associations-regionales-.html⁶⁹

Le Mouvement des Régies⁷⁰

(nommé Comité National de Liaison des Régies de Quartier jusqu'en 2022)

Site national : www.regiedequartier.org

La fédération des entreprises d'insertion

Site national : www.lesentreprisesdinsertion.org

Délégations régionales : www.lesentreprisesdinsertion.org/france/equipes-permanentes

Envie

Site national : www.envie.org

Tissons la solidarité

Site national : www.tissonslasolidarite.fr

Union nationale des associations intermédiaires

Site national : www.unai.fr

Liste (non exhaustive) des dynamiques de réseaux (inter-réseaux, tête de réseaux...) d'acteurs de l'IAE au niveau régional

Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'Insertion par l'Economique (GRAFIE)

inter-réseau francilien de l'IAE

www.grafie.org

IAE Grand Est | Innover & Agir pour l'Emploi, tête de réseaux régionale

www.iaegrandest-lca.org

INAE, inter-réseau régional de l'IAE en Nouvelle Aquitaine

www.inae-nouvelleaquitaine.org

Inter-Réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique en Hauts-de-France

(IRIAE Hauts-de-France)

www.linkedin.com/company/iriae-hauts-de-france

Inter-Réseau IAE Occitanie (IRIO)

Pôle ressources insertion par l'activité économique Bourgogne-Franche-Comté

www.pole-iae-bfc.org

69 Depuis 2017, CHANTIER école Ile-de-France porte le projet « Cultivons la ville », qui réunit, promeut et outille des ACI et des porteurs de projets d'IAE autour des activités liées à l'agriculture urbaine et l'alimentation durable. Pour en savoir plus, consultez : www.cultivonslaville.org/

70 Depuis 2010, le Mouvement des Régies a initié le projet « Si T'es Jardin » qui soutient et favorise les initiatives au sein des Régies autour de « l'agriculture de proximité, de la démocratie alimentaire, de la nature en ville et de l'éducation à l'environnement » (Comité National de Liaison des Régies de Quartier, rapport d'activité 2021, p. 20 : www.lemouvementdesregies.org/sites/default/files/medias/fichiers/RA-CNLRO%202021vBD.pdf). Pour en savoir plus, consultez : www.lemouvementdesregies.org/si-tes-jardin-les-regies-cultivent-les-territoires-populaires

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement les partenaires avec lesquels ce guide a été réalisé et les personnes suivantes qui ont participé à son élaboration.

Florian Barbotin, Optim'ism

Dominique Hays, Les anges jardins

Pierre Le Ray, institut Agro Montpellier (projet Syalinnov)

Ian Mc Laughlin, Kèpos
(structure co-porteuse de La serre à projets)

Adel Ourabah, SCIC Tero
(projet Syalinnov)

Max Schaffer, Optim'ism

Jean-Bernard Schoonheere,
Afeji Hauts-de-France (Jardins de Cocagne
des Hauts-de-Flandres)

Hélène Vaudon, Carrefour pour l'Insertion
et le Développement des Initiatives Locales (CIDIL)

Insertion par l'activité économique

Comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ?

Nos pratiques alimentaires font l'objet de questionnements forts. Parmi les acteurs qui apportent des solutions face à ces défis figurent les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ayant des activités liées à l'alimentation, dont le maraîchage biologique. Ces SIAE sont nombreuses à partager une vision commune des systèmes alimentaires locaux et à agir pour la concrétiser.

Ce guide vise à favoriser le développement de projets territoriaux amenant un renforcement des systèmes alimentaires locaux. Il est destiné aux SIAE intéressées par les projets liés à l'alimentation et aux acteurs qui les accompagnent, notamment les chargés de mission du DLA et des réseaux de l'IAE.

Un grand nombre des outils et méthodes présentés ici peuvent être mobilisés pour des projets dans d'autres secteurs que l'alimentation (mobilité durable, économie circulaire, etc).



Depuis 2002, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

www.avise.org

Ce guide de l'Avise a été réalisé en partenariat avec les réseaux Cocagne, Emmaüs France, CHANTIER école, Croix-Rouge insertion et le centre de ressources du DLA sur le financement porté par France Active.



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025



FRANCE

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025

2025