



Parc national  
de La Réunion



## Partie 1

Éléments de méthodes  
et de pratiques

# Regards sur la mise en oeuvre des PAT de La Réunion

---

## Dispositif Inter PAT

● **Partie 2**  
Stratégie et plans d'actions  
des PAT de La Réunion

● **Partie 3**  
Recueil d'initiatives  
inspirantes

→ Précurseur du déploiement des projets alimentaires territoriaux à La Réunion avec le PAT de Mafate dès 2019, le Parc national de La Réunion a aussi animé en collaboration avec le CIRAD, la DAAF et L'ADEME, le dispositif d'appui à l'émergence de PAT et à l'animation inter territorial ou dispositif Inter PAT. Un projet financé par la mesure 13 du Plan de Relance.

→ De septembre 2021 à septembre 2024, les services du Parc national de La Réunion étaient donc présents aux côtés des collectivités candidates ou porteuses de PAT pour accompagner leur projet et construire le réseau des PAT de La Réunion.

→ Forts de cette expérience nous vous proposons un retour en 3 parties sur le déploiement des PAT à La Réunion:

## REGARDS SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PAT À LA RÉUNION

**Partie 1 :** Eléments de méthodes et de pratiques

**Partie 2 :** Stratégie et plans d'actions des PAT de La Réunion

**Partie 3 :** Recueil d'initiatives inspirantes

→ Cette première partie propose de revenir sur la méthodologie de conception et de mise en œuvre d'un projet alimentaire territorial à La Réunion sous forme de 10 fiches méthodologiques thématiques

Fiche 1: Agir à l'échelle du système alimentaire en faveur d'une alimentation durable

Fiche 2. Les projets alimentaires territoriaux (PAT), un outil pour agir

Fiche 3. Les PAT à La Réunion, déploiement et dynamique

Fiche 4. Alimentation, PAT et collectivité

Fiche 5. S'organiser en interne, construire la transversalité

Fiche 6. Une démarche de projet sur la base de l'existant

Fiche 7. Etat des lieux et premières gouvernances

Fiche 8. Diagnostic agricole et alimentaire

Fiche 9. Penser l'évaluation de la démarche

Fiche 10. Des ressources pour aller plus loin

# Sommaire

## Fiche 1

### LES NOTIONS DE SYSTÈME ALIMENTAIRE ET D'ALIMENTATION DURABLE.

- 1 | Comprendre le concept de système alimentaire — 4
- 2 | L'alimentation durable appliquée au DROM selon l'ADEME — 4

## Fiche 2

### LES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX (PAT): UN OUTIL POUR AGIR.

- 1 | Une définition des PAT — 5
- 2 | Faire reconnaître et labelliser son PAT — 6
- 3 | Quels prérequis et critères d'évaluation pour un PAT? — 7
- 4 | Un paysage institutionnel qui s'élargit — 8
- 5 | Éléments d'ingénierie financière des PAT à La Réunion — 8

## Fiche 3

### LA DYNAMIQUE DE DÉPLOIEMENT DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX À LA RÉUNION.

- 1 | Et au début était Mafate — 9
- 2 | Les PAT à La Réunion en 2024 — 9
- 3 | 2021-2023, une dynamique qui s'accélère et se structure — 10
- 4 | Le dispositif Inter PAT, une expérience singulière — 10

## Fiche 4

### LA COMPÉTENCE «ALIMENTATION» AU SEIN DES COLLECTIVITÉS.

- 1 | L'alimentation, une compétence partagée — 11
- 2 | Communes et département, collectivités mobilisées à La Réunion — 11
- 3 | Connaître les compétences des collectivités en matière d'alimentation — 12

## Fiche 5

### S'ORGANISER EN INTERNE POUR CONSTRUIRE LA TRANSVERSALITÉ

- 1 | La question du service porteur — 13
- 2 | Le premier cercle des services partenaires — 13
- 3 | Animer un PAR, une affaire d'équipe — 14
- 4 | Se renforcer, profil et missions d'un.e chargé.e de mission PAT — 15
- 5 | Récapitulatif des éléments de réflexion pour l'organisation interne — 16

## Fiche 6

### S'ORGANISER EN INTERNE POUR CONSTRUIRE LA TRANSVERSALITÉ

- 17

## Fiche 7

### IDENTIFIER LES PARTENAIRES ET ORGANISER LA GOUVERNANCE

- 1 | Cartographie des partenaires et matrice partenariale — 18
- 2 | Gouvernance de projet, premier COPIL et autres instances — 19
- 3 | La gouvernance de projet au sein des PAT réunionnais — 20

## Fiche 8

### RÉALISER UN DIAGNOSTIC AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

- 1 | Quels objectifs pour le diagnostic dans une démarche de PAT? — 21
- 2 | Déroulé et éléments de méthode — 22

## Fiche 9

### RÉALISER UN DIAGNOSTIC AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

- 1 | L'évaluation en quelques mots — 25
- 2 | Un œil sur la méthode Syalinnov — 25
- 3 | Syalinnov, quelques repères sur l'expérimentation à La Réunion — 26

## Fiche 10

### RÉALISER UN DIAGNOSTIC AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

- 27

# Fiche 1 Les notions de système alimentaire et d'alimentation durable.

## 1 | Comprendre le concept de système alimentaire

« La façon dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour produire et consommer leur nourriture » L MALASSIS, 1970

Pour la FAO et l'INRAE, le système alimentaire comprend donc tous les éléments – ressources naturelles, personnes, intrants, processus, infrastructures, institutions, produits...- et activités liées à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des aliments et intègre aussi les impacts de ces activités en termes socio-économiques et environnementaux (FAO et INRAE. 2020. Systèmes alimentaires durables – Un manuel pour s'y retrouver)

### Représentation graphique d'un système alimentaire

D'après le Guide pour des territoires de démocratie alimentaire

Politique agricole commune (UE)  
Politiques publiques de l'alimentation: agriculture, santé, et planification écologique

#### Production alimentaire

- Préservation des terres agricoles, soutien à l'installation de fermes en agroécologie et au changement de pratiques

#### Transformation

- Transformation locale, éco conception des produits, réduction des emballages



#### Gestion des déchets

- Lutte contre le gaspillage alimentaire
- Valorisation des biodéchets

#### Consommation

- Éducation à l'alimentation et à la nutrition
- Lutte contre le diabète et l'obésité
- Accessibilité de tous et toutes à une alimentation de qualité

#### Distribution

- Repenser la logistique alimentaire pour réduire les GES
- Structurer des circuits courts locaux
- Diversifier les modes de distribution (GMS, épicerie locale, AMAP)

Dans ces conditions, agir en faveur d'un système alimentaire ou d'une alimentation durables implique de prendre en compte l'ensemble des composantes et des acteurs impliqués. Les projets alimentaires territoriaux se proposent d'agir à cette échelle.

## 2 | L'alimentation durable appliquée aux DROM selon l'ADEME

L'alimentation durable selon la FAO (2010)	L'alimentation durable dans les Outre Mer pour l'Ademe (2022) est une alimentation :
Nutritionnellement adéquate, saine et sûre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui préserve la santé et l'environnement</li> <li>• Qui garantit une alimentation saine, diversifiée et équilibrée</li> <li>• Qui est viable économiquement et accessible à tous</li> <li>• Qui garantit un prix juste et équitable pour le producteur et le consommateur</li> <li>• Qui favorise les produits locaux de saison issus de modes de production respectueux de l'environnement et en circuits courts</li> <li>• Qui réduit les protéines animales et les produits ultra transformés</li> <li>• Qui prend en compte les traditions culinaires, les valeurs culturelles et les besoins des populations</li> <li>• Qui lutte contre le gaspillage alimentaire</li> </ul>
Economiquement viable, accessible et abordable	
Culturellement adaptée et acceptable	
Protectrice et respectueuse des écosystèmes	

# Fiche 2 Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT): un outil pour agir.

## 1 | Une définition des PAT

Issus de la loi d'avenir pour l'alimentation, l'agriculture et la forêt de 2014, les PAT œuvrent à la territorialisation des systèmes alimentaires pour le développement d'une alimentation durable. La notion de « Projet Alimentaire Territorial » (PAT) est définie à l'article L.111-2-2 du code rural et de la pêche maritime (CRPM).

Les PAT correspondent à des démarches de terrain, volontaires et collectives qui rassemblent l'ensemble

des acteurs de l'alimentation autour de problématiques locales.

Un PAT constitue donc un ensemble d'initiatives locales, appréhendant les dimensions sociales, environnementales, économiques et de santé publique de l'alimentation, coordonnées dans le cadre d'une stratégie globale ayant pour objectif le développement d'un système alimentaire territorial durable.

Plus d'informations sur le site du ministère chargé de l'agriculture et de l'alimentation :

<https://agriculture.gouv.fr/projets-alimentaires-territoriaux>

### Un outil du programme national pour l'alimentation (PNA)

Le programme national pour l'alimentation considère dans ses objectifs la souveraineté alimentaire, la justice sociale, l'éducation alimentaire de la jeunesse, la promotion des savoir-faire liés à l'alimentation et

la lutte contre le gaspillage alimentaire. L'outil PAT adopte une approche transversale sur ces thématiques et permet un ancrage territorial de cette politique en y associant les différentes catégories d'acteurs.

#### 3 axes thématiques

Justice sociale	Lutte contre le gaspillage alimentaire	Éducation alimentaire
Amélioration de la qualité nutritionnelle et diversification de l'offre alimentaire		Éducation à l'alimentation de la jeunesse
Lutte contre la précarité alimentaire		Mise en valeur du patrimoine alimentaire
Information du consommateur		

#### 2 axes transversaux

Restauration Collective (CNRC)
Projets alimentaires territoriaux (PAT)

### Un réseau national, des réseaux régionaux

La Loi Climat et Résilience de 2021 introduit la création d'un réseau national des PAT dont les missions sont de :

- Suivre le déploiement des PAT au sein du territoire national
- Diffuser les bonnes pratiques et les retours d'expériences au plus proche du terrain
- Construire des outils méthodologiques opérationnels



Le portail France PAT inauguré en 2024 est le support de ce réseau national. L'ensemble des PAT y est référencé ainsi que de nombreux outils et retours d'expériences [www.france-pat.fr](http://www.france-pat.fr)

La Stratégie Nationale pour l'Alimentation, la Nutrition et le Climat (SNANC) reconnaît les réseaux régionaux de PAT comme outil de mise en synergie des territoires sur ces questions.

A La Réunion le dispositif INTERPAT porté par le Parc national anime le réseau régional aujourd'hui.

## 2 | Faire reconnaître et labelliser son PAT

### Un label pour une reconnaissance ministérielle

Le Ministère en charge de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire propose un dispositif de labellisation des démarches de PAT dès leur émergence sur un territoire avec pour objectif de valoriser la dynamique engagée; de gagner en visibilité auprès des acteurs et des partenaires financiers.

Cette reconnaissance officielle est une condition d'accès à l'appel à projet national du PNA dédié aux PAT. Certains appels à projets peuvent aussi cibler préférentiellement des actions inscrites au sein d'un PAT (AAP Nutrition Santé, AAP Mieux Manger Pour Tous...)



### Deux niveaux selon la maturité des projets

#### Niveau 1

Le niveau 1 identifie et accompagne les PAT émergents dans leur mise en œuvre initiale. Une reconnaissance attribuée pour **3 ans, non renouvelable**

#### Niveau 2

Le niveau 2 reconnaît les projets opérationnels qui mettent en œuvre un plan d'actions via une **approche systémique** et dotés d'une **gouvernance spécifique**. Une reconnaissance attribuée pour une période de **5 ans, renouvelable**

### La DAAF Réunion comme interlocuteur principal

Les collectivités candidates peuvent s'inscrire à tout moment dans une procédure de reconnaissance. Le dossier de candidature doit être déposé à la DAAF Réunion via le portail <https://www.demarches-simplifiees.fr>.

Le cahier des charges et l'ensemble des pièces justificatives nécessaires sont disponibles sur la plateforme.

Plus d'informations sur le site de la DAAF Réunion : <https://daaf.reunion.agriculture.gouv.fr/politique-de-l-alimentation-r12.html> ou par mail à l'adresse suivante : [pna.daaf974@agriculture.gouv.fr](mailto:pna.daaf974@agriculture.gouv.fr)

Les projets sont évalués par un comité de sélection issu du comité régional de l'alimentation (CRALIM)

Au moment de la reconnaissance, une fiche PAT est créée sur le portail France PAT. Le porteur de PAT s'engage à la mettre à jour à minima une fois par an.

### Pré-requis et critères d'évaluation du projet

Les projets candidats de niveau 1 et 2 sont évalués par un comité de sélection issu du comité régional de l'alimentation (CRALIM). Piloté par la DAAF ce comité réunit à minima les services et agences de l'état en région impliqués dans la mise en œuvre de la SNANC : ARS ; DEAL ; ADEME ; DREETS ainsi que le Rectorat et la Préfecture).

La sélection des projets se fait sur la base de 5 prérequis qui définissent les conditions préalables à la bonne mise en place du projet et 4 critères permettant d'en apprécier la qualité, la pertinence et l'évolution.

## 3 | Quels pré-requis et critères d'évaluation pour un PAT?

Dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie Nationale pour l'Alimentation, la Nutrition et le Climat, les modalités de reconnaissance des PAT ont été revues : l'instruction technique DGAL/SDATAA/2024-30 du 28-05-24 les précisant est disponible en ligne sur le site <https://info.agriculture.gouv.fr/boagri/instruction-2024-306>

### Les pré-requis pour une demande de reconnaissance

#### 1 Portage du projet

- Des partenaires identifiés, dont au moins une collectivité, et impliqués dans son pilotage
- Un porteur pertinent et légitime: capacité à intégrer différents acteurs du territoire sur différents enjeux

#### 2 Une démarche collective et concertée avec engagement des partenaires

- Implication des acteurs du systèmes alimentaires dans la phase opérationnelle du projet
- Communication auprès des acteurs du système alimentaire

#### 3 Transversalité de la démarche en accord avec la SNANC

- Projet cohérent avec la SNANC, PNA et PNNS; intègre les différentes fonction du système alimentaire et articulé avec les schémas structurants (CRTE, PCAET, CLS, SCOT, PLU, PEDT...) et les réseaux de lutte contre le gaspillage alimentaire le cas échéants (REGAL)
- Articulation avec les programmes régionaux (Etat ou conseil régional ou conseil départemental à La Réunion) ayant trait à l'agriculture, l'alimentation et/ou au développement durable

#### 4 Coopération inter-PAT

- Le PAT s'inscrit en bonne coopération avec les PAT supra, infra et/ou voisins, le cas échéant.
- Dans les cas des PAT départementaux, organisation de l'articulation des plans d'action et de la gouvernance avec les PAT infra.

#### 5 Suivi systémique des actions et des partenariats

- Le projet doit assurer un suivi de ses actions et/ou de ses partenariats en conformité avec les orientations de la SNANC

- Des prérequis qui posent les bases nécessaires au démarrage de tout PAT.
- Des prérequis communs aux niveaux 1 et 2 avec des niveaux d'ambition et d'objectifs différenciés.
- L'annexe A de l'instruction technique en détaille précisément les attendus pour chaque niveau
- Le caractère systémique des PAT est renforcé, notamment pour le suivi évaluation des actions, une grille de 40 indicateurs répartis entre les 10 thématiques de la SNANC est proposée. A minima, 1 indicateur par thématique à renseigner, certains sont imposés (se référer à l'annexe B de l'instruction technique)

### 4 critères d'évaluation

#### 1 Diagnostic partagé

Diagnostic partagé portant sur les différentes dimensions du système alimentaire

#### 2 Mise en œuvre d'actions opérationnelles

Actions opérationnelles et cohérentes avec les besoins identifiés dans le diagnostic et les objectifs du projet

#### 3 Pilotage, moyens financiers et animation pérennes et cohérents

Pilotage cohérent pour la bonne mise en œuvre des actions opérationnelles et partenariales du PAT. Le projet s'inscrit dans la durée en mobilisant des moyens financiers et d'animation adéquats

#### 4 Dispositif d'évaluation de l'impact du projet

Dispositif d'évaluation et de suivi permettant d'inscrire le projet dans une démarche d'amélioration continue



## 4 | Un paysage institutionnel qui s'élargit

Historiquement les PAT sont liés à la Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF) et de l'ADEME (premiers financeurs des démarches). Avec une approche de plus en plus systémique ils croisent la

route de nouveaux services et agences de l'État et explorent de nouveaux cadres d'actions et réglementaires ainsi que de nouvelles opportunités de financement.

- Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF)
- Agence de la transition écologique (ADEME)
- Agence Régionale de Santé (ARS)
- Direction de l'environnement de l'aménagement et du logement (DEAL)
- Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DEETS)
- Agence Nationale de la cohésion des territoires (ANCT)
- Rectorat
- Délégation Régionale Académique à la jeunesse, à l'engagement et au sport (DRAJES)

## 5 | Éléments d'ingénierie financière des PAT à La Réunion

→ Plus de la moitié des PAT de La Réunion ont bénéficié de la mesure 13 du Plan France Relance en 2021 pour le financement de leurs plans d'actions : 1,8 millions d'euros y ont été consacrés pour 2021-2024

→ Au niveau national les financements des PAT s'organisent aujourd'hui autour des fonds de la planification écologique pour la coordination et l'animation et d'appels thématiques pour les actions opérationnelles

→ Les collectivités porteuses de PAT mobilisent d'autres ressources pour compléter l'action, renforcer leurs capacités d'ingénierie territoriale ou engager un changement d'échelle, ci-dessous quelques uns des financements mobilisés par les PAT à La Réunion

**Pour plus d'informations : « La boîte à financements » sur la plateforme France PAT <https://france-pat.fr/financements/>**

### Appels à projets nationaux issus de la planification écologique - France Nation Verte (2024)

**Mesure 7.1 – Déploiement des projets alimentaires territoriaux du fond en faveur de la souveraineté et des transitions**

- Soutien à l'émergence de nouveaux PAT (niveau 1) – animation et diagnostic; 100 000 € sur 3 ans non renouvelable
- Soutien au passage en phase opérationnelle (PAT de niveau 2) – animation, prestation – 50 000 à 200 000 € pour 3 ans
- Soutien à la structuration de réseau régionaux

**Remarque: Avant 2024, le financement des PAT est issu du PNA et ne concerne que la phase d'émergence**

### Appels à projets thématiques, ciblant les PAT et leurs acteurs

- Appel à projet régional du programme national de l'alimentation : actions ponctuelles sur les thématiques du PNA - DAAF de La Réunion
- Programme Mieux Manger Pour Tous et Pacte Local des Solidarités : accessibilité de l'alimentation et lutte contre la précarité alimentaire - DEETS/Préfecture de La Réunion
- Appel à projet Prévention nutritionnelle et sport santé : éducation à la nutrition (alimentation et activité physique) - ARS/DRAJES
- Appel à projet Éducation au développement durable : action d'éducation au développement durable, dont alimentation - DEAL

### Financements complémentaires mobilisés par les PAT de La Réunion

- AMI Démonstrateurs territoriaux transitions agricoles et alimentaires (Banque des Territoires)
- Soutien à l'ingénierie du programme Petite Ville de Demain : AMO accompagnement à l'élaboration du PAT (Banque des Territoires)
- AMI Région - Gestion et Valorisation des biodéchets de la restauration collective

## Fiche 3 La dynamique de déploiement des Projets Alimentaires Territoriaux à La Réunion.

### 1 | Et au début était Mafate



L'aventure des PAT à La Réunion débute en 2019 avec le PAT de MAFATE, porté par le Parc national de La Réunion avec pour enjeux principaux le renforcement des dynamiques de production et de transformation au sein du cirque et le développement de réseaux de commercialisation en circuits courts.

**Premier PAT de l'île et des DROM, le PAT de MAFATE a lancé la dynamique sur le territoire**

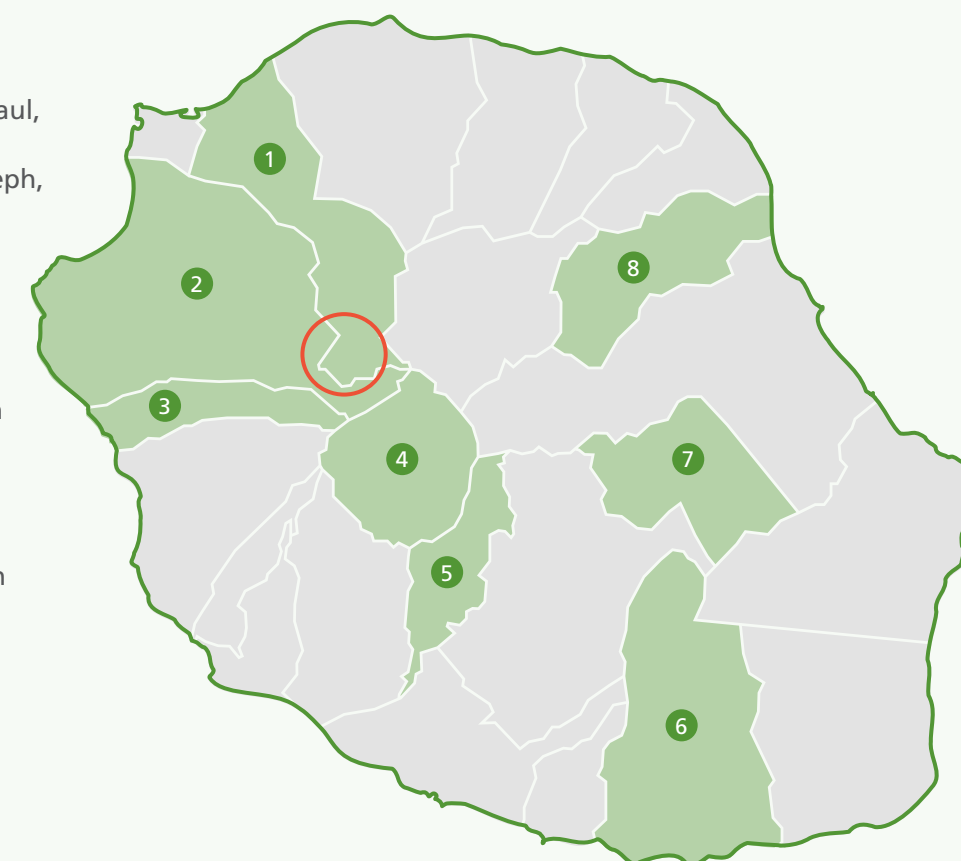
### 2 | Les PAT à La Réunion en 2024

- Avec ses 10 PAT et son réseau Inter PAT, La Réunion est le territoire d'outre mer le plus dynamique sur ces questions: 50% des PAT des DROM sont réunionnais.
- L'échelle communale est plébiscitée avec une très grande diversité de profils : de la commune rurale de 5 000 habitants, à la ville de plus de 100 000 habitants.
- Un PAT départemental pour une action à plus grande échelle en faveur de la transition alimentaire
- Une animation Inter PAT pour accompagner et renforcer le réseau des PAT réunionnais

- 8 PAT Communaux
- ① La Possession, ② Saint-Paul, ③ Trois-Bassins, ④ Cilaos, ⑤ Entre-Deux, ⑥ Saint-Joseph, ⑦ Plaine-des-Palmistes, ⑧ Bras-Panon

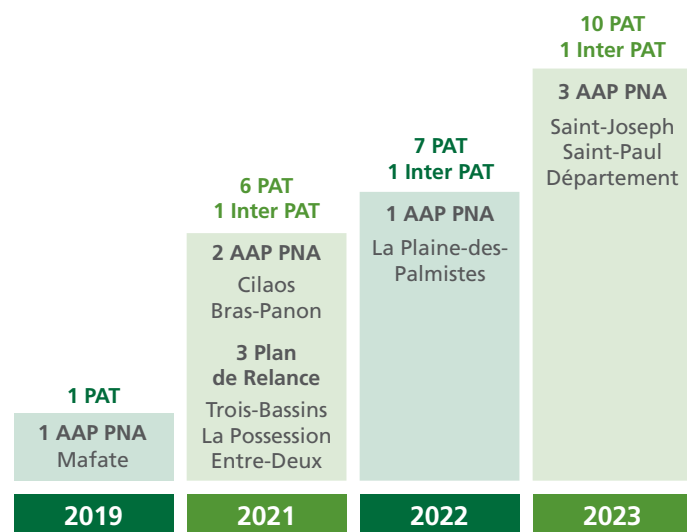
- 1 PAT à Mafate  
Parc national de La Réunion

- 1 PAT Départemental  
Département de La Réunion



### 3 | 2021-2023, une dynamique qui s'accélère et se structure

- À l'image du territoire national, les mesures du Plan de Relance dédiée aux PAT en 2021 ont boosté la dynamique réunionnaise : fin 2021, La Réunion compte 6 PAT dotés de financements opérationnels ainsi qu'un dispositif d'appui et de mise en réseau
- Aujourd'hui, les PAT de La Réunion sont tous reconnus (phase d'émergence, niveau 1), 100% d'entre eux sont financés via l'AAP PNA national ou le plan de relance  
**Entre 2021 et 2023, 6 PAT ont été lauréats de l'appel à projet du PNA au niveau national**
- Progressivement, des collectivités de plus en plus importantes se mobilisent avec l'arrivée notamment des PAT de Saint Paul et du Département en 2023



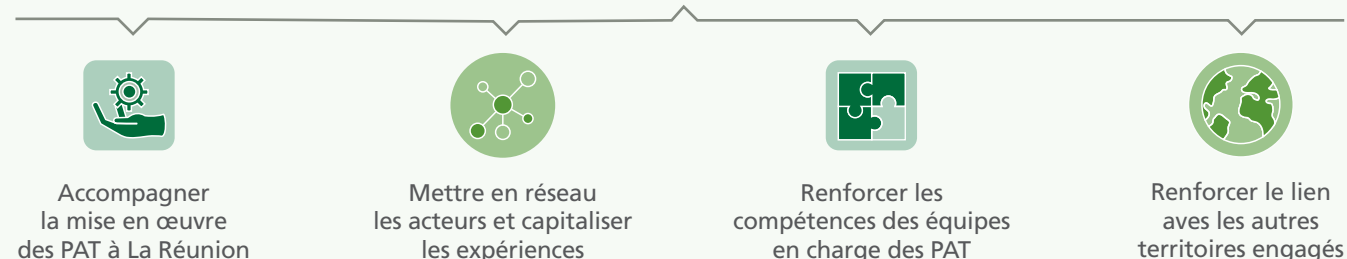
### 4 | Le dispositif Inter PAT, une expérience singulière

Depuis septembre 2021, le Parc national de La Réunion en collaboration avec le CIRAD, la DAAF et l'ADEME pilote le dispositif d'appui à la mise en œuvre de PAT et à l'animation inter territoriale à La Réunion (dispositif Inter PAT).

À la fois outil d'accompagnement et d'animation de réseau, le dispositif Inter PAT mobilise aujourd'hui un réseau d'acteurs construits autour des équipes projets des 10 PAT de l'île.

Seule initiative de cet ordre au sein des DROM, le dispositif a participé à la dynamique locale autour des PAT sur l'île.

#### Un dispositif d'appui à l'émergence de PAT et à l'animation interterritoriale pour ...



#### 2021-2024

- Une priorité à l'émergence des PAT et au soutien des équipes en charge de leur animation
- Une communauté de pratiques, un réseau métier en constitution
- Une combinaison singulière : animation de réseau et accompagnement des projets

## Fiche 4 La compétence «Alimentation» au sein des collectivités.

### 1 | L'alimentation, une compétence partagée

Traiter les questions alimentaires ou agir sur le système alimentaire implique d'adopter une approche systématique de ces enjeux pour prendre en compte l'ensemble de leurs dimensions: sociale, économique, environnementale (cf. Fiche 1).

La puissance publique de son côté organise et répartit ses compétences institutionnelles entre différents échelons administratifs (communes, EPCI, département, région...) ainsi qu'au sein d'un même échelon (les services des collectivités). Aucun de ces échelons ne détient l'entièreté de la compétence alimentaire, mais tous peuvent agir à leur niveau en adoptant une démarche transversale en interne et partenariale ou de coopération au niveau du territoire.

En conséquence pour le déploiement d'un PAT il est notamment nécessaire :

- De situer sa collectivité sur l'échiquier des compétences territoriales en lien avec l'alimentation afin de définir les périmètres opérationnels et partenariaux
- De se situer au sein de sa collectivité au niveau de l'organisation et de l'implication des services et directions.

Pour plus d'information sur cette thématique voir Fiche 10 « Des ressources pour aller plus loin ».

### 2 | Communes et département, les collectivités mobilisées à La Réunion

#### La commune au cœur de la dynamique des PAT, une spécificité réunionnaise

Contrairement à la situation en France hexagonale où les PAT sont majoritairement le fait d'intercommunalités ou d'échelon équivalents, les PAT réunionnais sont essentiellement communaux.

Les communes réunionnaises sont étendues et/ou accueillent une forte population. A échelle comparable, elles sont souvent équivalentes aux cantons ainsi qu'à certaines intercommunalités de l'Hexagone. Leurs territoires communaux font sens/unité en terme de bassin de vie.

La commune est l'échelon administratif de proximité par excellence. Collectivité la plus ancienne et la plus identifiée, elle est dotée de compétences opérationnelles et stratégiques en lien avec l'alimentation. Les PAT portés à ce niveau sont donc autant dans l'action que la réflexion stratégique et partenariale.

**8 PAT/10**  
sont portés par des communes à La Réunion

**5%** des PAT  
sont communaux à l'échelle nationale

#### Le Département, un acteur capable d'agir en complémentarité des communes et de fédérer les initiatives

**30 PAT** portés au niveau départemental sur les 440 PAT recensés au niveau national

Seuls 1/3 des départements français sont porteurs de PAT. Le Département de La Réunion est le seul porteur de ce niveau pour les DROM.

Les départements disposent de compétences directes et indirectes dans de nombreux domaines du PAT. Il s'agit d'une collectivité opérationnelle, prescripteur au niveau stratégique et financier; capable d'agir en tant qu'ensemblier et facilitateur auprès des acteurs.

**1 PAT** départemental pour La Réunion

À La Réunion, le Département assure par délégation la compétence agricole et développement rural, la collectivité est à ce titre l'autorité de gestion des fonds FEADER

Département et communes sont deux échelons administratifs complémentaires en terme de compétences et d'échelles d'intervention en ce qui concerne l'alimentation et les PAT.

### 3 | Connaitre les compétences de sa collectivité en matière d'alimentation

**COMMUNE** | Compétences, programmes et outils mobilisables dans le cadre d'un PAT à l'échelle communale

#### Urbanisme et aménagement

##### Maitrise et usage du Foncier

- Plan Local d'Urbanisme
- Zone agricole protégée
- Acquisition et valorisation du foncier

##### Aménagement d'espaces de production en intra urbain

- Agriculture urbaine
- Eco quartier

#### Gestion des écoles primaires

##### Approvisionnement de la restauration scolaire

- Adaptation des marchés d'approvisionnement
- Régie publique agricole
- Formation des agents de la restauration scolaire
- Commission menu

##### Éducation à l'alimentation et à la nutrition

- Animations pédagogiques temps scolaires et périscolaires

#### Action Sociale

##### Centre communaux d'action sociale, crèches et EHPAD

- Analyse des besoins sociaux
- Approvisionnement de la restauration collective
- Epicerie sociale
- Accompagnement à l'alimentation, nutrition
- Aide alimentaire

#### Développement économique (indirect)

##### Soutien commercialisation et activité économique

- Marchés communaux
- Immobilier d'entreprise

##### Valorisation des patrimoines

- Promotion des acteurs

##### Soutien Economie Sociale et Solidaire

- Pépinière d'activité, tiers lieux, accompagnement

#### Environnement

- Lutte contre la gaspillage alimentaire
- Gestion des biodéchets

#### Santé

##### Contrat locaux de santé (CLS)

- Actions de lutte contre le diabète et l'obésité

#### Politique de la ville

##### Contrat de ville

- Renouveau urbain, cohésion sociale et développement économique au sein des Quartiers prioritaires
- AAP Quartiers fertiles, quartiers productifs

##### Petite ville de demain

- Programme de soutien aux communes rurales de moins de 20 000 habitants

**DÉPARTEMENT** | Compétences, programmes et outils mobilisables dans le cadre d'un PAT à l'échelle départementale

#### Agriculture et eau

##### Soutien à l'agriculture

- Gestion des Fonds FEADER
- Plan Agripéi 2030/Plan Bio Départemental
- Transformation et commercialisation

##### Aménagement et préservation des espaces agricoles et naturel

- Commission départementale de l'aménagement du foncier (CDAF)
- Périmètre de protection des espaces naturels et agricoles (PAEN)

##### Promotion et commercialisation

- Marque départementale
- Soutien aux marchés foire et autres événements
- Soutien au développement de circuits courts et de la vente directe

#### Transition écologique et solidaire

##### Plan de transition écologique et solidaire

- Plan de prévention des déchets et gestion des biodéchets
- Verdissement de la commande publique

#### Solidarité et cohésion territoriale

##### Politique d'action sociale et médico-sociale

- Stratégie de prévention de lutte contre la pauvreté dont précarité alimentaire
- Financement de CCAS dont actions alimentaires (épicerie sociale, bons alimentaires, éducation à l'alimentation...)

##### Politique départementale d'insertion

- Soutien association d'insertion par l'alimentation et l'agriculture

#### Éducation

##### Gestion des collèges

- Schéma Général de la Restauration Scolaire
- Approvisionnement de la restauration scolaire (en lien avec la Région, CODARUN)
- Éducation à l'alimentation
- Lutte contre le gaspillage alimentaire

##### Préservation des ressources naturelles et de la biodiversité

- Gestion Espaces Naturels Sensibles
- Plan 1 Millions d'arbres

## Fiche 5 S'organiser en interne pour construire la transversalité

→ Piloter et mettre en œuvre un PAT au sein de sa collectivité implique d'organiser une maîtrise d'ouvrage interne capable d'assurer la coordination et la gestion du projet tout en posant les bases d'une démarche transversale pour une mobilisation large du territoire et une approche systémique de la question alimentaire.

→ Cette maîtrise d'ouvrage interne concerne à la fois la mobilisation des services de la collectivité et la constitution de l'équipe projet, la cellule en charge de sa coordination et de son animation

### 1 | La question du service porteur au sein de la collectivité

Le service porteur met en place et supporte l'animation du PAT. Il coordonne la réflexion stratégique du projet. Idéalement, le service porteur du PAT au sein de la collectivité est un service:

- Transversal et en responsabilité d'une ou plusieurs dimensions de l'alimentation
- Opérationnel qui mène ses propres actions liées au PAT
- En position de proposer une réflexion stratégique qui dépasse son domaine de responsabilité
- Doté de ressources humaines suffisantes
- Soutenu politiquement

Un service comme la restauration collective, au demeurant compétent dans un domaine essentiel des PAT supporte des impératifs opérationnels trop forts pour animer la réflexion stratégique autour de l'alimentation en son sens élargi.

À La Réunion, au sein des communes, les services porteurs sont en général de type:

- Aménagement et développement rural
- Développement économique
- Développement territorial
- Transition écologique et développement durable
- Politique de la ville et CCAS

### 2 | Le 1<sup>er</sup> cercle des services partenaires

→ Une fois le service porteur identifié, la question de la mobilisation des autres services de la collectivité se pose, notamment pour le 1<sup>er</sup> cercle des services partenaires. L'idée est ici d'embarquer dès le début un certains nombres de services indispensables au déploiement du PAT.

→ Les services partenaires du 1<sup>er</sup> cercle, présents dès la phase d'émergence, sont en premier lieu des services ayant la charge d'une compétence directe et opérationnelle de la collectivité en lien avec une dimension incontournable du PAT : éducation, restauration scolaire, affaires sociales et/ou CCAS, santé ...

→ Ce premier cercle de services à mobiliser est plus ou moins élargi selon la taille de la collectivité avec une constante: restauration scolaire et CCAS sont mobilisés les premiers.

**Commune < 10 000 habitants**  
Service porteur – 1<sup>er</sup> cercle : 1 à 3 services

Service porteur de type « développement économique ou territorial »  
1<sup>er</sup> cercle: à minima restauration scolaire et CCAS

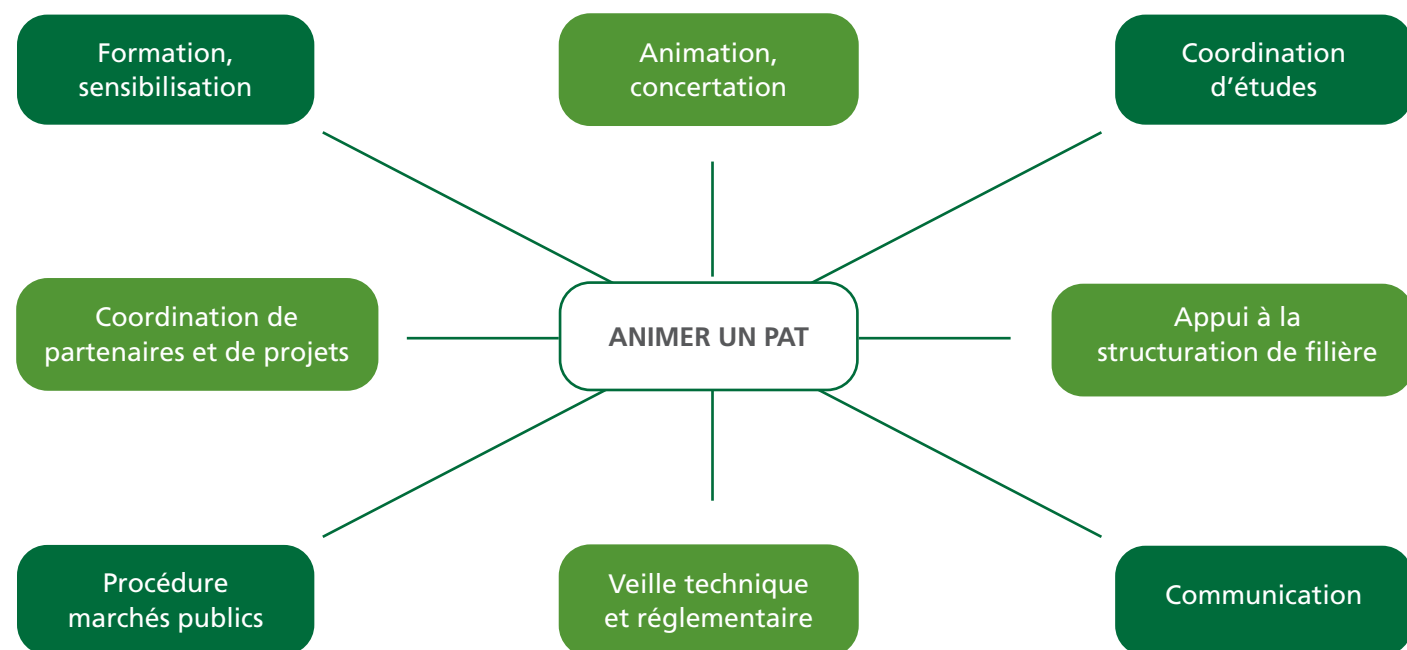
**Commune > 10 000 habitants**  
Service porteur – 1<sup>er</sup> cercle > 5 services

Service porteur de type « Aménagement du territoire ou développement durable »  
1<sup>er</sup> cercle: à minima restauration scolaire ; CCAS ; Politique de la ville ; sport/santé



### 3 | Animer un PAT, une affaire d'équipe

→ Animer un PAT est une mission complexe qui nécessite de combiner des compétences techniques d'animation et d'ingénierie de projet de manière transversale à plusieurs domaines d'activité. Un défi de taille qui nécessite, au-delà de la mise en place d'une animation (internalisée ou en prestation externe), la constitution d'une équipe projet proprement dite regroupant un maximum de compétences et de responsabilités dans les domaines concernés.



→ L'équipe ou la cellule projet est le reflet de la mobilisation des services, elle appuie et accompagne le déploiement de l'animation. Par sa composition elle facilite la transversalité de la démarche et permet aussi l'information voire la mobilisation des « décideurs intermédiaires » (responsable de services ou de direction).

→ Au sein de l'équipe ou cellule projet, la double fonction de **coordination/animation** portée par le service en charge du PAT peut être :

- Assurée à 100% par le chargé de mission PAT
- Assurée par le binôme responsable de service (coordination) et le chargé de mission PAT (animation)
- Assurée par le responsable de service (coordination) et par un prestataire externe pour l'animation

→ Cette coordination/animation mobilise autour d'elle les référents des autres services impliqués dans la démarche, notamment ceux du premier cercle. L'équipe sera plus ou moins élargie selon la taille de la collectivité et le degré d'avancement/structuration du PAT.

ÉQUIPE PROJET	
<b>Coordination – Animation Service porteur du PAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargé de mission</li> <li>• Ou responsable de service / chargé de mission</li> <li>• Ou responsable de service / prestataire externe</li> </ul>	<b>Référents services du 1er cercle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration scolaire</li> <li>• CCAS</li> <li>• Santé</li> <li>• ...</li> </ul>

Une équipe projet **transversale**, où les principaux services mobilisés sont représentés, en **soutien de l'animation** mise en œuvre par le service porteur.

**Le petit plus :** intégrer les services supports (Finance; RH, service technique) aux échanges facilite le déploiement opérationnel du PAT

### 4 | Se renforcer, profil et mission d'un.e chargé.e de mission PAT

→ Cheville ouvrière de la démarche, le poste de chargé.e de mission PAT est central pour les collectivités engagées. Métier nouveau aux contours mouvants, il centralise, fédère et impulse la dynamique projet en interne et l'incarne sur le territoire. Un poste et des responsabilités qui demandent une polyvalence à la hauteur de la diversité des thématiques liées à l'alimentation.

#### ELÉMENTS DE FICHE DE POSTE CHARGÉ.E DE MISSION PAT – EXEMPLES DE MISSIONS PRINCIPALES

<b>Conduite et gestion de projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la coordination, le suivi technique, administratif et budgétaire du projet</li> <li>• Reporting et rédaction des différents documents en lien avec le PAT (cahier des charges, rapports et bilans, dossier de consultation...)</li> <li>• Recherche de financement</li> </ul>	<b>Animation et gouvernance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire et animer le diagnostic alimentaire, l'élaboration de la stratégie et du plan d'action</li> <li>• Planifier, participer et animer les instances de gouvernance du PAT</li> <li>• Garantir la transversalité entre les services internes impliqués dans la mise en œuvre du PAT</li> <li>• Assurer le suivi et le pilotage des actions mises en œuvre par la collectivité</li> </ul>
<b>Mise en réseau et accompagnement des acteurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire et animer le réseau des partenaires</li> <li>• Accompagner les partenaires du PAT dans la mise en œuvre de la démarche</li> <li>• Réaliser une veille territoriale</li> </ul>	<b>Communication et mobilisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à la sensibilisation du grand public</li> <li>• Communiquer sur le PAT et ses actions</li> <li>• Appuyer et conseiller les élus</li> </ul>

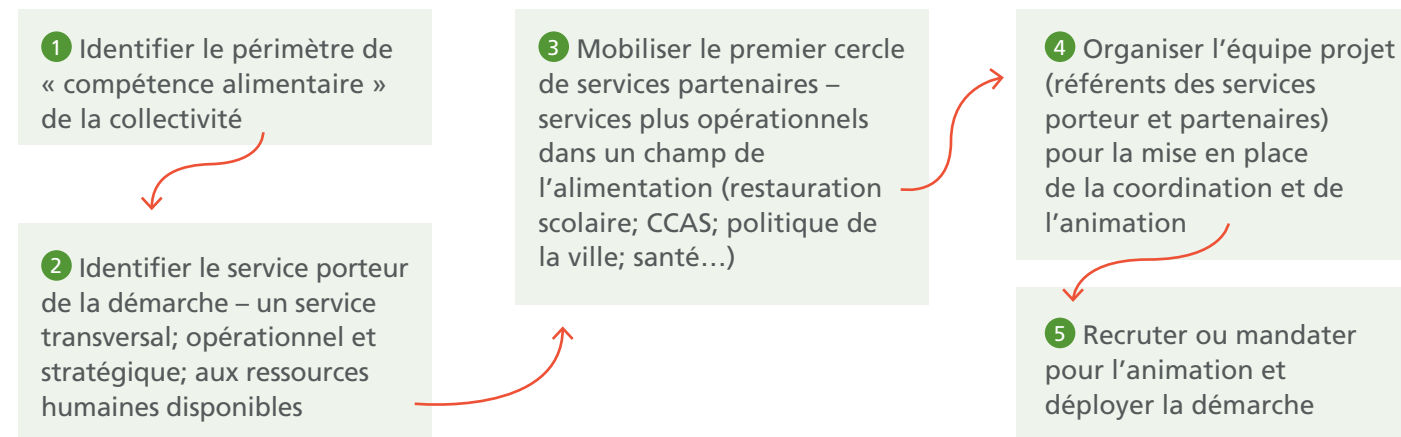
Au vu des enjeux et des missions liés au déploiement d'un PAT quelques clés se dessinent pour le choix du profil :

- Un PAT est avant tout un projet, **les compétences en gestion et conduite de projet** sont indispensables et ce d'autant plus que le PAT se structure autour de nouveaux partenaires et de nouvelles actions
- Un PAT est un projet de territoire, **les compétences en accompagnement des acteurs** ainsi qu'en animation territoriale sont aussi nécessaires pour définir et déployer l'action
- Un PAT est un projet collectif, **les compétences en conduite de démarche participative et d'action collective** sont également importantes pour mobiliser et animer une gouvernance
- Un PAT est un objet alimentaire, une certaine **maitrise technique de l'un ou l'autre des champs thématiques de l'alimentation** apparaît aussi nécessaire, le plus souvent l'agriculture, l'agroalimentaire ou le développement économique. À La Réunion, d'autres profils autour de la santé-nutrition, de la précarité alimentaire ou de l'environnement sont également pertinents
- Un PAT est un projet complexe aux multiples enjeux et rapports de force, lorsqu'elles l'ont fait, les communes réunionnaises ont privilégié un **profil expérimenté (5 ans) de formation de niveau 6 ou 7 (bac+3 à bac+5)**

Certaines collectivités font le choix d'externaliser l'animation de la démarche, une option que permettent les financements des appels à projet du PNA (niveau 1 et 2). Une option qui permet de s'adjoindre des compétences spécialisées en animation territoriale et collective, mais qui renforce la nécessité d'une coordination forte en interne.



## 5 | Récapitulatif des éléments de réflexion pour l'organisation interne



- Ces étapes de structuration interne sont un préalable facilitateur pour le déploiement d'un PAT. Elles ont d'autant plus d'importance que la collectivité est grande et organisée en de multiples services et directions.
- La structuration interne présentée est bien entendue progressive, l'ordre des « étapes » peut varier selon la dynamique interne, mais l'objectif est bien de bâtir pas à pas **une ingénierie dédiée et qualifiée, appuyée par une équipe transversale** au sein de la collectivité.

### La question de la mobilisation des élu.es

- Au delà de la mobilisation des services et ressources de la collectivité, le déploiement d'un PAT ou d'une démarche alimentaire dépend également, et ce dès les premiers instants, d'un portage politique fort et éclairé.
- Cela implique un accompagnement des élus à s'approprier les thématiques alimentaires et se mobiliser autour de ces enjeux. Un PAT ne peut se faire sans commande politique au démarrage, l'enjeu tout au long de la démarche est de développer et d'élargir ce portage politique.
- Attention à ne pas négliger l'importance des « décideurs intermédiaires » (responsable de service, de direction ou de pôle) dans le cas de grandes collectivités, leur mobilisation est également précieuse.
- Quelques ressources et pistes de réflexion:

Sensibiliser et convaincre	Élargir et maintenir la mobilisation	Travailler ensemble
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation aux enjeux de l'alimentation durable et aux rôle des collectivités</li> <li>• Visites, formations, échanges entre pairs</li> <li>• Voyage d'étude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe d'élu.es référent.es (1 par thématique PAT)</li> <li>• Des temps d'échanges dédiés</li> <li>• Des événements fédérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser la relation ingénierie/élu.es (définition des rôles de chacun et des modalités de travail et d'échanges)</li> <li>• Participation aux instances de pilotage et aux temps forts du projet</li> </ul>

### Voir Fiche 10 - Ressources pour aller plus loin

- ☐ Consulter le guide du réseau Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine – Mobiliser les élus sur l'agriculture et l'alimentation à travers une démarche territoriale
- ☐ Les ressources du programme TETRAA – Territoires en Transition Agricole et Alimentaire sur la formation des élus
- ☐ Le MOOC sur la durabilité des systèmes alimentaires d'Outre Mer avec un focus sur La Réunion (septembre 2024)

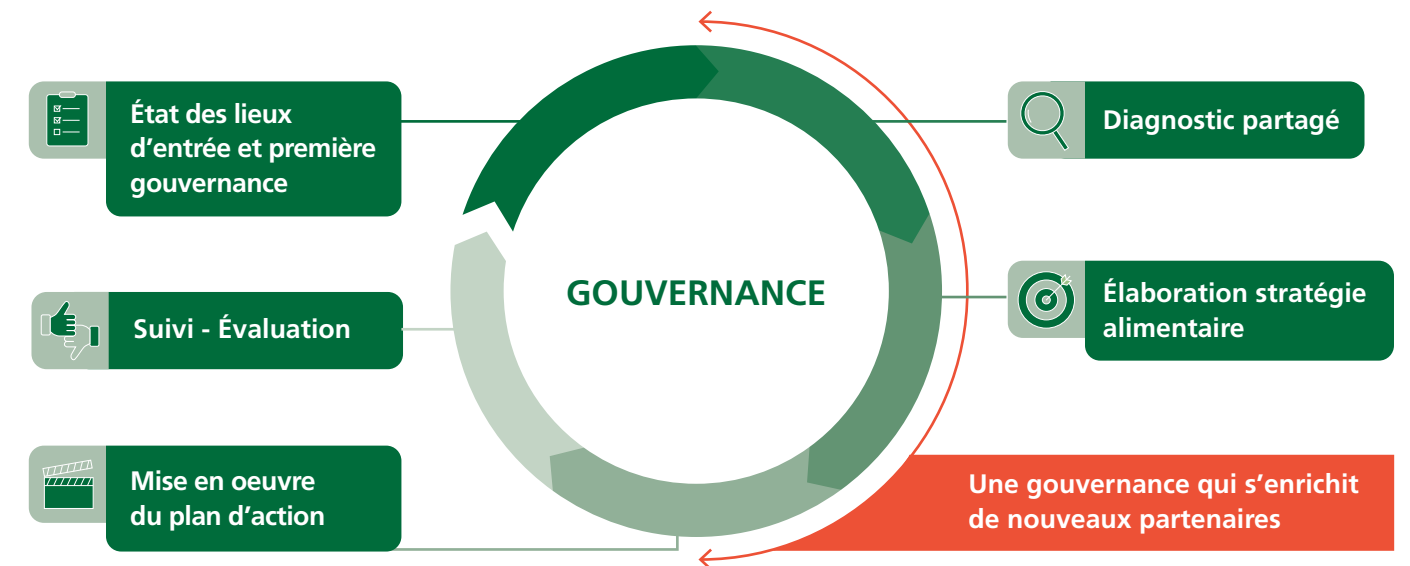
## Fiche 6 S'organiser en interne pour construire la transversalité

À ce stade de la démarche, la collectivité est engagée, l'équipe projet est constituée et les grandes orientations stratégiques initiales sont identifiées à partir des documents de planification internes.

L'enjeu est maintenant d'approfondir la connaissance du système alimentaire, d'en mobiliser les acteurs et de déployer la phase opérationnelle.

Rappelons au préalable qu'il n'existe pas de recette toute faite pour élaborer et déployer un PAT. Chaque territoire est spécifique et a sa propre dynamique en matière d'alimentation. Il en va de même pour les collectivités en charge des PAT qui ont chacune leur historique de mobilisation dans ces domaines.

- L'élaboration et le déploiement d'un PAT vise à mobiliser l'ensemble des acteurs du système alimentaire autour d'un projet commun co construit.
- La démarche implique de s'appuyer sur l'existant pour bâtir progressivement, par itérations le plus souvent, une projet de plus en plus large et intégrateur.



- Un cadre en 5 blocs méthodologiques : état des lieux; diagnostic partagé; élaboration de la stratégie alimentaire; mise en œuvre du plan d'action et suivi évaluation.
- Pour les collectivités porteuses, un des défis majeurs consiste à mener de front la réflexion stratégique à l'échelle territoriale et le déploiement opérationnel des premières actions.
- Un cadre méthodologique mobilisable à la convenance des porteurs de PAT selon leur degré d'avancement et leur structuration à la manière d'une boîte à outils.
- La question de la gouvernance est également centrale: quelles modalités de pilotage du projet? quelles ambitions pour une gouvernance plus large?
- Une approche qui permet d'appréhender plusieurs enjeux liés la territorialisation de l'alimentation:
  - La transversalité autour de la question alimentaire
  - La co construction et la mobilisation des acteurs
  - La connaissance partagée de l'état du système
- La suite du guide illustrera certains point de la démarche au regard de l'expérience des PAT réunionnais et de l'accompagnement de l'INTERPAT. Les PAT réunionnais sont récents, notre retour d'expérience privilégiera donc les étapes de la phase d'émergence.

# Fiche 7 Identifier les partenaires et organiser la gouvernance

→ L'objectif de cette étape est de préciser le cadrage du projet élaboré lors de la mobilisation de la collectivité; d'identifier les forces en présence en matière d'alimentation durable sur le territoire et d'installer une première gouvernance de projet.

## 1 | Cartographie des parties prenantes et matrice partenariale

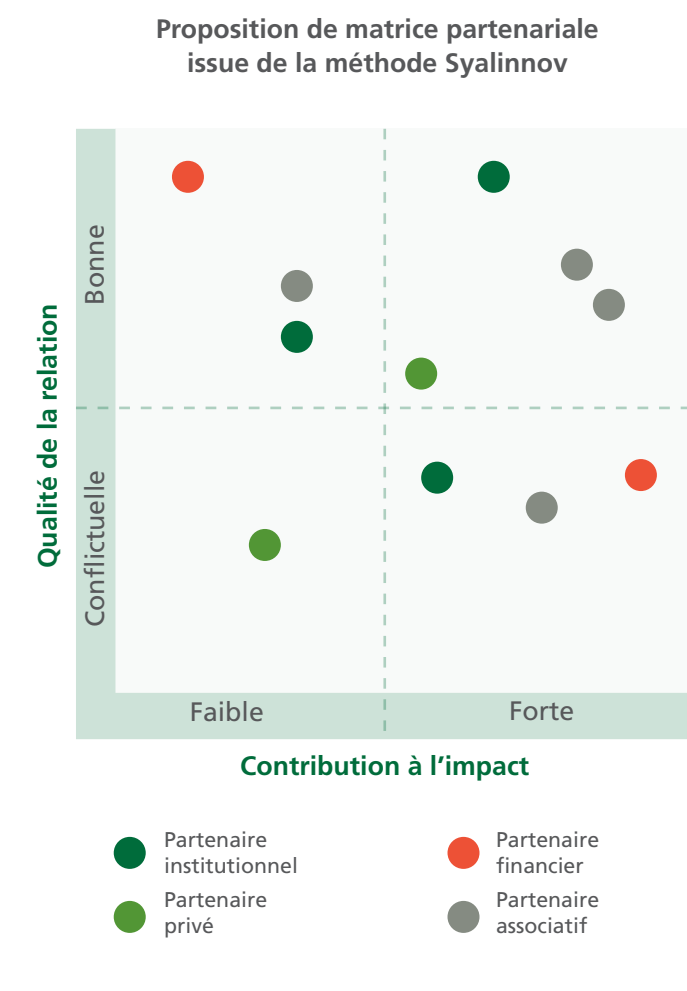
Identifier les parties prenantes à ce stade du PAT, leurs compétences et positionnement par rapport au projet, leurs actions en cours. Il est possible de les représenter sous forme de matrice reprenant leur positionnement et leur impact sur la durabilité du système alimentaire et/ou le PAT. Le suivi de cette matrice au cours du projet est un indicateur intéressant

Appréhender les différents mondes sociaux du territoire, identifier les acteurs et caractériser leur positionnement



### → Inventaire des initiatives inspirantes du territoire

Une approche par les initiatives inspirantes permet d'identifier et de mettre en avant les projets et actions en matière de transition alimentaire déjà présentes sur le territoire. Ces forces vives pourront constituer le socle de la communauté de projet.



## 2 | Gouvernance de projet – premier COPIIL et autres instances

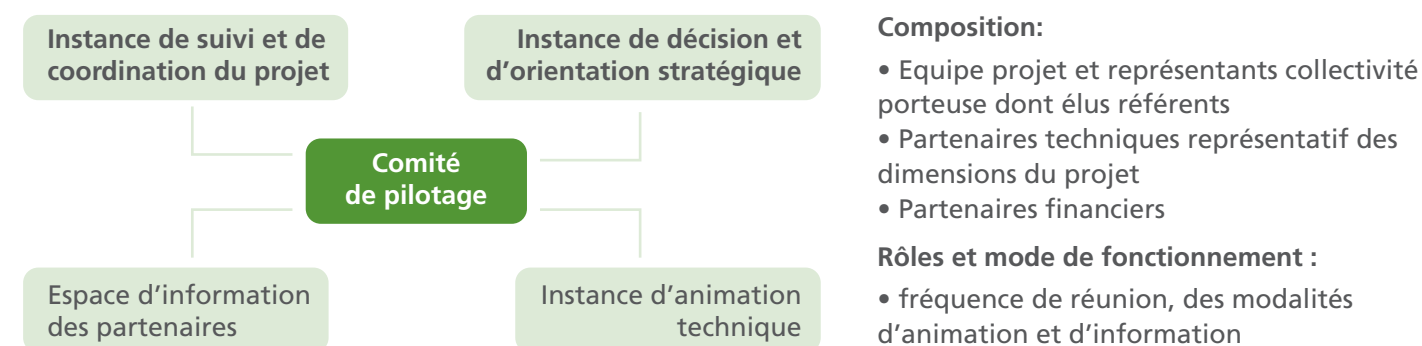
À partir de ce premier travail d'identification des parties prenantes, il s'agit alors d'installer le premier COPIIL du projet et en définir le fonctionnement. Des instances complémentaires de consultation ou de réflexion technique pourront être mises en place progressivement par la suite

### Rappel sur les instances de gouvernance – le rôle central du comité de pilotage

Instances de dialogue et de participation	Instance décisionnelle partenariale	Instance décisionnelle statutaire
Cotech, groupes de travail, atelier, conseil de l'alimentation Rôle: fédérer, orienter, débattre, approfondir certaines thématiques	Comité de pilotage Rôle: suivre et piloter le projet; formaliser les partenariats, consolider et arbitrer les orientations stratégiques	Conseil municipal, communautaire, départemental... Rôle: arbitre et valide légalement la démarche; engage les moyens

L'ambition d'un PAT est de contribuer à la mise en place progressive d'une gouvernance alimentaire territoriale en consolidant notamment les passerelles entre les différents niveaux d'instance. Qu'il soit porte d'entrée d'une gouvernance plus large ou instance de coordination du PAT, le comité de pilotage occupe une place centrale dans la démarche.

### Repères pour le comité de pilotage



→ Au démarrage le COPIIL assure de multiples fonctions qui pourront faire l'objet d'instances spécifiques à mesure que le projet se structure et prend de l'envergure. Le suivi et la coordination technique du projet sont souvent assurés par un comité technique plus restreint.

→ En terme de composition, un certains nombres d'acteurs se retrouvent régulièrement mobilisés au sein des COPIIL des PAT réunionnais:

Partenaires institutionnels	Chambres consulaires et association de développement	Recherche, enseignement et formation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences et directions de l'état: DAAF; ADEME; ARS; DEETS, DEAL</li> <li>• Collectivités territoriales : Région; Département, Intercommunalité</li> <li>• Parc national de La Réunion SAFER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambre d'agriculture</li> <li>• Chambre des métiers et de l'artisanat</li> <li>• Chambre du commerce et de l'industrie</li> <li>• Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire</li> <li>• AD2R</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIRAD</li> <li>• IRD</li> <li>• Rectorat</li> <li>• Université de La Réunion</li> <li>• EPLEFPA – lycée agricole</li> <li>• Maison Familiale et Rurale</li> <li>• Établissements d'éducation du territoire</li> </ul>

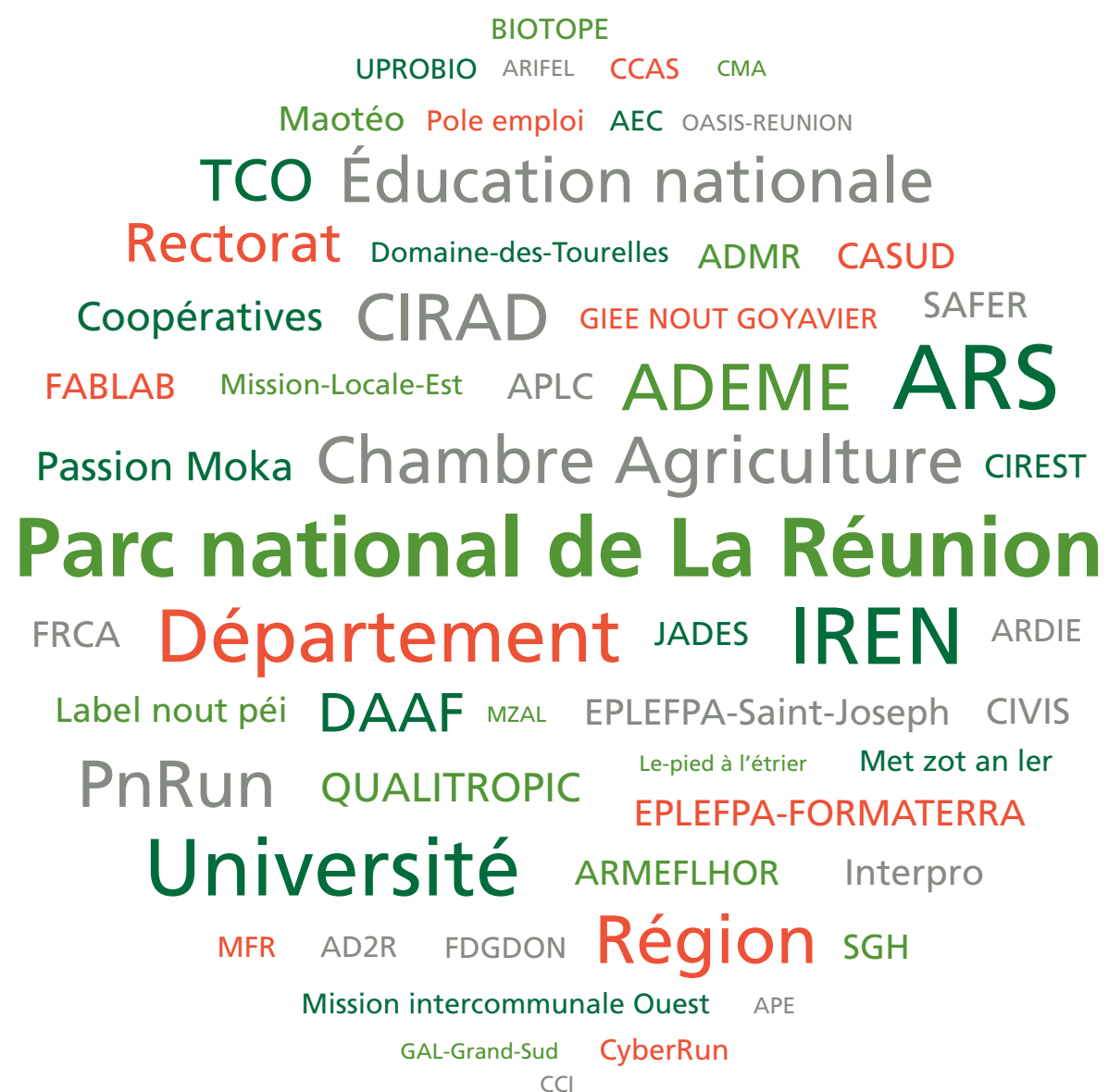
### 3 | Les gouvernances projets au sein des PAT réunionnais

Les PAT réunionnais mettent en place ou envisagent la mise en place de différentes instances de gouvernance projet en complément du comité de pilotage

- Des **comités de suivi et/ou de direction** pour la **coordination interne** à la collectivité constitué de l'équipe projet, des référents des services mobilisés ainsi que des élus ou décideurs le cas échéants
- Des **comités techniques** mobilisant l'équipe projet et les partenaires techniques pour le suivi **opérationnel du plan d'action** et **l'animation technique** – lorsque cette fonction ne peut être assurée par le COPIL du fait de l'envergure du projet
- Des **groupes de travail thématiques** à la fois pour **élaborer, réaliser et suivre des actions spécifiques**. Ils réunissent les acteurs impliqués dans la thématique (institutions, association locale, acteur privé...)
- Un **comité d'orientation stratégique** réunissant les acteurs et personnes ressources représentatifs du système alimentaire pour **informer, renseigner et orienter** la démarche

A ce stade de structuration des PAT, il s'agit essentiellement d'instances de dialogue et de participation en lien avec le COPIL du projet.

Ci-dessous une approche du paysage des partenaires mobilisés par les PAT à La Réunion



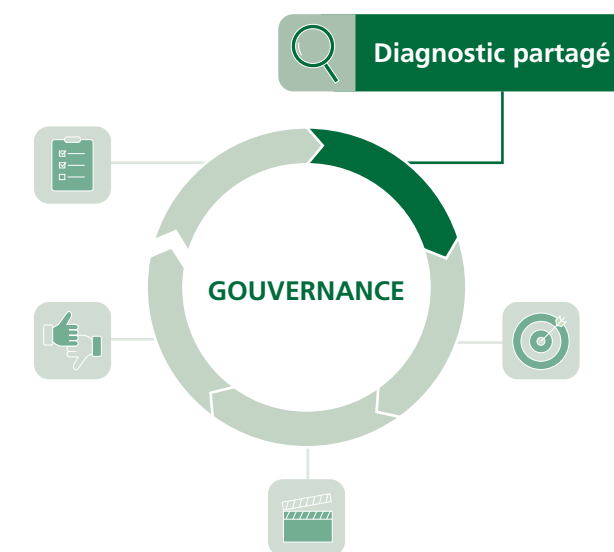
### Fiche 8 Réaliser un diagnostic agricole et alimentaire

A ce stade de la démarche, les principales forces en présence sur le territoire en matière d'alimentation sont identifiées et une première gouvernance de projet est mise en place sur cette base.

L'objectif pour la suite est d'affiner collectivement la compréhension du fonctionnement du système alimentaire et de ses enjeux au regard des ambitions du PAT.

C'est à partir de ce diagnostic agricole et alimentaire, co-construit et partagé avec les partenaires, que seront posés les premiers éléments de la stratégie alimentaire du territoire.

Rappelons que la conduite d'un diagnostic partagé du système alimentaire est une des conditions à la labellisation des PAT (cf. Fiche 2)



#### 1 | Quels objectifs pour un diagnostic dans une démarche de PAT?

Le diagnostic du système alimentaire est une étape importante de la démarche de mise en œuvre d'un PAT sur un territoire. Il doit permettre d'établir une représentation partagée de l'état du système alimentaire pour en comprendre le fonctionnement et en préciser les enjeux. A partir de ce socle commun et partagé de connaissances, les parties prenantes doivent pouvoir engager l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions.

Cette étape de diagnostic répond donc à plusieurs enjeux, plus ou moins prioritaires selon les situations :

- Un **enjeu de connaissance** pour une meilleure compréhension du territoire et priorisation des problématiques
- Un **enjeu de mobilisation** où l'élaboration participative du diagnostic participe à l'appropriation de la démarche par les parties prenantes
- Un **enjeu de pilotage**, le diagnostic est conçu pour nourrir la conception de la stratégie alimentaire du territoire et identifier les premières actions à mettre en œuvre
- Un **enjeu de suivi – évaluation**, le diagnostic établit un « état-zéro » de la situation et peut définir un premier set d'indicateurs à suivre

L'importance et la place du diagnostic dans la démarche peut aussi varier selon la nature de la collectivité porteuse du PAT :

- Un **diagnostic pour initier le cycle projet**: dans le cas de PAT portés par des échelons de collectivités peu opérationnels dans les domaines de l'alimentation, le diagnostic territorial constitue la pierre angulaire de la démarche et conditionne la mise en action du projet de territoire. Les enjeux de connaissance et de mobilisation sont prioritaires dans ce cas.
- Un **diagnostic pour entériner et compléter une première phase de projet**: pour les communes, un certain nombre d'actions et d'éléments de connaissance sur le système alimentaire sont disponibles dans leurs domaines de compétences en matière d'alimentation (cf. Fiche 3). Le diagnostic n'est pas un préalable à l'action mais constitue une étape de complément de la stratégie alimentaire en intégrant les dimensions de l'alimentation encore non explorées. Les enjeux de mobilisation et de pilotage prédominent dans ce cas. A La Réunion les diagnostics alimentaires sont ainsi le plus souvent en 3e année de la phase d'émergence des PAT.



## 2 | Déroulé et éléments de méthodes

Le diagnostic n'est pas une fin en soi, mais une étape de la démarche de projet. Il a une finalité opérationnelle et doit répondre à une problématique. La démarche repose sur la participation des parties prenantes et implique un travail de mobilisation important.

Le diagnostic suppose dans un premier temps de définir le cadre de travail (méthode; moyens, pilotage), pour ensuite aborder la phase de recueil et d'analyse de données sur laquelle bâtir des premiers éléments de stratégie et communiquer.

### a | Définir le cadre : un diagnostic alimentaire, avec qui, pour quoi et pour qui?

Une approche et des ambitions différentes selon les enjeux priorités:

- Un enjeu de connaissance fort mettra l'accent sur une description fine de l'état de fonctionnement du système alimentaire ou de l'une de ses composantes et nécessitera un travail d'enquête plus important
- Un enjeu de mobilisation fort implique une approche participative renforcée proposant des ateliers thématiques et des restitutions larges
- Un enjeu de pilotage fort demande une approche plus technique plutôt à destination de la communauté de projet

Un questionnement pour orienter la démarche, le diagnostic doit répondre à une problématique:

- Le caractère systémique et transversal de l'alimentation rend compliquée l'exploration exhaustive de l'ensemble de ses dimensions. Il est nécessaire de définir un angle thématique à l'étude.
- A La Réunion, les PAT explorent en premier lieu les questions de relocalisation de l'alimentation, de précarité alimentaire et d'accessibilité à une alimentation saine et de qualité pour tous
- En France hexagonale, une approche de la durabilité des systèmes alimentaires est souvent adoptée. Ces approches de diagnostics concernent généralement de plus grandes échelles territoriales (département et ou région) avec des enjeux de connaissance et de mobilisation forts.

Un groupe de travail pour le suivi et le pilotage de l'étude

- Constitué de membres de l'équipe projet du PAT, des prestataires s'il y en a et éventuellement de quelques personnes ressources
- Les résultats et les grandes orientations méthodologiques sont validées par le COPIIL du PAT

### b | Recueil et analyse des données

Cette phase du diagnostic mobilise différents types de données, d'outils et de publics. Elle s'organise de manière à :

- Décrire et interroger l'organisation du paysage alimentaire du territoire: Comment s'organise l'offre et la demande alimentaire sur le territoire? Cette organisation répond elle aux enjeux de durabilité et d'accessibilité à une alimentation saine et durable pour tous? Quelle place pour la production locale?
- Rechercher les synergies territoriales en précisant la cartographie des acteurs, des projets et autres programmes en matière d'alimentation sur le territoire
- Préciser les enjeux, les axes de travail et les premières actions : poser le cadre de réflexion d'une stratégie alimentaire

## Des éléments pour caractériser le paysage alimentaire

### Fiche d'identité du territoire

- Démographie et structure de la population
- Taux d'emploi, taux de pauvreté
- Répartition des activités économiques
- Géographie et organisation du paysage

### Analyse de l'offre alimentaire du territoire

- Organisation de la production agricole: organisation spatiale et profil agronomique du territoire, typologie des exploitations, productions, volumes, circuits de commercialisation...
- Organisation de la transformation agro alimentaire locale: acteurs, productions, volumes, réseaux d'approvisionnement et de distributions...
- Organisation de la distribution: identification des canaux et réseaux de distribution sur le territoire; analyse des flux...
- Impacts environnementaux de la chaîne de valeur, gestion des déchets...

### Acteurs, initiatives et programmes en matière d'alimentation

- Cadres réglementaires et documents stratégiques
- Projets et programmes structurants
- Analyse des parties prenantes du système alimentaire
- Innovations sociales et organisationnelles en alimentation

### Analyse de la demande alimentaire du territoire

- Consommation alimentaire : besoins alimentaires, panier moyen, budget...
- Comportement et pratiques alimentaires, enjeux de santé publique
- Aide alimentaire
- Restauration hors domicile (collective et commerciale): recensement des acteurs, analyse des flux, organisation de l'approvisionnement
- Degré de couverture des besoins par la production locale

## Quelques dispositifs et outils pour nourrir le diagnostic alimentaire

### En matière d'agriculture

Les chartes de développement agricole communales portées à La Réunion par la chambre d'agriculture et le Département proposent une photographie de l'agriculture des communes et des pistes d'actions en faveur du développement de la production locale. Au de là des données récoltées, ces démarches mobilisent fortement les acteurs de la profession. Ces chartes restent cependant centrées sur l'agriculture professionnelle et invisibilisent la production informelle et les initiatives innovantes comme l'agriculture urbaine, des domaines important à renseigner dans le cadre d'un PAT.

### En matière sociale

L'analyse des besoins sociaux (ABS) est un diagnostic socio démographique des communes dans le cadre du déploiement de l'action sociale des CCAS. Cet outil d'aide à la décision renseigne sur l'organisation et la structure du bassin de population communal et les problématiques sociales associées: précarité, santé, accès aux services.

### En matière de santé

Le Contrat local de Santé est un dispositif signé entre les communes et l'Agence Régionale de Santé, pour le déploiement de la politique régionale de soin en matière de promotion de la santé, de prévention, de politique de soins et d'accompagnement médico-social. Cet outil renseigne sur les enjeux de santé lié à l'alimentation sur le territoire. A La Réunion 23 communes sur 24 disposent d'un CLS <https://www.lareunion.ars.sante.fr/les-contrats-locaux-de-sante-2>.

## c | Engager la réflexion stratégique

Le but est ici dans une démarche de prospection d'identifier collectivement à partir des résultats du diagnostic :

- Des orientations et objectifs prioritaires
- Un plan d'actions et des moyens
- Des modalités et des indicateurs de suivi évaluation

L'animation de cette phase de réflexion collective est importante, elle participe à la mobilisation et l'implication des parties prenantes.

## d | Communiquer et partager les résultats

Toujours dans une optique de partage et de mobilisation, cette dernière étape doit permettre une diffusion large des résultats du diagnostic. Restituer à un large public permet de renforcer la mobilisation des acteurs du territoire, de discuter et d'amender les résultats, d'initier une dynamique. La réalisation de documents de synthèse adaptés à différents publics peut être nécessaire.

À l'issu du diagnostic, l'équipe projet dispose

- D'un état des lieux partagé et problématisé du système alimentaire du territoire, éventuellement d'un tableau de bord d'indicateurs à renseigner et suivre
- D'une cartographie des acteurs et de leur positionnement par rapport au PAT;
- D'une analyse partagée des enjeux et d'une première série d'actions prioritaires
- De documents de synthèse de la démarche pour sensibiliser et mobiliser les parties prenantes

## Pense-bête pour la mise en action

La difficulté pour les PAT, notamment communaux, peut être d'équilibrer la phase de diagnostic et la phase plus opérationnelle, l'une et l'autre se répondant. A chaque projet de gérer cet équilibre.

Les premières actions impulsent une dynamique collective, elles donnent à voir et posent les bases de la coopération.

### 1 Préférer une stratégie des « petits pas »

S'appuyer au départ sur des actions opérationnelles avec des résultats rapides pour fédérer et apprendre à travailler ensemble

### 3 Agir et réfléchir dans le même élan

Le travail de co construction de la stratégie alimentaire du territoire n'empêche pas de mener des actions pilotes suivant les opportunités

### 4 Rester à l'écoute

Maintenir une approche « bottom up », être en veille auprès des acteurs et projets du territoire

### 2 Débuter avec des sujets fédérateurs

Privilégier les thématiques les plus consensuelles du champ de compétence de la collectivité



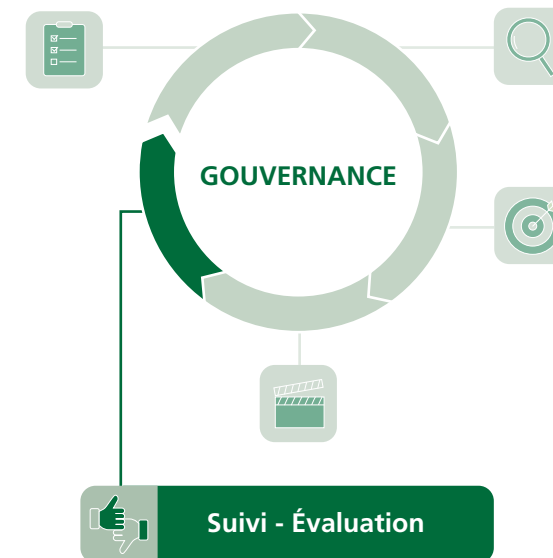
## Fiche 9 Réaliser un diagnostic agricole et alimentaire

### 1 | L'évaluation en quelques mots

La procédure de labellisation des projets alimentaires territoriaux insiste sur ce point: un PAT, pour être reconnu, doit s'engager dans une démarche d'évaluation allant au-delà du suivi de réalisations de ces actions.

Le **suivi** est un processus continu de collecte de données visant à vérifier que la mise en œuvre opérationnelle du PAT se déroule comme prévu. C'est un outil de gestion courante et d'aide à la décision pour l'équipe projet.

L'**évaluation** interroge la valeur ajoutée du projet, sa contribution au changement. Dans le cadre d'un PAT par exemple, dans quelle mesure et pourquoi le projet contribue-t-il à un système alimentaire plus durable ? C'est un outil de pilotage qui interroge les réussites et échecs du projet pour en comprendre les rouages et orienter l'action en fonction.



L'évaluation est un élément central de la démarche projet dont elle constitue le pivot permettant de réajuster l'action en fonction de son impact ou de son manque d'impact. Elle se réfléchit dès l'élaboration du diagnostic et de la stratégie alimentaire et doit être considérée comme une action à part entière à laquelle des moyens sont consacrés sur la durée du projet.

Un dispositif d'évaluation repose sur le renseignement d'**indicateurs** élaborés et analysés au regard d'une **grille d'évaluation**. L'élaboration de ce dispositif avec les parties prenantes mobilise la communauté des partenaires et renforce l'**appropriation** du projet, de son périmètre, de ses objectifs et de ses ambitions.

Plusieurs méthodes d'évaluation adaptées aux PAT ont été développées ces dernières années. L'ADEME en recense 5 dans son étude de 2023 sur les méthodes et expériences inspirantes pour évaluer mon PAT:

- **SYALINNOV** – une démarche d'évaluation participative qui interroge la contribution du projet à la durabilité du système alimentaire – Institut Agro Montpellier, TERO, Fondation Carasso – [www.syalinnov.org](http://www.syalinnov.org)
- **Les approches orientées changement appliquées aux PAT** – une méthode de concertation pour accompagner la conception des projets qui pose les bases de leur évaluation – FE3, Agence Normande Biodiversité Développement Durable – <https://www.anbdd.fr/publication/fiche-ressources-approches-orientees-changement-aoc/>
- **Auto-évaluation environnementale des PAT** – une méthode axée sur la dimension environnementale qui interroge l'ensemble de chaîne alimentaire – CEREMA, Commissariat Général au développement durable - [https://www.cerema.fr/system/files/documents/2023/04/210621\\_doc\\_repere\\_evaluation\\_pat\\_cerema.pdf](https://www.cerema.fr/system/files/documents/2023/04/210621_doc_repere_evaluation_pat_cerema.pdf)
- **ORSAT** – Organiser la résilience des systèmes alimentaires territoriaux, une méthode pour évaluer quantitativement la résilience d'un système alimentaire – Les Greniers de l'Abondance – <https://resiliencealimentaire.org/contexte/>
- **URBAL** – une approche qualitative et participative pour évaluer la durabilité des innovations alimentaires – CIRAD, Institut Agro Montpellier, Chaire Unesco sur les systèmes alimentaires mondiaux, Esta, Université Wilfrid Laurier – <https://urbal-sustainablefood.guide/fr/fr-welcome-to-the-urbal-guide>

Quelle que soit la méthode, évaluer l'impact d'un projet à l'échelle du système alimentaire est une chose complexe qui implique du temps et des ressources. Séquencer l'évaluation peut la rendre plus accessible.

## 2 | Syalinnov, quelques repères sur l'expérimentation à La Réunion

Syalinnov est une démarche basée sur la **théorie du changement** et focalisées sur la **durabilité du système alimentaire**. Elle propose aux équipes projets à travers différentes séquences de formaliser leur stratégie et leur plan d'actions sous forme d'un diagramme: le **chemin d'impact**. A partir des changements visés, des **indicateurs** sont formulés, triés et hiérarchisés.

La démarche Syalinnov permet ainsi aux équipes projets de :

- Réfléchir à leurs logiques d'intervention
- Clarifier leur contribution à l'alimentation sur le territoire
- Identifier les indicateurs clés à renseigner
- Communiquer sur l'impact du PAT
- Mobiliser les parties prenantes

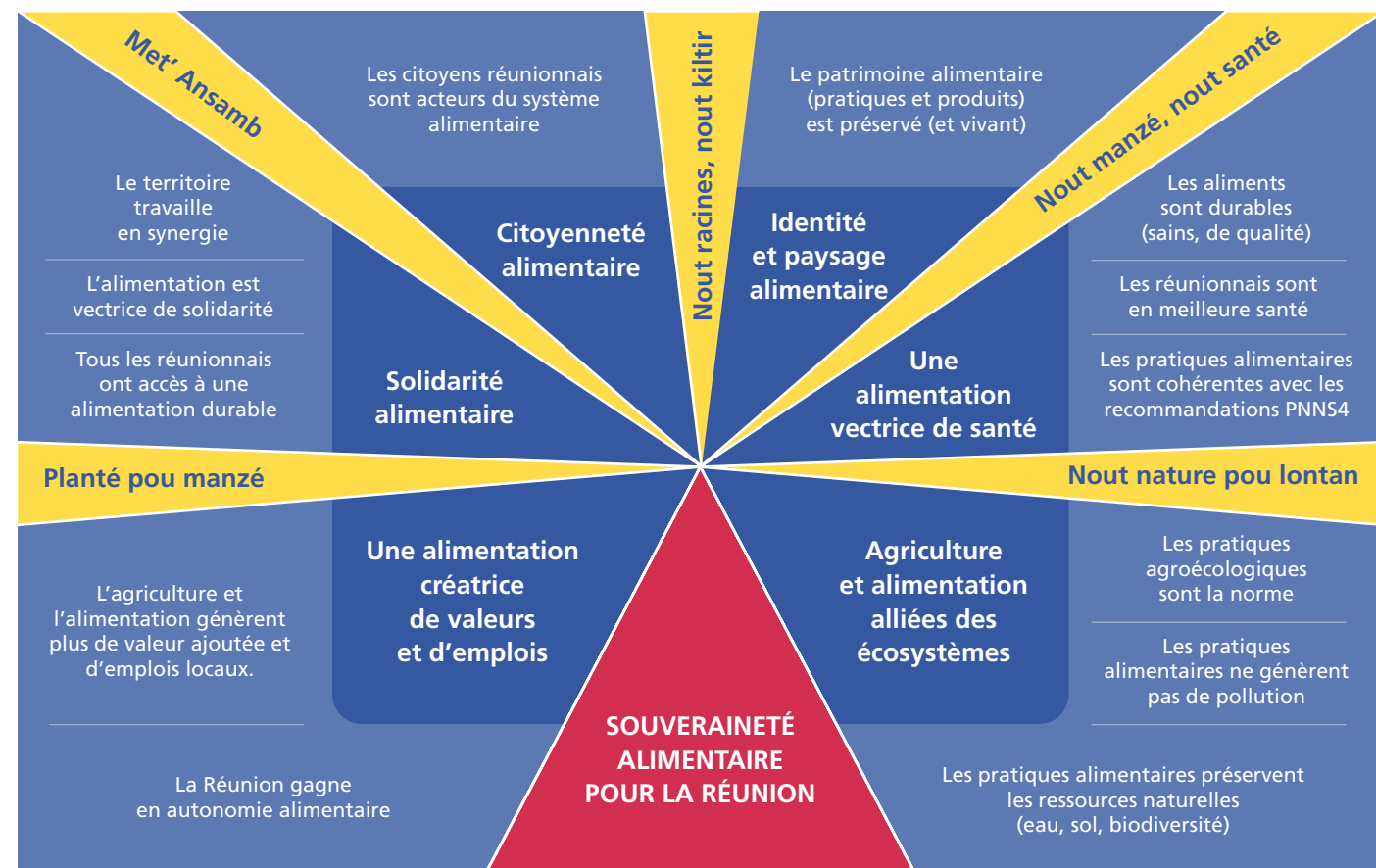


La phase de conception du dispositif d'évaluation a pu être expérimentée auprès de 5 PAT dans le cadre des actions du dispositif INTERPAT. Les PAT de L'Entre-Deux; Trois-Bassins; Mafate; Plaine-des-Palmistes, Bras-Panon ont pu tester les premières étapes de la méthode.

La conception de la méthode (grille d'évaluation, chemin d'impact, indicateurs) précise la portée et la logique d'action du projet. Elle permet aussi de mobiliser et de faire sens commun.

La mise en œuvre opérationnelle de l'évaluation, du renseignement des indicateurs et de leur suivi demanderont davantage de ressources dédiées.

La grille d'évaluation élaborée avec les équipes PAT à cette occasion est une base intéressante pour évaluer l'impact des PAT de La Réunion



## Fiche 10 Réaliser un diagnostic agricole et alimentaire

### Collectivités territoriales et compétences en matière d'alimentation

→ La question de la compétence alimentaire des collectivités territoriales autour des enjeux de relocalisation a été étudiée par les équipes du projet PSDR4 FRUGAL – Formes urbaines et gouvernance alimentaire puis du projet MICAAL – Mobiliser toutes ses compétences pour agir sur l'alimentation locale

- Jeu d'indicateurs FRUGAL – vers la résilience des systèmes alimentaires locaux : synthèse, livret de recherche et jeu d'indicateurs disponibles <https://nakala.fr/10.34847/nkl.2a7bwd55> ou sur France PAT ([france-pat.fr](https://france-pat.fr))
- La plateforme Agir pour l'alimentation locale, une base de données juridiques et d'expériences pratiques sur les possibilités d'actions des collectivités territoriales en matière d'alimentation locale. <https://agirpourelimentationlocale.fr/>
- Luc Bodiguel, Thomas Bréger, Gilles Maréchal, Chloé Rochard. L'action publique en matière d'alimentation locale. Les compétences accordées par la loi et les règlements aux collectivités locales (régions, départements, communes) dans le domaine de la production, la transformation et la consommation d'aliments locaux. CNRS UMR 6297. 2021. ([hal-01842263](https://hal-01842263))

→ Projet GOUTER – Gouvernance territoriale des systèmes alimentaires, quelles compétences mobiliser? Lien sur France PAT ([france-pat.fr](https://france-pat.fr))

### Gouvernance alimentaire territoriale

- Programme TETRAA (Territoire en transition agricole alimentaire)- Fiche thématique « Démocratie Alimentaire, gouvernance et mobilisation » Thibault Fournier, Eve Bucquet et Rémy Petitimbart pour ExtraCité dans le cadre du programme TETRAA, 2023 : <https://programme-tetraa.fr/wp-content/uploads/2024/05/fiche-thematique-3-democratie-alimentaire-gouvernance-1.pdf>
- Guide méthodologique POUR DES TERRITOIRES DE DEMOCRATIE ALIMENTAIRE / Co-construire un Projet Alimentaire Territorial (PAT) – Territoire de Démocratie Alimentaire - à télécharger sur <https://www.democratiealimentaire.fr/>
- Guide pratique – Devenir acteur de la gouvernance alimentaire sur son territoire - Yuna Chiffolleau, Grégori Akermann, Julie Baron. 2018, 14 p. hal-02791716 en ligne <https://hal.inrae.fr/hal-02791716>

### Mobilisation des élus

- Consulter le guide du réseau Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine – Mobiliser les élus sur l'agriculture et l'alimentation à travers une démarche territoriale : à consulter sur <https://pqn-a.fr/fr/ressources/guides-et-outils/comment-mieux-mobiliser-les-elus-locaux-sur-les-enjeux-d-une-transition-alimentaire>
- Les ressources du programme TETRAA – Territoires en Transition Agricole et Alimentaire sur la formation des élus ([https://programme-tetraa.fr/ressources/?\\_sft\\_thematique=former-les-elus-et-les-techniciens](https://programme-tetraa.fr/ressources/?_sft_thematique=former-les-elus-et-les-techniciens))

### Diagnostic agricole et alimentaire

- Travaux du BASIC et de l'ADEME sur les diagnostics de la durabilité des systèmes alimentaires : <https://lebasic.com/nos-publications/>
- Travaux de l'association LET'S FOOD sur les diagnostics alimentaires en France et dans le monde: [www.letsfood.fr](https://www.letsfood.fr)

### Alimentation et systèmes alimentaires durables

- ADEME, ECO2 Initiative, ASAL S., Peri., MEYER J., 2022, Impact environnemental de l'alimentation dans les territoires d'Outre mer – Focus Réunion » mai 2022, 61 pages - à télécharger sur la librairie de l'ADEME (<https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/5679-impact-environnemental-de-l-alimentation-en-outre-mer.html>)
- Le MOOC sur la durabilité des systèmes alimentaires d'Outre Mer avec un focus sur La Réunion (septembre 2024)

### Évaluation

- ADEME, Quadrant Conseil & Soliance Alimentaire, 2023, Méthodes et expériences inspirantes pour évaluer mon projet alimentaire territorial (PAT) – à télécharger sur la librairie de l'ADEME (<https://librairie.ademe.fr/produire-autrement/6841-evaluer-l-impact-des-projets-alimentaire-territoriaux-pat-sur-les-territoires.html>)
- SYALINNOV – le site dédié à la méthode – [www.syalinnov.org](https://www.syalinnov.org)

### Réseaux et centre de ressources

- Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine – plateforme collaborative et centre de ressources PAT et Politique de la Ville: <https://pqn-a.fr/fr>
- Centre de ressources sur les PAT en région Centre Val de Loire : <https://www.pat-cvl.fr/>
- Réseau PARTAAGE – réseau des acteurs de la transition alimentaire dans le Grand Est: <https://reseau-partage.fr/>
- BRUDED – Réseau d'échange d'expériences de développement local durable entre collectivités: <https://www.bruded.fr/>



## Conclusion

Le regard porté dans ce document sur les pratiques de mise en œuvre des PAT à La Réunion n'est pas exhaustif.

De nombreux guides méthodologiques plus complets, issus d'expériences plus nombreuses et plus anciennes, ont été rédigés par les acteurs de l'accompagnement et de la recherche en France hexagonale. Ce recueil tente à son échelle d'éclairer ces approches en proposant un premier témoignage de la mise œuvre des PAT dans un DROM sur un territoire insulaire où les enjeux liés à l'alimentation sont particulièrement forts.

Ce témoignage méthodologique adopte aussi l'angle de vue de l'accompagnement du dispositif Inter PAT et garde par conséquent des angles morts, le dispositif n'étant pas présent à chaque étape de la mise en œuvre des PAT. D'où une attention plus grande apportée à la phase d'émergence et de conception du projet, cœur de l'appui du dispositif sur cette période.

Enfin, cette analyse ne rend pas compte d'un élément pourtant essentiel à la mise en œuvre des PAT à La Réunion et sûrement sur les autres territoires : l'engagement des équipes et notamment des animateurs sur qui reposent beaucoup des conditions de réussite de ces projets.