



CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT

.....
d'un projet alimentaire territorial
.....

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE - JUIN 2018
.....



Rn PAT
Réseau national
Pour un **Projet Alimentaire Territorial**
Co-construit et partagé



Ressources pour
le développement local

..... • Avec le soutien financier •



Cette action est cofinancée par
le Fonds européen agricole
pour le développement rural :
l'Europe investit dans les zones
rurales.



SOMMAIRE

PARTIE 01

Page 4
Avant propos :
Pourquoi ce guide 

Les projets alimentaires territoriaux et leurs particularités

Page 7

Ce que dit la loi

Page 8

Les six domaines d'une politique alimentaire territoriale

Page 10

Les étapes de l'élaboration d'un projet alimentaire territorial

- ▶ Les étapes clés d'une démarche de projet adaptée
- ▶ Les points de vigilance à prendre en considération

Page 12

Deux volets distincts à financer : la démarche globale et le programme d'action

Page 13

Impacts sur la stratégie de financement

Construire une stratégie pour mobiliser des financements

Page 29

Des recommandations liées aux Projets Alimentaires Territoriaux

- ▶ Identifier en interne les leviers activables sur l'alimentation
- ▶ Mobiliser les techniciens et les élus sur les questions alimentaires
- ▶ Mobiliser et fédérer les parties prenantes du territoire autour du PAT

Page 30

Des recommandations types d'une démarche projet

- ▶ **Étape 1 :** Définissez vos besoins et soyez clair sur le soutien recherché
- ▶ **Étape 2 :** Évaluez vos atouts et contraintes
- ▶ **Étape 3 :** Définissez vos propositions
- ▶ **Étape 4 :** Vendez votre projet
- ▶ **Étape 5 :** Rédigez un dossier de présentation
- ▶ **Étape 6 :** Anticipez votre recherche
- ▶ **Étape 7 :** Mobilisez l'ingénierie et les instances de décisions
- ▶ **Étape 8 :** Pérennisez les partenariats financiers
- ▶ **Étape 9 :** Évaluez et capitalisez votre recherche de financements

PARTIE 02

PARTIE 02

Les différents besoins et sources de financements

Page 15

De quels financements ai-je besoin ?

- ▶ Pour la démarche globale
- ▶ Pour le programme d'action

Page 16

Les différentes formes de financement

Page 18

Les soutiens autres que financiers

Page 18


Les financements publics et privés que je peux mobiliser

- ▶ Les financements publics
- ▶ Les financements privés
- ▶ Les plateformes de financement participatif en lien avec les PAT/les collectivités
- ▶ Les établissements financiers concernés
- ▶ Des financements spécifiques pour accompagner l'entrepreneuriat

Annexes : 
Fiches sur les sources de financements mobilisables par les porteurs de PAT



Mettre en réseau tous les acteurs pour favoriser la co-construction & la mise en œuvre partagée des projets alimentaires territoriaux



AVANT-PROPOS : POURQUOI CE GUIDE

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) sont des projets complexes à financer du fait des multiples champs d'action qu'ils peuvent couvrir, de la diversité des acteurs qu'ils mobilisent et de leur durée de mise en œuvre.

Au regard de cette complexité, ce guide propose une méthode pour élaborer une stratégie de financement adaptée. Il a également pour objectif de guider et d'orienter les différents acteurs (agents de développement local, porteurs de projets, techniciens des collectivités, élus...) dans leur recherche de financements publics et/ou privés pour l'élaboration et la mise en œuvre du PAT.

Concrètement, ce guide s'articule autour de trois parties :

- ▶ une présentation rapide des PAT mais surtout de leurs spécificités pour identifier les impacts sur le montage des budgets et la recherche de financements ;
- ▶ l'identification des besoins en financement et des sources de financements privés ou publics ;
- ▶ des conseils méthodologiques sur la stratégie à réfléchir pour mobiliser des financements privés et/ou publics.

Réalisé dans le cadre du RnPAT (Réseau national pour un projet alimentaire territorial co-construit et partagé), grâce au partenariat entre Terres en villes et Cap Rural (réseau rural Auvergne-Rhône-Alpes), ce guide complète une série de fiches sur les sources de financements mobilisables par les porteurs de PAT. Ces fiches, *Quelles opportunités pour le financement des PAT ?*, sont consultables et téléchargeables sur le site www.rnpat.fr et disponible en annexes de ce document.

Merci à Damien Montégu, stagiaire puis vacataire à Terres en villes qui fut la principale cheville ouvrière de ce travail et à Christophe Nicota, consultant - gérant de Cape Conseil, ingénieur maître en management, pour les apports à l'équipe de Cap Rural sur les stratégies de recherche de financements privés dont ce guide s'inspire.





01

LES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX ET LEURS PARTICULARITÉS

Un PAT est un projet alimentaire, co-construit et partagé par les acteurs de l'agriculture et de l'alimentation sur un territoire, visant à favoriser le développement local et durable de l'agriculture et de l'alimentation. Il peut être coordonné dans le cadre d'une stratégie territoriale globale et transversale.

1.1 Ce que dit la loi

Créé par la loi Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt du 13 octobre 2014, le projet alimentaire territorial est défini par les articles L. 1-III et L. 111-2-2 du Code rural et de la pêche maritime (CRPM).

Article L. 1-III

« Les actions répondant aux objectifs du programme national pour l'alimentation et aux objectifs des plans régionaux de l'agriculture durable, définis à l'article L. 111-2-1 du présent code, peuvent prendre la forme de projets alimentaires territoriaux. Ces derniers visent à rapprocher les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales et les consommateurs et à développer l'agriculture sur les territoires et la qualité de l'alimentation. »

Article L. 111-2-2

« Les projets alimentaires territoriaux mentionnés au III de l'article L. 1 sont élaborés de manière concertée avec l'ensemble des acteurs d'un territoire et répondent à l'objectif de structuration de l'économie agricole et de mise en œuvre d'un système alimentaire territorial. Ils participent à la consolidation de filières territorialisées et au développement de la consommation de produits issus de circuits courts, en particulier relevant de la production biologique. »

« À l'initiative de l'État et de ses établissements publics, des collectivités territoriales, des associations, des groupements d'intérêt économique et environnemental définis à l'article L. 315-1, des agriculteurs et d'autres acteurs du territoire, ils répondent aux objectifs définis dans le plan régional de l'agriculture durable et sont formalisés sous la forme d'un contrat entre les partenaires engagés. »

« Ils s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire et la définition d'actions opérationnelles visant la réalisation du projet. »

« Ils peuvent mobiliser des fonds publics et privés. Ils peuvent également générer leurs propres ressources. »

L'instruction du gouvernement DGAL/SDPAL/2017-294 du 30 mars 2017 sur le dispositif de reconnaissance des projets alimentaires territoriaux (PAT) par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation complète ces définitions en fournissant un cadre de référence commun pour l'identification des PAT en 12 points dont les points suivants :

1°

Un PAT peut être à l'initiative d'une large gamme d'acteurs, tant publics que privés ;
[...]

6°

Le projet offre des garanties quant à sa pérennité et à son impact sur le territoire. Il est doté d'une instance de gouvernance qui veille à la mise en œuvre des actions opérationnelles. Il s'inscrit, le cas échéant, dans une démarche de progrès ;
[...]

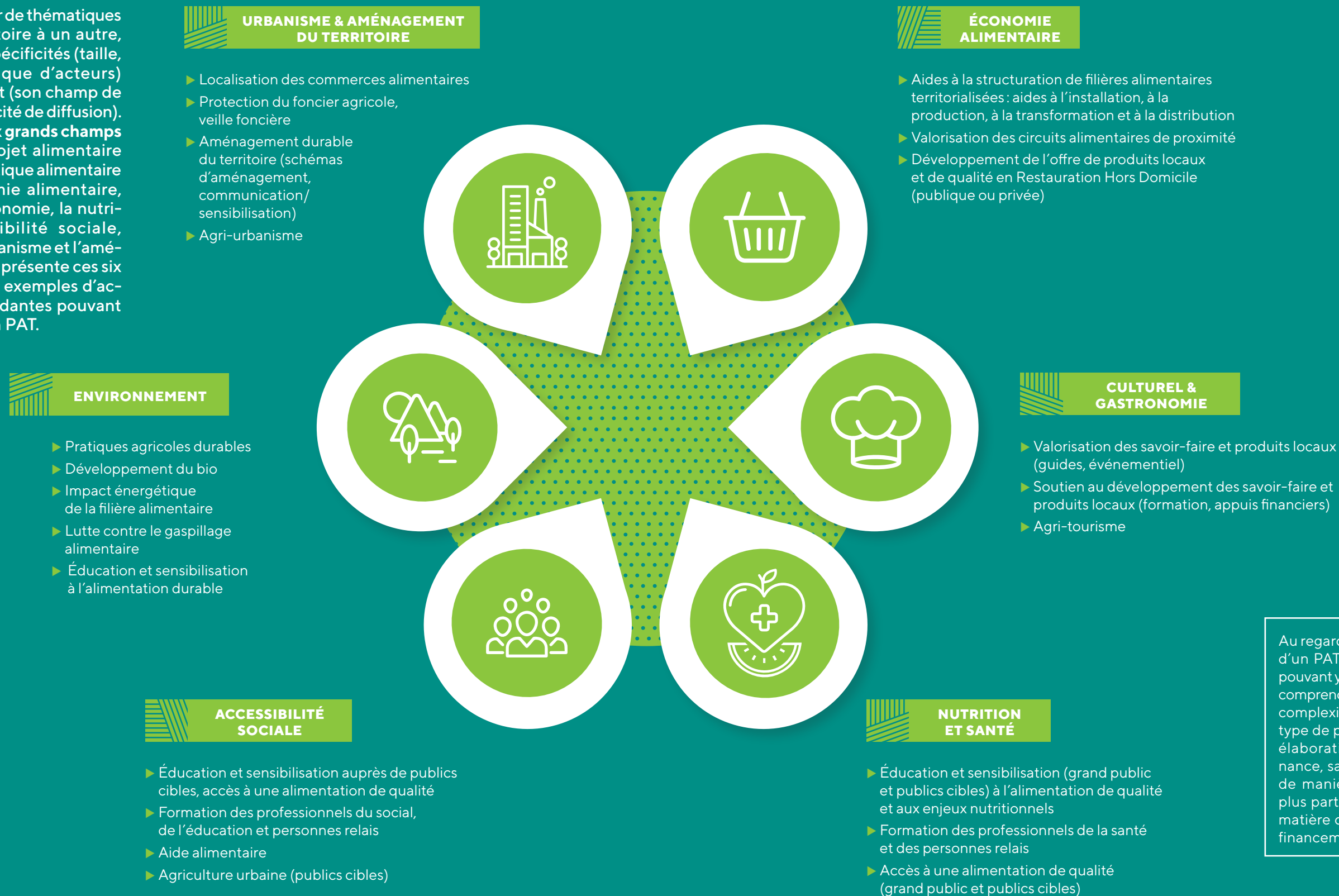
12°

Il prend en compte les différentes fonctions du système alimentaire : environnementale, économique, sociale, éducative, culturelle et de santé, et favorise leur synergie.

1.2 Les 6 domaines d'un projet alimentaire territorial

Les PAT peuvent traiter de thématiques différentes d'un territoire à un autre, en fonction de leurs spécificités (taille, productions, dynamique d'acteurs) et du porteur de projet (son champ de compétences, sa capacité de diffusion). Le RnPAT distingue **six grands champs ou domaines** d'un projet alimentaire territorial ou autre politique alimentaire territoriale : l'économie alimentaire, le culturel et la gastronomie, la nutrition-santé, l'accessibilité sociale, l'environnement, l'urbanisme et l'aménagement.

Le schéma présente ces six champs, ainsi que des exemples d'actions types correspondantes pouvant être intégrées dans un PAT.



Au regard de la définition d'un PAT et des champs pouvant y être intégrés, on comprend qu'une certaine complexité caractérise ce type de projets, dans son élaboration, sa gouvernance, sa mise en œuvre de manière générale et plus particulièrement en matière de recherche de financements.

1.3 Les étapes de l'élaboration d'un projet alimentaire territorial

La connaissance des étapes clés de l'élaboration d'un PAT et la prise de conscience des principaux points de vigilance permettent au porteur de projet d'avoir une vision globale des spécificités de la démarche. C'est une condition préalable nécessaire à la construction d'une stratégie de financement adaptée.

Une synthèse des points de repères pour l'élaboration des PAT proposés par le RnPAT est donc présentée ici : ils consistent en une préconisation d'étapes clés à suivre, accompagnée de points de vigilance transversaux. Ces recommandations s'appuient sur une analyse comparative des PAT portés par les membres du RnPAT.

Les étapes clés d'une démarche de projet adaptée

L'analyse comparative¹ des démarches d'élaboration d'un PAT faite par les copilotes du RnPAT ont montré qu'elles reprennent le plus souvent les étapes clés d'une démarche projet comme synthétisée ci-contre.

- | | |
|---|---|
| <p>1</p> <p>INSTALLATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solidification de la volonté politique - État des lieux interne et mise en place de la transversalité | <p>4</p> <p>CO-CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE ALIMENTAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forum ouvert - Diagnostics complémentaires - Ateliers, débat public |
| <p>2</p> <p>MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE INITIALE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des parties prenantes - Mise en place de l'instance de gouvernance initiale | <p>5</p> <p>FORMALISATION DE LA STRATÉGIE ET DU PROGRAMME D'ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Document politique type charte - Programme d'actions avec programmation financière et indicateurs d'évaluation |
| <p>3</p> <p>RÉALISATION DE L'ÉTAT INITIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic initial avec cartographie d'acteurs et d'initiatives locales - Audition des principaux partenaires - Identification des enjeux, problèmes à régler et effets leviers | <p>6</p> <p>MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Installation de l'instance de gouvernance - Évaluation chemin faisant et ex post |

¹ Se reporter au document *Co-construire le projet alimentaire territorial - Point de repère* disponible sur www.rnpaf.fr

Les points de vigilance à prendre en considération

Si la démarche projet est généralement assez bien appropriée, il n'en va pas de même des points de vigilance pourtant stratégiques.

A

Prendre la mesure de la grande transversalité d'une politique alimentaire et des spécificités de l'agriculture

À chacun des six grands champs de l'alimentation correspondent un système d'acteurs, des pouvoirs, des normes, des dispositifs politiques, des expertises et des marchés différents.

Il est donc important, au tout début de la démarche :

- d'organiser au sein de la collectivité porteuse du PAT des échanges réguliers entre directions, services et vice-présidents, pour fédérer techniciens et élus autour du projet ;
- d'identifier tous les partenaires potentiels et d'aller à leur rencontre, afin d'impliquer au mieux dès le début de la démarche les acteurs intéressés.

C'est une condition pour construire la légitimité et la coordination d'une politique alimentaire transversale et au final mobiliser des financements pour élaborer et mettre en œuvre le projet.

B

Associer une volonté politique forte du maître d'ouvrage à une gouvernance multi-acteurs ouverte aux règles définies

Le RnPAT préconise de chercher un bon équilibre entre ouverture aux acteurs et affirmation d'une volonté politique de la collectivité. Reprenant la recommandation des promoteurs du dialogue territorial, il est impératif de fixer les règles du jeu au démarrage de l'élaboration du PAT pour ne pas laisser se développer les fausses illusions ou s'enliser les échanges. Pour ce faire il s'agit à la fois :

- de s'assurer d'une implication proactive des élus et des techniciens de l'institution porteuse du projet alimentaire territorial ;
- et de chercher à convaincre les acteurs du territoire de s'associer à la démarche.

C

Conduire un diagnostic en continu de manière progressive et cohérente

Avant de se lancer dans un énième diagnostic coûteux, il convient déjà de révisiter l'existant avec méthode, sous l'angle de l'alimentation, et d'identifier les compléments nécessaires que l'on initiera au gré des besoins des différentes étapes de l'élaboration de la stratégie et du projet. Et on n'oubliera pas d'évaluer les résultats des actions passées pour guider les choix présents.

D

Corriger chemin faisant les limites des démarches participatives

Comme les forums ouverts souvent privilégiés dans les démarches de PAT peinent à rassembler toutes les catégories d'acteurs, on préconise de :

- développer des modalités d'animation adaptées aux acteurs économiques peu présents dans les forums ;
- associer la population en menant une démarche de concertation solide et multi-format (forums ouverts, débats publics, ateliers, etc.), pour ne pas cantonner la représentation des habitants aux seules associations de la société civile ;
- prendre de la hauteur et du recul en s'entourant par exemple de personnes ressources extérieures au territoire ou de quelques acteurs de territoires limitrophes.

E

Articuler récit, qualité territoriale et actions pilote

Le PAT est aussi affaire de stratégie et de sens. Il propose une vision pour l'alimentation dans un territoire, un récit alimentaire diraient certains.

Pour que cette proposition ne soit pas banale, on aura tout intérêt à valoriser les ressources territoriales existantes ou à révéler.

Cela permet d'adapter le PAT aux spécificités du territoire en conduisant les partenaires à définir la « qualité territoriale ». La conduite de quelques actions pilote en parallèle crédibilisera la démarche.

F

Formaliser discours politique et programme d'actions

La question alimentaire est au cœur des débats sociétaux et questionne les comportements des citoyens. Ceci explique l'importance donnée à la communication politique dans l'élaboration de certains PAT. Quant à la rareté des ressources budgétaires et aux leçons des expériences passées du partenariat territorial, elles conduisent à chercher à mieux préciser les engagements des partenaires et le financement des actions du programme.

G

Installer la gouvernance alimentaire territoriale en charge de la mise en œuvre et de l'évaluation

Il semble indispensable, comme pour l'élaboration du PAT, d'installer une instance légitimée à même de conduire la mise en œuvre concrète du projet alimentaire territorial et de veiller à son évaluation. On évitera un morcellement de la gouvernance au gré des commissions et des lobbys.

H

Communiquer tout au long des phases du projet

La co-construction d'un PAT systémique et ambitieux oblige le porteur de projet à communiquer régulièrement avec les élus locaux, les acteurs et la population. L'alimentation est en effet au cœur de la vie quotidienne et soulève bien des passions.

1.4 Deux volets distincts à financer :

01

LA DÉMARCHE GLOBALE

02

LE PROGRAMME D'ACTION

Pour élaborer et mettre en œuvre un PAT, des financements doivent être mobilisés à deux moments :

- ▶ pour la démarche PAT dans sa globalité (élaboration du PAT et son pilotage) : élaboration du/des diagnostic(s), de la stratégie, construction et animation de la gouvernance avec les parties prenantes, pilotage de la stratégie et du plan d'actions, communication, etc. ;
- ▶ pour la mise en œuvre des actions précises et opérationnelles dans les différents domaines du PAT.

1.5 Impacts sur la stratégie de financement

Si de nombreux financements sont mobilisables sur les volets opérationnels du PAT, peu d'entre eux permettent en revanche de soutenir la démarche globale. Par conséquent, le porteur de projet se doit de bien les identifier pour pouvoir les mobiliser, mais aussi et surtout, de parvenir à mobiliser des ressources sur fonds propres : ces dernières constitueront en effet la principale source de financements de ce volet « stratégie et démarche ».

La multitude et la diversité d'acteurs nécessitent de bien penser la gouvernance du projet. Au-delà de leur mobilisation et participation aux phases d'élaboration et de mise en œuvre, il sera nécessaire dans le cadre de la recherche de financement et d'accompagnement (ingénierie) de les associer de manière à ce que chacun puisse mobiliser des fonds spécifiques, de l'autofinancement, de la mise à disposition de compétences... qui pourront compléter le financement global du PAT.

La multiplicité des domaines pouvant s'intégrer dans un PAT permet de mobiliser des financements sur des champs à la fois différents et complémentaires. Cela implique pour les porteurs de projets de diversifier leurs sources de financements en fonction des orientations de leur PAT. Beaucoup d'acteurs publics sont des partenaires financiers potentiels : soit en tant que co-financiers d'une politique publique menée à l'échelle de plusieurs collectivités, soit en tant que porteurs d'appels à projets ou de subventions sur des thématiques diverses. Il en va de même pour les acteurs privés : entreprises, particuliers, fondations et fonds de dotation, banques, fonds d'investissement.



02

LES DIFFÉRENTS BESOINS ET SOURCES DE FINANCEMENTS

2.1 De quels financements ai-je besoin ?

Pour la démarche globale

Les financements pour construire un PAT portent autant sur la sensibilisation et la mobilisation des acteurs, que sur la co-construction et la mise en œuvre de la démarche globale et du plan d'action. Ils doivent aussi permettre leur pilotage.

Des financements pour sensibiliser et mobiliser les parties prenantes du PAT

Des dépenses de fonctionnement importantes sont à prévoir à la fois pour identifier, informer et sensibiliser les acteurs du projet (acteurs du PAT, habitants, élus et techniciens de la collectivité, etc.) :

- L'identification des partenaires à mobiliser est à prévoir au démarrage du projet et tout au long de sa construction pour repérer et cartographier les acteurs du système alimentaire territorial, mais aussi les élus et techniciens en interne. Le but est à la fois de mieux connaître le fonctionnement du système alimentaire et de mieux identifier qui devra être impliqué activement dans le projet.
- La communication pour informer les partenaires et le grand public, sensibiliser et mobiliser les partenaires potentiels et les habitants pour les amener à s'impliquer dans la démarche. Cela nécessite d'utiliser divers moyens et supports de communications (réseaux sociaux, médias, plaquettes d'informations, événementiel, temps de rencontres et d'échanges, etc.).

Des financements pour co-construire et mettre en œuvre la stratégie

- La réalisation de diagnostics de l'agriculture et de l'alimentation (initial et en continu) dans le cadre de temps d'échanges et de travail avec les acteurs et partenaires pour identifier et rassembler l'existant, réaliser des études, des diagnostics complémentaires.
- La co-construction de la stratégie dans le cadre d'ateliers et de réunions à organiser avec les partenaires pilotes, techniques et associés et d'ateliers/débats/forums plus ouverts pour faire dialoguer et échanger l'ensemble des acteurs et pour faire émerger des enjeux et objectifs communs.

Des financements pour piloter la stratégie et le plan d'action

- L'animation/coordination de la gouvernance avec pour objectif de faire vivre le(s) comité(s) de pilotage du projet, de mettre en place des instances de gouvernance plus « ouvertes » (concertation et co-construction du projet avec différents partenaires) : ateliers techniques et world cafés, forums ouverts, débats publics, voyages d'étude, ballades alimentaires, etc.

Des financements pour évaluer le PAT et ses actions

L'évaluation de ce type de politique est encore limitée mais elle est nécessaire à une adaptation régulière d'une stratégie alimentaire territoriale.

Les dépenses de fonctionnement évoquées ci-dessus concernent des diagnostics de territoire, de l'accompagnement et des expertises (prestations, internes ou externes, pour réalisation d'études), des dépenses d'animation et d'évaluation.

Pour le programme d'action

Cela renvoie à tous les financements que la collectivité peut mobiliser pour les volets opérationnels : un grand nombre d'actions spécifiques peuvent être menées dans les 6 champs de l'alimentation identifiés dans le cadre du RnPAT.

La mise en œuvre de ces actions spécifiques implique, pour chacune d'entre elles, de mobiliser des financements :

- Pour leur construction et leur élaboration : dépenses de fonctionnement en ingénierie (diagnostics...), accompagnements techniques éventuels (prestations d'études).
- Pour leur mise en œuvre : dépenses de fonctionnement et/ou d'investissement selon la nature du projet.
- Pour leur pilotage (comités techniques, ateliers, groupes de travail avec les partenaires impliqués) : dépenses de fonctionnement.
- Pour leur animation (communication/sensibilisation des partenaires et du grand public) et évaluation : dépenses de fonctionnement, dépenses de prestation éventuelles (création d'outils de communication par exemple).

2.2 Les différentes formes de financements

Bien connaître les différentes formes de financements qui permettent d'étendre son champ de prospection et de choisir ce qui correspond le mieux à ses besoins à un instant donné. Ceci est d'autant plus nécessaire dans le cadre d'un projet « complexe » qui englobe différents types d'actions et de porteurs de projets et nécessite des formes de financement diverses (investissements structurels, investissements immatériels, création d'activités...) :

A

L'autofinancement sur fonds propres peut prendre la forme de mise à disposition de temps de travail (ex. animation de la stratégie) et/ou d'investissement (ex. diagnostic de territoire). Ceci nécessite au sein de la collectivité porteuse du projet une véritable volonté politique de travailler cette thématique mais aussi un bon savoir-faire administratif.

B

La Subvention est une aide financière, directe ou indirecte, allouée par une personne publique en vue de financer une activité d'intérêt général. Le bénéficiaire de la subvention peut être public ou privé : une entreprise, une association, ou une personne, etc.

C

Les Prêts peuvent prendre différentes formes :

- Les prêts d'honneur sont accordés au créateur et non à l'entreprise par des réseaux d'entrepreneurs. Sans intérêt, ni garantie, sur une période de 2 à 5 ans, ils représentent un levier financier important et rassurent les banquiers.
- Les prêts à taux zéro sont des prêts sans intérêts, parfois assortis d'un différé de remboursement.
- Les prêts à taux préférentiel sont des prêts dont le taux d'intérêt est inférieur à celui du marché. Ils peuvent aussi être soumis à un différé de remboursement du capital.

D

La garantie de prêt est une promesse faite par un garant d'assumer une créance de l'emprunteur si celui-ci ne peut pas la rembourser.

F

L'exonération d'impôt permet de ne pas s'acquitter d'une charge fiscale. Il s'agit d'une dispense de payer l'impôt, accordée par la loi dans des situations spécifiques. Toutes les exonérations ne sont pas totales.

F

Le crédit d'impôt est une réduction d'impôt pouvant donner lieu à un remboursement.

G

Les financements privés peuvent relever de l'intérêt général, d'une démarche commerciale ou d'une participation du public à un projet.

- **Les financements privés relevant de l'intérêt général regroupent le mécénat sous ses différentes formes et les fondations.** Pour en bénéficier, un organisme doit être dit d'intérêt général, pour cela, il doit répondre à trois critères :
 - effectuer une gestion désintéressée ;
 - être non-lucratif ;
 - ne pas profiter à un cercle restreint de personnes.



Les domaines considérés comme ayant un caractère d'intérêt général sont « *les œuvres ou organismes [...] ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises* ».

Le projet porté par l'organisme bénéficiaire doit également pouvoir être qualifié d'intérêt général, c'est-à-dire qu'il doit permettre de répondre aux trois critères mentionnés (gestion désintéressée, but non-lucratif et non destiné à un cercle restreint de personnes) et qu'il doit s'inscrire dans un ou plusieurs des domaines d'intérêt général mentionnés ci-dessus.

Il convient donc pour mobiliser un financement de cette nature de s'assurer de l'éligibilité de sa structure et du projet à financer au regard de la réglementation en vigueur, il peut d'ailleurs être nécessaire d'engager une procédure de rescrit fiscal.

- **Le financement privé relevant d'une démarche « commerciale » concerne le sponsoring ou le parrainage.** Il s'agit ici d'un soutien apporté par une entreprise à une manifestation, une structure, une personne ou un projet, non pas dans un but philanthropique comme pour le mécénat, mais à des fins commerciales en vue d'en retirer un bénéfice direct (image...). Au regard de la diversité des actions menées dans un PAT, ce type de financement est à prendre en compte et peut constituer une réponse (financement de manifestations...).

Qu'il s'agisse de mécénat, de financement par des fondations d'entreprise ou bien encore de sponsoring, ces financements s'inscrivent le plus souvent dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Cette démarche volontaire permet aux entreprises de décliner le concept de développement durable. Il est donc important au moment de solliciter une entreprise de s'interroger « en quoi le projet peut répondre à ses préoccupations RSE » et de montrer à l'entreprise l'intérêt du projet par rapport à sa politique RSE.

- **Le financement participatif est un mode de financement de projets par le public : Il permet de récolter des fonds (prêt, don, investissement) généralement de faibles montants auprès d'un large public en vue de financer un projet.** Au-delà de la recherche de financements, il est un bon moyen pour une collectivité de donner de la visibilité à son projet et de fédérer les habitants et autres acteurs privés du territoire autour de la démarche. En ce sens, cela peut être un facteur de dynamisation et d'appropriation du PAT.

Dans le cadre du financement privé, il est possible de faire le choix d'une mobilisation ponctuellement au gré des besoins ou des opportunités ou d'établir une véritable stratégie. Dans le cas de la mise en place d'une stratégie territoriale, la mobilisation d'investissements humains et financiers conséquents (création d'un service dédié par exemple) sera nécessaire ainsi qu'une montée en compétences et une adhésion forte au sein de la structure (mobilisation de plusieurs services et d'élus autour de la démarche).

2.3 Les soutiens autres que financiers

Au-delà des aides financières, d'autres types de soutien peuvent être mobilisés (mise à disposition de compétences et de matériels via le mécénat et le sponsoring par ex.). Ils ne doivent pas être négligés car ils peuvent constituer un apport important dans la réalisation d'action et se substituer à des investissements.

2.4 Les financements publics et privés que je peux mobiliser

Quels financements publics et privés puis-je mobiliser dans le cadre de mon PAT ?

Les financements publics

Pour élaborer et mettre en œuvre la démarche globale PAT

Peu de financements publics permettent de soutenir la démarche globale (élaboration, pilotage, animation) : ceci est lié au fait qu'il n'existe pas actuellement de financements « fléchés » sur les PAT en dehors de ceux proposés dans le cadre du Programme National pour l'Alimentation (PNA) et des appels à projets existants ou à venir de quelques régions comme Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Les principaux financements identifiés sont les suivants :

Les fonds propres : l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche globale PAT sera en grande partie à financer à partir des fonds propres de la collectivité sur les budgets dédiés :

- au fonctionnement des différents services ou directions concernés par l'alimentation (service agriculture/alimentation, service développement économique, service environnement, etc.). La majorité des financements sera mobilisée au sein du principal service porteur du PAT ;
- à la communication ;
- à la réalisation de diagnostic ou d'études spécifiques ;
- aux démarches participatives (par ex. pour la(les) phase(s) de concertation liée à la co-construction du PAT).



Un PAT peut être un moyen pour le territoire et la collectivité de faire des économies ou de redéfinir la répartition de ses moyens. Outre les impacts attendus sur l'économie locale, certaines actions peuvent générer à très court terme des baisses de charge substantielles. C'est par exemple le cas pour les actions sur le gaspillage alimentaire qui peuvent réduire les coûts et taxes de traitements des déchets. Par ailleurs, de multiples externalités positives peuvent être valorisées sur un plan qualitatif et/ou avec des effets à plus long terme : qualité de l'air et santé publique ; réponse à une demande sociale, qualité de vie et attractivité ; cohésion sociale...

Les appels à projet du Programme National pour l'Alimentation : ils sont lancés chaque année (depuis deux ans) par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation en partenariat avec d'autres acteurs (ADEME, Ministère des Solidarités et de la Santé...). Une partie de l'enveloppe financière est destinée à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des PAT.

Les appuis des partenaires : les partenaires pilotes du projet peuvent mobiliser des financements et/ou des compétences pour l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche.

Les contrats de partenariat Régions/EPCI : ces politiques contractuelles existent dans certaines régions. Ayant trait au développement territorial dans sa globalité, elles peuvent permettre de soutenir des projets alimentaires territoriaux portés par des intercommunalités.

Les financements spécifiques à chaque conseil départemental, dans le cadre de ses compétences et de la politique de soutien définie au sein de chaque département.

Les programmes LEADER et d'autres mesures du FEADER

Programmes LEADER : se renseigner auprès du GAL pour savoir si le programme peut financer des actions en rapport avec l'alimentation.

Voir fiche n° 10

Autres mesures du FEADER : certaines mesures, en particulier la mesure 16 - coopération peuvent être mobilisées.

Voir fiche n° 9

LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT PAR DISPOSITIF ET FINANCEUR

(L'ingénierie financières des Projets Alimentaires territoriaux - Rapport d'étude, Terres en villes, 2018)

Le schéma suivant, présente de manière synthétique les dispositifs de financement public les plus importants :

- les champs du PAT concernés par degré d'importance;
- les possibilités d'appui à la démarche globale d'élaboration et de mise en œuvre du PAT (représentées par le cercle jaune intitulé « stratégie alimentaire / animation transversale »);

- le financeur principal et les principaux partenaires financiers potentiels;
- le service instructeur de la demande d'aides.

Pour plus de détails sur chacun des financements, se reporter aux fiches pratiques « Dispositifs financiers au service des PAT »

LÉGENDE

CHAMPS DU PAT



NIVEAU D'IMPORTANCE DES CHAMPS CONCERNÉS



LEXIQUE

MCT : Ministère de la Cohésion des territoires

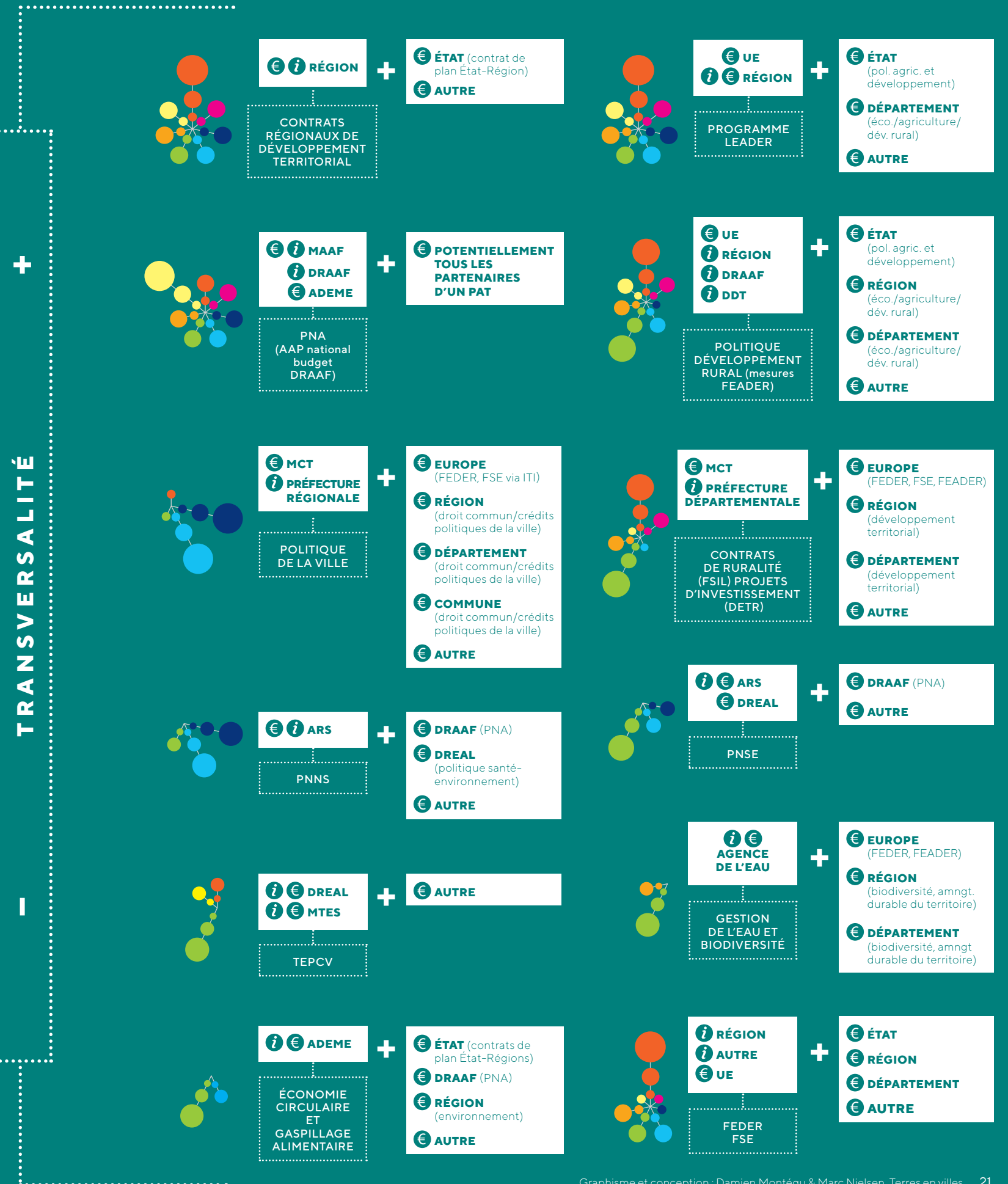
MTES : Ministère de la Transition écologique et solidaire

FSIL : Fonds de soutien à l'investissement local

IDETR : Dotation d'équipement des territoires ruraux

TEPCV : Territoire à énergie positive pour la croissance verte

PNSE : Plan national santé-environnement



Pour mettre en œuvre les volets opérationnels du PAT

Outre les fonds propres, des subventions peuvent être mobilisées auprès de nombreux acteurs publics dans différents champs de politiques publiques : agriculture, environnement, urbanisme et aménagement du territoire, économie, santé, social, culture, tourisme, etc.

Pour chacune des actions à mener, il est important d'avoir une vision des partenaires financiers potentiels et des différents dispositifs d'aides mobilisables : c'est l'objectif du schéma ci-dessous, qui classe chacun des principaux financements publics par champs thématiques et types d'actions soutenues. Pour chacune de ces aides financières, les grandes politiques publiques correspondantes, leurs dispositifs associés et les acteurs qui les mettent en œuvre sont précisés.

Par souci de clarté, les grands champs / domaines du PAT les plus proches ont été regroupés : économie alimentaire et culture/patrimoine/gastronomie; accessibilité sociale et nutrition/santé; environnement et aménagement / urbanisme.

VUE D'ENSEMBLE DES FINANCEMENTS MOBILISABLES PAR CHAMP DU PAT

(L'ingénierie financières des Projets Alimentaires Territoriaux - Rapport d'étude, Terres en villes, 2018)

ÉCONOMIE ALIMENTAIRE PATRIMOINE/ GASTRONOMIE

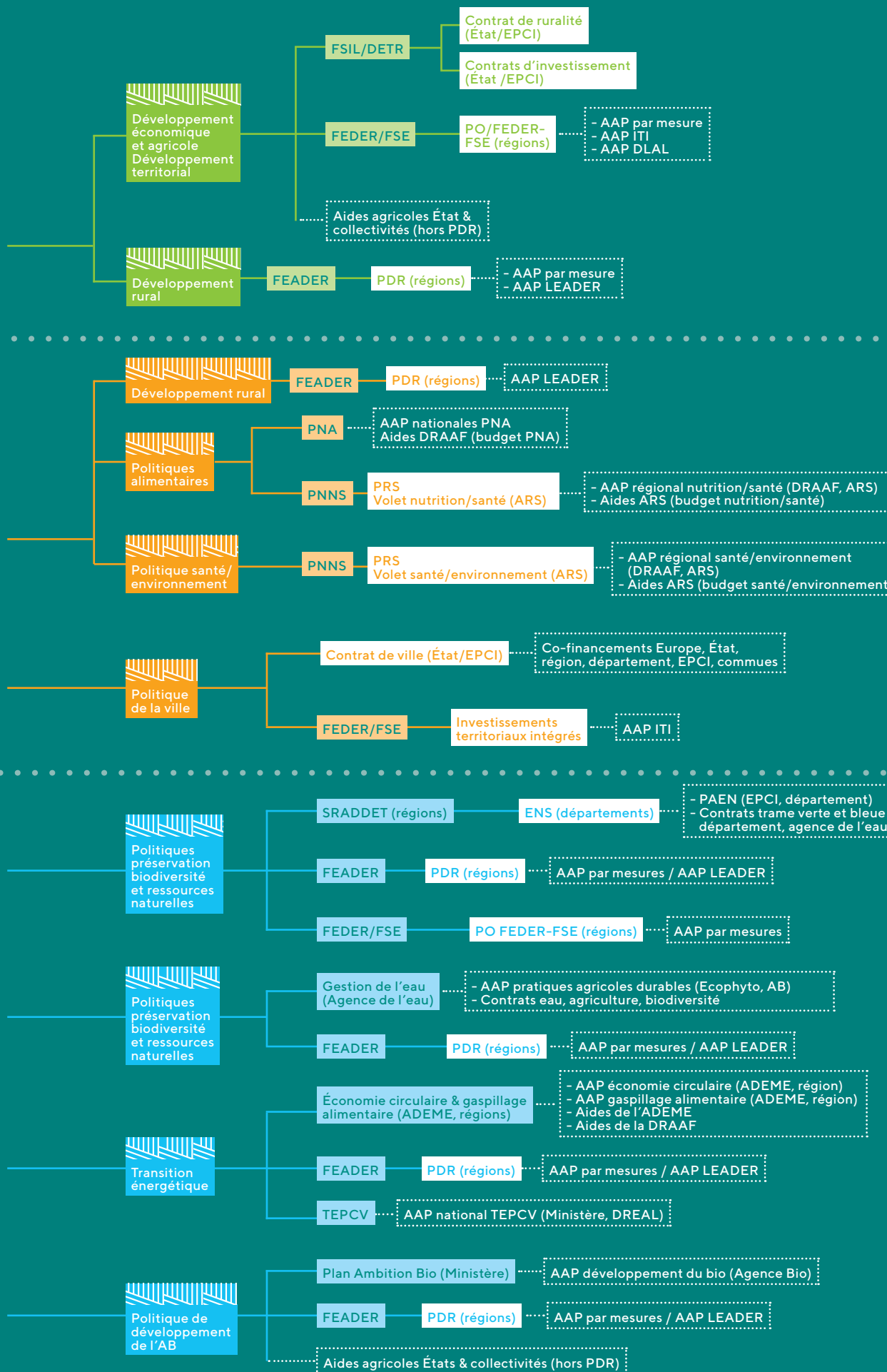
- ▶ Aides à l'installation
- ▶ Aides à la production
- ▶ Aides à la structuration des filières alimentaires (transformation, distribution)
- ▶ Développement des circuits courts alimentaires
- ▶ Approvisionnement restauration collective
- ▶ Valorisation des produits et savoir-faire locaux (qualité des produits, agri-tourisme, gastronomie, etc.)

ACCESSIBILITÉ SOCIALE NUTRITION/SANTÉ

- ▶ Sensibiliser les consommateurs à l'alimentation durable et aux enjeux nutritionnels (grand public et publics cibles) :
 - communication, événementiel,
 - animation d'ateliers de sensibilisation/éducation,
 - prévention et formation professionnelles & particuliers,
 - agriculture urbaine (en particuliers jardins partagés), etc.
- ▶ Favoriser l'accès à l'alimentation : aide alimentaire (distribution paniers, chantiers d'insertion, etc.)
- ▶ Actions dans les quartiers prioritaires politiques de la ville (sensibilisation/éducation à l'alimentation durable, accès à l'alimentation, agriculture urbaine)

ENVIRONNEMENT URBANISME & AMÉNAGEMENT

- ▶ Stratégies et outils de protection du foncier agricole Aménagement durable du territoire (maintien ceintures vertes péri-urbaines, protection biodiversité)
- ▶ Pratiques agricoles durables, limitation des pollutions d'origine agricole
- ▶ Lutte contre gaspillage alimentaire :
 - communication, sensibilisation (grand public et publics cibles);
 - soutien au développement de l'économie circulaire;
 - programmes de réduction des déchets alimentaires.
- ▶ Soutien au développement de l'agriculture biologique



LÉGENDE

- ▶ Champs du PAT et actions-types associées
- ▨ Domaine(s) des politiques concernées
- Dispositifs de politiques publiques aux échelles européenne, nationale, régionale ou départementale
- ▤ Mode de financement (échelle des porteurs de projets)

La clarté des couleurs traduit le niveau d'opérationnalité, du plus faible (couleur la plus foncée) au plus élevé (couleur la plus claire).

LEXIQUE

- DETR : Dotation d'équipement des territoires ruraux
- DLAL : Développement local par les acteurs locaux
- ENS : Espaces naturels sensibles
- FSIL : Fonds de soutien à l'investissement local
- PAEN : Périmètre de protection et de mise en valeur des espaces agricoles et naturels périurbains
- PRS : Projet régional de santé
- SRADDET : schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
- TEPCV : Territoire à énergie positive pour la croissance verte

Les financements privés

Fondations, mécénat, financement participatif... autant de pistes à explorer. Au-delà de la manière d'aborder ces financeurs potentiels (voir partie 3), ci-dessous une sélection/typologie d'acteurs du financement privé qui sont en capacité d'intervenir dans le cadre d'un PAT est présentée.

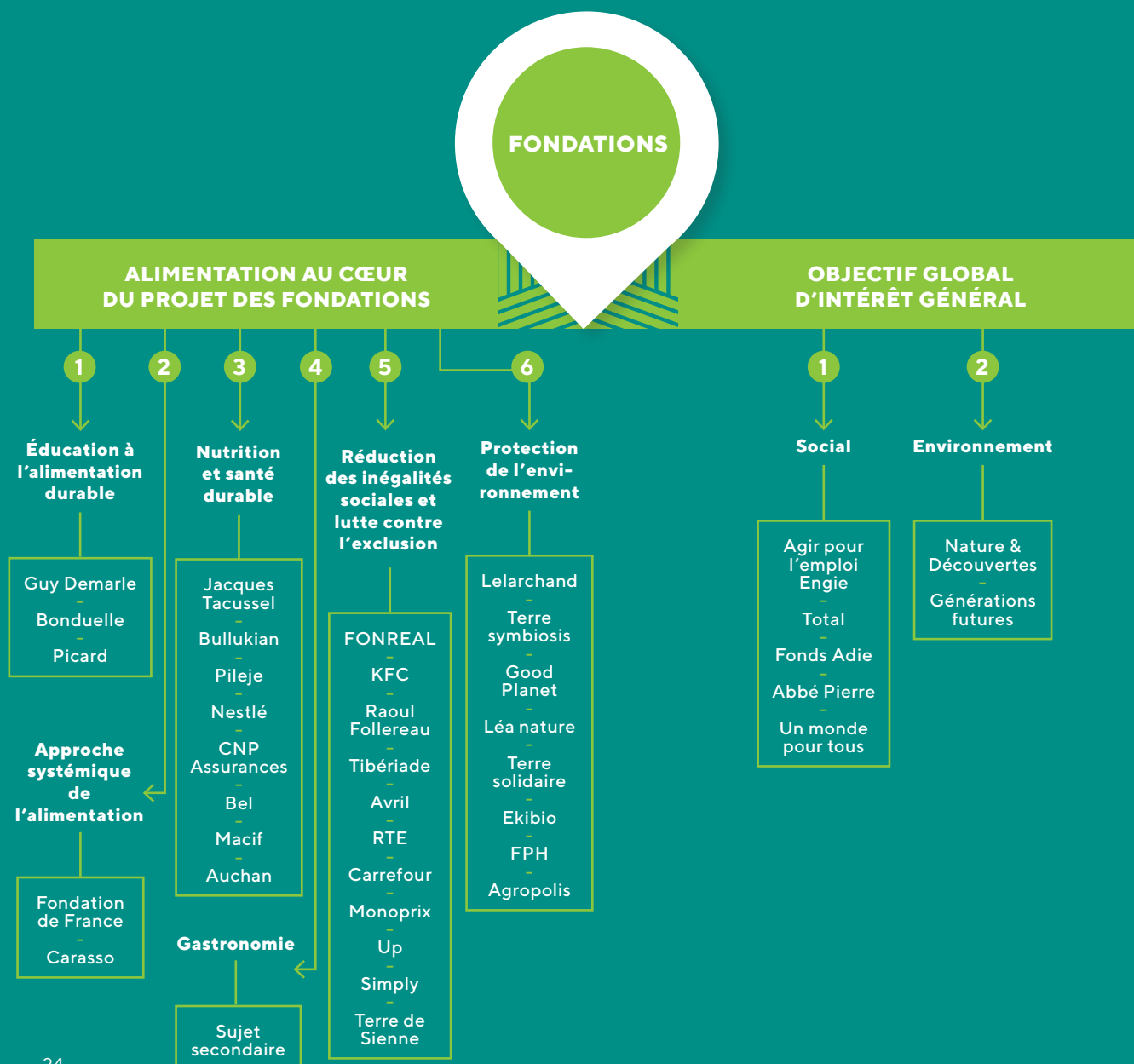
Les fondations concernées par l'alimentation

L'avantage de l'alimentation est d'être un sujet transversal, pouvant recouper un bon nombre de

domaines dits d'intérêt général (s'il est à caractère social, éducatif, culturel, scientifique ou s'il concourt à la défense de l'environnement naturel).

Le recensement et la catégorisation des principales fondations agissant dans le domaine de l'alimentation a permis d'identifier les principaux domaines et actions/projets-types d'un PAT qui peuvent être soutenus par le mécénat.

 Voir fiche n° 14



Les plateformes de financement participatif en lien avec les PAT/les collectivités

Tous les projets qui se rattachent à un PAT peuvent être concernés par le financement participatif, à partir du moment où ils sont porteurs de valeurs spécifiques susceptibles de susciter l'adhésion d'un grand nombre de personnes physiques ou morales.

La cartographie réalisée par l'association FPF (financement participatif France) est utile pour comprendre le panorama des principales plateformes concernées : <http://financeparticipative.org/qui-sommes-nous/membres-association/le-college-des-plateformes/>.

Par ailleurs, pour accompagner les contributeurs ou les porteurs de projets dans leurs recherches, Bpifrance propose un annuaire des plateformes de financement participatif : <https://tousnosprojets.bpifrance.fr/sNosProjets.fr>.

 Voir fiche n° 15

Les établissements financiers concernés

Voir schéma page suivante (p. 26)

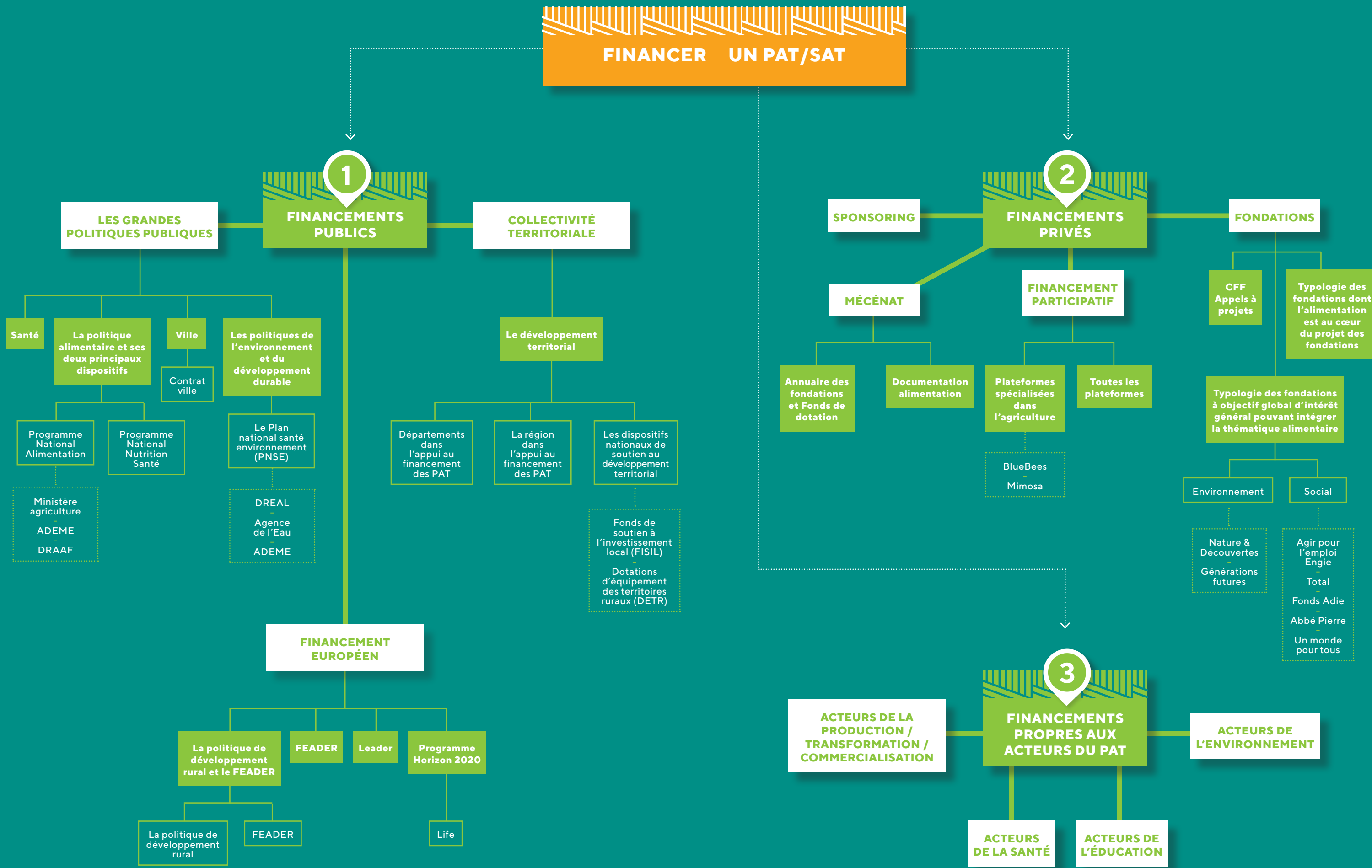
Ils peuvent investir au capital d'entreprises, octroyer des crédits / des prêts à des acteurs à condition que le projet financé soit rentable économiquement.

Dans le cadre d'un PAT, ces établissements sont susceptibles de soutenir deux types d'acteurs :

- des collectivités territoriales et autres établissements publics, dans le cadre de leurs projets d'investissements structurels : aménagement du territoire (mobilité, environnement, économie, etc.), rénovation/transition énergétique, culture et patrimoine, etc.,
- des acteurs économiques sur un territoire donné, portant un projet d'installation, de création d'activité ou de développement.

Les différents établissements recensés sont, la Banque Publique d'Investissement (BPI), la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC) et les banques privées.

 Voir fiche n° 17





03

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE POUR MOBILISER DES FINANCEMENTS

3.1 Des recommandations liées aux projets alimentaires territoriaux

Quelques recommandations sur la démarche à adopter pour mobiliser des financements, à la fois pour la démarche et pour le programme d'action :

Identifier en interne les leviers activables sur l'alimentation

Afin de mobiliser au mieux les ressources propres, il est important de connaître les compétences institutionnelles qui permettent à la collectivité porteuse du PAT d'agir le plus efficacement dans le domaine alimentaire.

Il s'agit de connaître précisément les dispositions juridiques sur le droit à agir dans tel ou tel domaine mais également de bien identifier les fenêtres d'opportunités relatives au contexte territorial et politique. En effet, le prisme à partir duquel la question alimentaire sera la plus pertinemment saisie peut dépendre des besoins et attentes du territoire, de la sensibilité des élus, ou encore de la légitimité d'intervention dans des domaines spécifiques que la collectivité a acquise au cours du temps.

Mobiliser les techniciens et les élus sur les questions alimentaires

Plus le portage politique du PAT au sein de la collectivité est fort, plus le budget alloué à l'élaboration et la mise en œuvre du PAT pourra être important. Une mobilisation transversale des élus et techniciens autour de l'alimentation doit donc être recherchée.

Par ailleurs, fédérer les agents et les élus permet de faciliter la diversification des sources de financements publics : si des actions relatives à l'alimentation sont intégrées dans les différentes politiques sectorielles, les appuis financiers extérieurs mobilisés par les techniciens pour mettre en œuvre leurs politiques pourront permettre d'élargir le programme d'actions du PAT et d'appuyer sa mise en œuvre.

Mobiliser et fédérer les parties prenantes du territoire autour du PAT

L'implication des acteurs agricoles et alimentaires du territoire dans la démarche est déterminante pour parvenir à démultiplier la mise en œuvre d'actions.

En jouant au mieux son rôle de pilote animateur-coordonateur, le porteur de projet peut donc parvenir à mobiliser les moyens humains, techniques et financiers des parties prenantes au bénéfice du PAT : pour ce faire, la création d'espaces de dialogue, d'échanges et de concertation avec l'ensemble des acteurs d'une part, et la mise en place d'outils de sensibilisation et de communication d'autre part, sont primordiaux. Cela permettra de susciter l'adhésion et la participation d'un maximum d'acteurs à la démarche.

3.2 Des recommandations types d'une démarche projet

Étape 1 - Définissez vos besoins et soyez clair sur le soutien recherché

La question est, par rapport au projet concerné, qu'est-ce que je souhaite faire financer ? Quels sont mes besoins pour assurer la mise en œuvre de l'ensemble des actions du projet / ou d'une partie ? Quelles sont mes priorités de mise en œuvre ?

La réponse a un effet sur le volume et la nature des moyens financiers nécessaires.

Quelle partie du projet je cherche à financer ?

S'agit-il de l'émergence, avec peut-être des actions tests... S'agit-il du fonctionnement... Sur un projet global du type PAT, il convient tout d'abord de s'interroger sur ce qui nécessite un financement extérieur, sur la nature de ces financements et sur leur cohérence avec le projet.

Quels sont mes besoins ?

En accompagnement et expertise

- méthodologique (élaboration de projet, conduite de projet...);
- technique (expertise juridique, étude économique...).

En investissement

- matériels;
- études techniques, de faisabilité, design et prototypage, test...;
- prestations extérieures...

En fonctionnement

- frais matériels de fonctionnement structures;
- animation, coordination de projet, accompagnement à l'émergence.

Quel type de financement mobiliser ?

Il est nécessaire de prioriser les besoins à couvrir et de définir la manière de le faire (subventions, emprunts, mise à disposition de compétences et de données...). Il faut aussi réfléchir aux financements à solliciter de manière à couvrir le maximum de besoins.

Pour guider les choix de financements, il est important de regarder la cohérence entre le projet et les financeurs sollicités (valeur, éthique...) ainsi que la cohérence entre la nature du financement et l'action à réaliser (subvention, mécénat, sponsoring...).

Étape 2 : Évaluez vos atouts et contraintes

Certains éléments du PAT vont avoir un impact sur la nature des financements recherchés :

- le calendrier du projet;
- le temps de travail disponible (est-il suffisant et cohérent par rapport à la recherche de financement engagée ?);
- sa trésorerie (certains financements demandent de disposer de trésorerie au démarrage);
- la capacité d'autofinancement nécessaire avec la plupart des financements;
- le partenariat (la diversité des acteurs impliqués peut complexifier les choix stratégiques de type de financeurs et les montages financiers);
- sa légitimité par rapport au sujet (quels sont les acteurs au sein du groupe de partenaires les plus légitimes vis-à-vis de tel ou tel financeur).

Étape 3 : Définissez vos propositions

Trouver des financements suppose :

- avoir quelque chose à proposer au financeur : un projet, une idée, une intention... Cela a un impact sur le moment opportun pour démarcher les financeurs : trop en amont le projet risque de ne pas être suffisamment abouti. Mais s'il est trop finalisé, il est difficile de se projeter ou, autre écueil, la recherche de financement prend du temps et le projet du retard;
- être capable de l'expliquer (ce n'est pas parce que vous êtes convaincu par votre projet que votre intention est évidente) précisément (pour quoi faire, pour quelles actions recherchez-vous du financement);
- convaincre que votre projet présente un intérêt pour votre interlocuteur, potentiel financeur (Quel sera son « retour sur investissement » ? En quoi votre projet servira sa politique ?).

Disposer de plusieurs types de présentation du projet et être en capacité de présenter son projet sous différentes facettes permet d'adapter :

- le niveau d'information en fonction de ce qui est nécessaire au financeur visé > avoir des formats complets et des résumés, sur le projet global... sur différentes actions;
- le projet à celui qui le finance.

Un même projet peut donc être mis en avant de différentes façons.

La connaissance du financeur auquel vous vous adressez (site internet, autres projets financés...) va vous permettre d'identifier ses choix de financement et la nature des informations qui lui sont nécessaires.

De ce point de vue, rechercher des subventions ou d'autres types de financements, notamment privés ou participatifs, n'engage pas le même type de démarche. La seconde relève plus de la communication et d'une démarche commerciale.



Dialoguer et coopérer avec les autres collectivités et les services de l'État en région

Contactez les personnes ressources sur les questions alimentaires dans ces différentes structures :

- référents PNNS et santé-environnement au sein de l'ARS;
- référents PNA au sein de la DRAAF;
- techniciens développement durable au sein de la DREAL;
- chargés de missions au sein de l'Ademe et de l'agence de l'eau;
- services préfectoraux du département pour se renseigner sur le FSIL et les DETR;
- conseils départemental et régional (services agriculture en priorité, mais également les techniciens des autres services concernés par l'alimentation).

Identifier les services instructeurs (aux conseils régionaux et départementaux ainsi qu'à la DDT) des mesures FEADER pouvant être mobilisées dans le cadre du PAT.

Ces démarches permettent aussi de faire connaître votre projet ou vos intentions.

Cette phase de contact arrive généralement après un premier stade de maturation dans l'élaboration du PAT : il semble important d'avoir une idée suffisamment précise du projet à décliner afin d'être bien renseigné et orienté sur les aides potentiellement mobilisables, et de pouvoir présenter son projet de manière convaincante.

Étape 4 : Vendez votre projet

Pour rechercher les financements d'un projet, il faut un concept, des objectifs, un message, des cibles.

Le document de présentation du projet (quel que soit le stade d'avancement du PAT) doit comprendre :

- le contexte et l'environnement du projet : son origine (de différents points de vue : social, économique, culturel, politique, géographique...);
- votre ambition avec ce projet (l'ampleur, la finalité);
- le problème à résoudre (les objectifs à atteindre);
- la position de votre structure, ou du groupe de partenaires, sur ce problème ou la situation visée;
- les actions déjà effectuées dans ce domaine et leurs effets;
- dans quelle stratégie globale il s'inscrit s'il s'agit d'une action ponctuelle;
- ce qui justifie le projet :
 - pourquoi le projet est nécessaire,
 - pourquoi le moment est opportun,
 - quel sera l'effet du projet quand il sera réalisé,
 - quels sont les bénéfices pour les populations concernées / pour les territoires concernés;
- la description de l'action :
 - les acteurs du projet, les bénéficiaires,
 - le planning de réalisation,
 - le public participant (qualité, quantité), le public touché,
 - le plan de communication,
 - le budget avec les différents soutiens (recettes),
 - les résultats et l'évaluation,
 - les partenaires;
- la structure ou le groupe de partenaires qui porte le projet.

Les valeurs de votre structure / ou du groupe de partenaires, vos activités (actions / publics / territoires), vos différents projets.

Ne négligez pas dans votre réflexion ce sur quoi les financeurs peuvent être sensibles :

- les partenariats, la mutualisation pour limiter les coûts;
- la cohérence de l'assise géographique du projet (qui n'est pas forcément le territoire administratif);
- le poids des dépenses de fonctionnement et des dépenses pour financer des actions, celui des investissements...

Étape 5 : Rédigez un dossier de présentation

Quelques pages qui présentent de façon succincte la structure porteuse / le groupe de partenaires et le projet. C'est un document de communication pour présenter vos intentions.

Ce dossier doit avoir une présentation attrayante (charte graphique, style alerte).

- le/les porteurs de projet : qui, leurs valeurs concernant le sujet, leurs activités, leurs publics, leurs résultats, leurs références, leurs partenaires;
- la présentation du projet;
- les retombées potentielles;
- la stratégie de communication;
- la nature des contreparties ou prestations proposées aux financeurs;
- le budget;
- les renseignements pratiques (adresse, téléphone, mail...).

Valorisez le retour sur investissement pour le financeur : réponse à un enjeu qui dépasse votre territoire / le groupe d'acteurs, le public participant, les bénéficiaires, le plan de communication prévu, les partenaires du projet, les rencontres organisées...



Favorisez la lecture rapide en mettant des titres et des sous-titres explicites, limiter la rédaction et faites des phrases courtes. Aérez le document. Soignez la présentation visuelle : mettre des visuels (photos, graphiques), utilisez la charte graphique, numérotez les pages... Choisissez bien vos arguments.

Une plaquette de présentation (ou d'autres types d'outils de présentation) seront utiles pour vous faire connaître : ne négligez pas l'importance de communiquer sur le projet et d'en développer sa notoriété. C'est un argument auprès de financeurs, plus votre projet sera connu, plus il y aura d'adhésion autour, plus il deviendra important pour le financeur.

- **Auprès du grand public** : développer sa notoriété, ou celle du groupe de porteurs, pour vous rendre incontournable sur le territoire.

- **Des utilisateurs** : pour avoir une fréquentation importante (crédibilise) et pour la rentrée financière que cela représente
- **Et des bénéficiaires** : pour faire connaître vos dispositifs et maintenir leurs financements, en partie grâce à une fréquentation cohérente.

Étape 6 : Anticipez votre recherche

La recherche de financement s'organise sur du long terme et ne se fait pas en urgence. Donc il est utile d'anticiper :

- faites de la veille sur les financeurs privés et publics : qui ils sont, où, quel est l'interlocuteur...;
- repérez comment d'autres expériences similaires sont financées;
- prospectez et rencontrez les financeurs pour comprendre leurs modes de décision;
- rationalisez votre temps de recherche (par exemple en contactant, dans la recherche de mécénat, un club d'entreprises plutôt que chaque entreprise individuellement).

Étape 7 : Mobilisez l'ingénierie et les instances de décision

À ce stade de la démarche le travail de repérage des financements et financeurs potentiellement mobilisables est réalisé et il s'agit bien ici de définir qui mobiliser et comment.

Que ce soit au sein de sa structure, ou plus globalement de la gouvernance d'un PAT, les grands principes à respecter pour agir efficacement dans sa recherche de financement portent à la fois sur la validation des financements à mobiliser et sur l'organisation, la répartition du « qui fait quoi » dans ce cadre.

La validation par sa hiérarchie et/ou l'instance de gouvernance du projet est nécessaire pour les raisons suivantes :

- solliciter des financements en cohérence avec l'esprit du projet;
- s'assurer de la cohérence de l'ensemble des financements à solliciter et de couvrir tous les champs de financements envisageables;
- faire, si nécessaire, des priorités de ce qui doit être financé en premier lieu et de ce qui est moins urgent;

- chercher les complémentarités entre financements global (ex. appel à projets PAT) et sectoriels et ou thématiques (ex. financement pour le développement de la filière bio local) mobilisables par un type d'acteur;
- dépasser le simple cadre de la sollicitation de subventions pour envisager d'autres appuis (ex mise à disposition de compétence...) qui peuvent se substituer à des financements et contribuer à la réalisation du projet.

Plus simplement, ces validations donnent un cadre et une légitimité à l'agent de développement chargé de la mobilisation des financements pour qu'il réalise le travail. Cela permet aussi de définir ce qui doit relever du technique (agents de développement) et de la stratégie politique (élus, directeurs).

L'organisation : la mobilisation de financement nécessite une approche technique et une approche plus stratégique et politique. Dans le cadre d'un PAT, la recherche peut être plus compliquée qu'à l'accoutumée du fait du nombre d'actions à financer et d'acteurs pour les financer et les mettre en œuvre.

- Au sein de la structure ou du collectif, qui porte le message politique auprès des financeurs ?
- Qui a la charge de la réalisation et demande de financement et du portage technique ?
- Qui met en œuvre ?
- Comment le portage politique et le portage technique s'organisent-ils ?

Autant de questions qu'il est nécessaire de traiter pour assurer un bon fonctionnement.

Étape 8 : Pérennisez les partenariats financiers

Il est important d'intégrer, au-delà de la mobilisation ponctuelle de financements, la nécessité d'engagement de partenariats financiers durables. Ceci est d'autant plus vrai dans le cadre d'un PAT du fait :

- de la diversité des actions à mener qu'il faut rendre lisible aux financeurs;
- de la durée d'émergence et de mise en œuvre d'un PAT qui généralement va s'étendre sur plusieurs années, ce qui sous-entend des besoins de financements dans le temps.

Les financements privés ont des spécificités qui rendent nécessaire une approche adaptée : adopter une approche qui permette d'informer régulièrement les financeurs sur l'état d'avancement du PAT en général et sur l'action qu'ils financent en particulier. Cette communication peut être à la fois identique pour l'ensemble des financeurs (ex. édition d'une newsletter pour les financeurs) et doit être également adaptée à chacun en effet, l'approche retenue pour un financeur public ne sera pas la même que pour un financeur privé.

Dans le cadre de financeurs privés, il est aussi nécessaire de personnaliser la relation de manière à tenir compte des modes de fonctionnement (une entreprise de proximité peut être davantage en attente de relation directe qu'une fondation qui vous finance par le biais d'un appel à projets national...), des attentes (une fondation peut par exemple attendre un résultat, une entreprise de l'image par rapport à sa politique de RSE, en lien avec ses salariés...).

Étape 9 : Évaluer et capitalisez votre recherche de financement**Évaluer**

Mesurez l'efficacité et l'efficience de votre recherche. Qu'avez-vous obtenu au regard du temps passé ? Combien cela vous coûte-t-il en contrepartie ? Quels sont les effets des financements perçus sur votre projet, votre dynamique ?

Capitaliser

Analysez votre expérience. Repérez les savoir-faire que vous avez développés et mis en œuvre pour les partager, les transférer, les remobiliser.





Rn PAT
Réseau national
Pour un **Projet Alimentaire Territorial**
Co-construit et partagé



..... Avec le soutien financier



Cette action est cofinancée par le Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales.

