



SÉANCE 4 :

S'OUTILLER : MÉTHODES ET OUTILS POUR INITIER UNE DÉMARCHÉ DE TRANSITION ALIMENTAIRE

Equipe pédagogique du MOOC « Acteurs, leviers, outils pour mener les transitions du système alimentaire »

- Dominique BERNIER, Cap Rural
- Stéphanie CABANTOUS, CITEGO
- Damien CONARE, Chaire UNESCO Alimentations du Monde
- Maëlle RANOUX, IUFN

Intervenantes de la séance 4

- Isabelle BIZOUARD, Cap Rural
- Dominique BERNIER, Cap Rural

Dans cette séance, nous proposons d'aborder les postures, compétences et méthodes utiles aux agents territoriaux pour accompagner la transition alimentaire sur le territoire. Directement en lien avec les leviers, cadres d'action, instruments et dispositifs des collectivités territoriales explicités dans la séance précédente, cette séance fait un rapprochement assumé avec le métier de développeur territorial tant il nous apparaît que l'approche transversale et coopérative de l'agent de développement résonne avec les attendus d'un agent missionné sur la question alimentaire. Ici, nous mettons l'accent sur la phase d'émergence d'une politique ou d'une stratégie alimentaire, considérant qu'elle est propice à mettre en place les dispositifs et habitudes de travail qui concourront à l'adoption d'une approche transversale et systémique. Nous présentons des éléments de méthode sans entrer trop avant dans l'opérationnel, renvoyant pour ce faire à des sites ressources et guides méthodologiques.

Table des matières

Introduction	2
4.1. Créer les conditions du dialogue : parler le même langage	2
4.2 Se doter d'une première vision de la réalité de la question alimentaire sur le territoire	3
4.3. Faire adhérer les élus et s'assurer du portage politique	4
4.4. Identifier les acteurs, les actions et révéler les liens.	6
4.5. Organiser le maillage de l'ingénierie territoriale et le travail en en mode projet.	9
Conclusion	11



IUFN



Introduction

Vous envisagez d'engager votre territoire dans une démarche alimentaire. Plusieurs raisons doivent vous amener - vous, agents et élus – à reconsidérer vos modes de représentation et vos modes de faire :

- Le caractère multidimensionnel de la question alimentaire qui offre l'opportunité d'une approche transversale et systémique
- l'absence d'une compétence institutionnelle spécifique « alimentation »,
- l'impasse de la recherche de la « bonne » échelle d'action,
- la multiplicité des échelons administratifs et des parties prenantes pouvant intervenir en la matière.

Ces réalités amènent donc à voir la construction des politiques alimentaires locales comme des laboratoires propres à faire vivre cette idée de subsidiarité active et de gouvernances multi-niveaux.

Ce module a pour ambition de vous outiller. Nous y aborderons quelques incontournables de la phase d'émergence d'une démarche territoriale sur l'alimentation :

- la création des conditions d'un langage commun et d'une lecture d'ensemble de l'écosystème territorial ;
- l'adhésion des élus et l'obtention d'une commande politique ;
- la cartographie des acteurs et des initiatives ;
- le maillage de l'ingénierie et la gestion de projet.

Pour chacune de ces entrées, nous vous donnerons des clés de lecture, illustrations et points de vigilance pour vous accompagner dans l'élaboration de votre feuille de route. Cependant, il ne s'agit pas de recette. Tel le développeur territorial, à vous l'intelligence de situation et l'organisation des compétences professionnelles pour rendre effective une transition alimentaire du territoire.

4.1. Créer les conditions du dialogue : parler le même langage

L'une des premières étapes sera sûrement de clarifier de quoi nous parlons : système, stratégie, projet alimentaire... Une certaine confusion peut apparaître aux yeux des parties prenantes, dès lors que l'on utilise des termes que chacun peut revêtir d'un sens différent.

Il s'agit donc de s'assurer que nous parlons de la même chose et de créer les conditions du dialogue commun. Des cultures professionnelles différentes, sur une question particulièrement multi-dimensionnelle, peuvent en effet susciter des incompréhensions notables.

Ici, nous distinguerons la notion de système alimentaire de celle de projet alimentaire.

Pour le **système alimentaire**, nous retenons la définition de Louis Malassis, soit la « *manière dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture* »¹.

Le terme de **projet alimentaire territorial**, consacré dans la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt de 2014, renvoie à l'idée d'un cadre d'action estampillé « alimentation » pour les acteurs territoriaux. Ce cadre leur permet de structurer des politiques sectorielles autour de l'enjeu alimentaire, à l'échelle du territoire. Les PAT s'appuient sur un diagnostic partagé et sont élaborés de manière concertée à l'initiative des acteurs d'un territoire.

La **stratégie alimentaire** territoriale sera alors l'ensemble cohérent des choix d'objectifs et de moyens qui orientent à moyen et long terme les politiques et activités des acteurs territoriaux sur l'alimentation. Elle se

¹ MALASSIS L., 1994, Nourrir les Hommes, Dominos-Flammarion, Paris : 110 p.



IUFN



SupAgro Montpellier



traduira en une diversité de projets. Pour la collectivité, elle se traduira éventuellement dans le cadre d'un projet alimentaire territorial.

Quelle que soit la terminologie retenue sur votre territoire, la démarche visera idéalement la promotion ou la transition vers une alimentation durable. Cette transition ou la promotion d'une alimentation durable qui agrège - nous l'avons vu dans les modules précédents - agrège **six grandes dimensions** liées aux enjeux de santé, aux enjeux sociaux, aux enjeux économiques, aux enjeux environnementaux, aux enjeux démocratiques et aux enjeux d'aménagement du territoire et d'urbanisme. Cette démarche et s'appuiera sur la mobilisation des sphères d'acteurs associées à chacune dimension, considérant que chacun détient une part de l'expertise et une part de la responsabilité pour construire le système.

Créer un climat propice à ce dialogue appelle à respecter quelques principes et étapes pour **passer du je au nous**. Il s'agit de reconnaître chaque acteur dans ce qu'il fait – chaque acteur, donc même celui avec lequel on est en désaccord - pour lui permettre de donner sa perception du système alimentaire territorial.

En guise d'exercice pratique, nous vous invitons à prendre maintenant quelques instants pour mettre par écrit ce que vous pouvez envisager de faire dans votre contexte de travail pour créer les conditions du dialogue.

4.2 Se doter d'une première vision de la réalité de la question alimentaire sur le territoire

Qu'une commande - technique ou politique - ait été formulée ou que vous agissiez en qualité d'aide à la décision auprès de vos décideurs, des repérages préalables s'imposent pour situer l'action de votre collectivité.

Il vous faudra donc :

- **rechercher et agréger** des **chiffres et données clés** permettant d'établir et partager une représentation du profil agricole et alimentaire du territoire (comme par exemple, le nombre et le profil des exploitations agricoles et des agriculteurs du territoire, le nombre et le profil des commerces alimentaires, l'organisation des filières...)
- **établir** des **corrélations** (comment par exemple, le profil socio-économique et le profil sanitaire de la population)
- **repérer les actions déjà engagées** par votre structure et touchant les entrées agricoles et alimentaires ainsi que **les capacités à agir de votre collectivité** en lien avec l'exercice des compétences institutionnelles
- **identifier les opportunités** offertes par les institutions (lois, politiques, programmes, instruments, dispositifs, ...). Bien-sûr le Programme National pour l'Alimentation (PNA) qui propose plusieurs entrées thématiques pour travailler les questions en lien avec l'alimentation. Citons en quelques-unes autres en fonction des différentes dimensions de la question alimentaire :
 - sur le plan environnemental, les Trames Vertes et Bleues, les dispositifs TEPOS, TEPCV, TZGZD, les Plans Climat Air Énergie Territorial, le plan Ecophyto, les Plan plans et programmes de prévention et gestion des déchets, les Programme programmes d'Economie Circulaire, le Programme National Santé Environnement
 - en termes d'aménagement : le Programme d'Aménagement et de Développement Durable du Schéma de Cohérence Territorial, les PLU ou PLUI, les SAGE, les Chartes de parcs naturels régionaux... ,



IUFN



- sur le plan de la santé et de l'accessibilité : le Programme National Nutrition Santé, le Contrat Local de Santé,
 - en termes économiques de développement local : les programmes de développement rural (PDR) fruits d'une contractualisation entre les régions et l'Europe, les Agenda 21 Locaux ; les programmes LEADER ...,
 - et toujours en termes économiques, mais sur les aspects d'emploi ou de retour à l'emploi, citons les Programmes d'insertion, le Plan Local d'Insertion par l'Économie, le dispositif Territoires Zéro chômeurs...
- Enfin, il vous faudra **identifier** localement **des espaces de concertation**, formels ou non, permettant d'aborder les évolutions agricoles et alimentaires

Aussi, parallèlement à la clarification sémantique, l'obligation de mettre en lumière puis de mettre en forme ce premier état des lieux constituera l'étape d'entrée en intelligibilité. Cette étape de recueil et production de données est également à considérer comme un **moyen d'organiser un dialogue technique inter-services** au sein de votre organisation voire un dialogue **inter-structures** dans la perspective d'une démarche interterritoriale. Dès cette phase d'émergence, le principe est d'initier la transversalité souhaitée pour organiser une dynamique commune et tendre vers un projet alimentaire territorial systémique touchant les différentes entrées ou dimensions de l'alimentation.

Cette consolidation initiale de données sera bien sûr à compléter ou affiner avec les acteurs ou via des collectes ou études complémentaires quand la démarche territoriale sera réellement engagée. Rappelons ici qu'un diagnostic co-construit et partagé est une des conditions pour s'assurer de la mobilisation et de l'implication des parties-prenantes. De plus, s'il existe un socle commun à l'ensemble des démarches alimentaires territoriales, les orientations stratégiques et axes d'intervention seront toujours spécifiques aux territoires qui les développent en fonction de leur profil et en réponse à des enjeux locaux qui auront été identifiés et partagés lors des étapes de diagnostics et de concertation.

Nous voyons ici le rôle essentiel que joue l'agent en mettant en forme les informations préalables à la construction de ce destin collectif, et, ce, sans caractériser ce que pourrait être ce destin collectif ni même asseoir le rôle qu'y jouera la collectivité dont il dépend ou même son propre rôle dans la future dynamique.

4.3. Faire adhérer les élus et s'assurer du portage politique

L'engagement des collectivités est un signal fort pour les initiatives de transition en faveur de l'alimentation durable sur un territoire. Cet engagement se traduit par une **commande politique** et idéalement par une **délibération** de principe puis des délibérations de mise en oeuvre. C'est la condition pour légitimer votre action et pour vous permettre mobiliser vos collègues, vos homologues territoriaux et les autres acteurs ou parties prenantes du système alimentaire local.

Ce type de démarche nécessite bien évidemment un portage politique fort avec l'implication d'élus référents mobilisés, pour activer et organiser le dialogue au sein de votre collectivité, au niveau territorial voire inter-territorial.



IUFN



SupAgro Montpellier



Pour obtenir cet engagement politique en faveur d'une démarche alimentaire territoriale, il vous faudra à la fois **cerner les leviers** mais aussi **anticiper les freins, réticences ou blocages** de vos décideurs.

Parmi les leviers, la question alimentaire est un moyen d'incarner et de fédérer un certain nombre de politiques, schéma et autres projets structurants déjà à l'œuvre dans les collectivités. En mettant l'accent dans vos présentations sur la cohérence entre les propositions et les engagements ou démarches déjà entreprises, vous faciliterez la prise en considération d'un sujet qui n'est pas directement l'objet d'une compétence institutionnelle reconnue mais qui touche à bon nombre de ces dernières.

Au titre des freins, blocages ou réticences :

- l'attachement des élus à leurs prérogatives est fort. La dimension transversale de l'alimentation conduit à mobiliser plusieurs compétences et donc mandats ou responsabilités politiques. Or, le partage du pouvoir est le plus souvent perçu comme une perte de pouvoir ;
- des initiatives en lien avec l'alimentation peuvent être déjà à l'œuvre à des niveaux infra ou supra communautaires, portées par des élus de votre collectivité ou par d'autres acteurs. Ces initiatives peuvent être impactées par un projet et des actions à une autre échelle ;
- les aspects financiers et les moyens à allouer à de telles démarches tant sur le volet animation que sur le financement d'actions qui en découleront se poseront forcément d'autant plus dans des périodes de tensions sur les finances publiques .

Les étapes de caractérisation et de compréhension - au sens de saisir ensemble - de la réalité territoriale en matière alimentaire sont incontournables et participent de la mission d'aide à la décision des décideurs (techniques et politiques). Nous parlons ici de la caractérisation du : profil du territoire, des acteurs en présence, des actions à l'œuvre, des liens existants ou possibles entre ces actions, des besoins non couverts, des opportunités d'action... sont incontournables et participent de la mission d'aide à la décision des décideurs (techniques et politiques).

Elles doivent permettre à chacun de **sortir de ses représentations et de son rôle** et de **transcender les divergences d'intérêts**, sans les nier mais pour se créer un socle commun, un référentiel sur les définitions et le portrait du territoire.

Pour convaincre les décideurs, **votre argumentaire devra** donc :

- **poursuivre un objectif principal** (par exemple obtenir un accord de principe pour initier une démarche alimentaire) mais aussi prévoir un objectif secondaire (par exemple un ordre de mission des recherches ou études complémentaires ou pour initier un dialogue interterritorial...)
- **explicitier le cadre** des démarches alimentaires territoriales : incitation du national, enjeux et finalités génériques, dimension participative et de gouvernance partagée
- **faire ressortir** et s'appuyer sur **les réalités du territoire** en pointant les enjeux ou défis dans les différents champs de l'alimentation
- **mettre en évidence l'ensemble des politiques, actions et projets conduits par votre collectivité** en faveur de l'alimentation dans le cadre de l'exercice des compétences institutionnelles ou en lien avec des dispositifs ou programmes imposés ou volontaristes qu'elle anime ou auxquels elle participe
- **porter à connaissance les initiatives** conduites à des niveaux **infra ou supra** et les synergies et cohérences à trouver grâce à la conduite d'une démarche transversale...

Coordination



IUFN



SupAgro Montpellier



- **mettre en lumière les opportunités de financements** tant publiques que privées
- **proposer des modalités de conduite de démarches alimentaires territoriales**
- **anticiper les objections** de toutes natures pouvant émerger **et avoir prévu des réponses**

De plus, pensez à faire arbitrer par les décideurs, la question du rôle de la collectivité (impulsion, animation, facilitation...) et donc de la posture des élus et agents en charge de la démarche.

Nous entendons par « posture » le choix d'un positionnement spécifique, d'une attitude relationnelle, d'une façon de se comporter et d'agir face à une situation ou un contexte. On peut la résumer à « un rôle à jouer, une manière d'être et de faire » à la fois choisie mais aussi relative aux acteurs ou forces en présence.

Ainsi plusieurs types de postures peuvent se combiner ou se distribuer entre les acteurs et évoluer en fonction des phases ou saisons du projet ou de la démarche² :

- L'Ensembleur : il crée du lien, assemble
- le Facilitateur : il donne accès à
- l'Animateur : il apporte, propose des méthodes
- le Pilote : il donne un cadre
- le Coordinateur : il fait avancer l'ensemble
- le Régulateur : il donne sa place à chacun
- le Médiateur : il aide à dépasser les tensions
- le Commandant de bord : il fixe le cap, sert de référent
- le Garant : il fait respecter le cadre
- le Suiveur : il est présent, cautionne la démarche
- le Fédérateur : il réunit et crée les conditions de la dynamique commune

Quelques points d'attention complémentaires :

- Un argumentaire est toujours spécifique à un objet et à un interlocuteur ou à un groupe d'interlocuteurs
- Il est conseillé de rechercher l'adhésion d'un élu ou d'un collectif d'élus qui porteront aussi ce projet auprès de leurs pairs et / ou dans leurs instances – outillez les et préparez les à l'exercice
- Une fiche méthode peut vous aider dans vos préparations d'argumentaires. Elle est présentée dans la bibliographie

Enfin, vous pouvez aussi être confronté à une commande politique très précise ou orientée avant même que les diagnostics n'aient été conduits. Dans ce cas, charge à vous agent d'être dans une posture d'aide à la décision des décideurs en élargissant la vision, en évaluant les avantages, les limites ou les risques liés à la commande telle que formulée et en proposant des alternatives argumentées.

4.4. Identifier les acteurs, les actions et révéler les liens.

2 Source : Formation Chef de projet Territorial proposée par Cap Rural et Aradel (juin2018)

Coordination



IUFN



La première vision de la réalité territoriale en faveur de l'alimentation doit maintenant être complétée par une identification et une entrée en dialogue avec les parties-prenantes du système alimentaire local et les acteurs locaux de l'alimentation durable.

Reprenons les éléments de définition des projets alimentaires territoriaux posés par l'Etat « Les PAT sont **élaborés de manière concertée** à l'initiative des acteurs d'un territoire, ils visent à donner un cadre stratégique et opérationnel à des **actions partenariales** répondant à des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et de santé. »

Il conviendra donc de raisonner et animer une démarche participative – permettant idéalement d'ouvrir sur une vision systémique couvrant les multiples entrées de l'alimentation - pour :

- mobiliser les parties prenantes du système alimentaire local et les rendre acteurs dans une logique de co-construction du projet ;
- partager les constats et déterminer collectivement les enjeux spécifiques du territoire ;
- mettre les acteurs en mouvement et porteurs de projets ou d'action ;
- organiser la ou les gouvernances territoriales.

La multi-dimensionnalité de la question alimentaire conduit à considérer l'étape de la cartographie des acteurs (et de leurs actions !) d'une manière quelque peu renouvelée par rapport aux pratiques habituelles, pour faire face à cette complexité.

Outre la nécessaire revue de la diversité de ces acteurs en fonction des dimensions considérées (économie agricole et alimentaire, environnement, aménagement du territoire et urbanisme, santé, social et démocratie), il s'agira de prendre en considération leurs registres de contrainte, intérêts et modes d'action propres autant que leur stade d'intervention.

Cette cartographie des acteurs participe de la **préfiguration de la gouvernance**. C'est pourquoi, elle est à mener avec, en tête, les **jeux d'acteurs** (enjeux, postures, compétences, attentes, contraintes et modes d'action de chacun) pour circonscrire où sont les tensions, les contradictions, les alliances... et **révéler les controverses**.

Pour vous, agents, des questionnements spécifiques sont donc à avoir.

Ces questionnements commencent bien sûr par vous-même :

- **Avec qui travaillez-vous en interne et externe ? Qui est mobilisé ? Qui connaissez-vous ?**
- **Avec qui ne travaillez-vous pas ? pourquoi ? Savez-vous les mobiliser ? Travailler avec eux ?**
- **Pour quoi faire ensemble ? Ce qu'ils font dans l'action ?**
- **Quelles difficultés ? avec les partenaires ? les non-partenaires ?**
- **De qui avez-vous besoin pour légitimer votre action ?**

Puis, pour les acteurs territoriaux identifiés, il s'agit d'identifier pour une démarche territoriale :

- **leurs enjeux**
- **leur connaissance du sujet**
- **leurs forces et faiblesses**
- **leur pouvoir d'influence, de nuisance ou de mobilisation d'acteurs**
- **leur pouvoir et leur légitimité à agir**

Coordination



IUFN



SupAgro Montpellier



Comme en fonction de l'évolution du processus, ces positionnements peuvent évoluer, ces questionnements seront à renouveler régulièrement.

Ce repérage des acteurs – tant publics que privés - peut être réalisé via un repérage de leurs actions ou initiatives passées, en cours, prévues en lien avec l'alimentation sur le territoire. Le décryptage des liens entre ces actions, qu'ils soient établis ou non par ceux qui les mènent, que ces liens révèlent des proximités, des concurrences ou des contradictions vient compléter le panorama. Cette analyse contribuera à alimenter la lecture de l'écosystème territorial et participera à l'entrée en dialogue des acteurs.

Elle peut prendre la forme d'une carte mentale comme illustré [ici](#).

Certaines parties prenantes du système alimentaire vont être plus difficiles à mobiliser. Il faut donc bien raisonner comment, quand, pourquoi les approcher et les impliquer et avoir cerné leurs préoccupations et freins pour les intégrer au bon moment et à bon escient dans la démarche. En fonction des catégories d'acteurs, il peut par exemple être nécessaire de s'appuyer sur des personnes ressources, des structures relais, des têtes de réseau, des syndicats ou associations professionnelles...

Pour vous aider, vous pouvez vous établir une grille qui récapitule pour chaque acteur repéré et au regard de la démarche pressentie ses objectifs (explicités ou non), ses enjeux institutionnels ou personnels, ses contraintes ou ressources, son mode d'action.

On distinguera les acteurs institutionnels (en tant que personne morale) et les individus (qui par ailleurs peuvent jouer un rôle clé dans l'institution) et on étudiera les jeux d'acteurs (qui est en relation avec qui ? Quelle est la nature des relations ? Etc.).

En résumé,

- **N'est ACTEUR que celui qui agit !** (en faveur de l'alimentation durable)
- **Le jeu d'acteurs est évolutif dans le temps**
- **Pour chaque dimension, phase et action :**
 - **Un système d'acteurs différent et spécifique**
 - **des questions à poser pour identifier et mobiliser**
 - **des acteurs et des fonctions à raisonner pour préciser le qui fait quoi**

Concernant les acteurs, il faut également garder en tête :

- que toutes les parties prenantes du système alimentaire ne s'inscriront pas dans la dynamique territoriale (par exemple des exploitants agricoles resteront sur les filières longues pour servir les marchés mondiaux) ;
- qu'il est important d'être pragmatique et d'agir là où l'on peut agir pour construire un réseau local d'acteurs qui peuvent et veulent agir avec en perspective l'élargissement progressif de ce réseau ;
- que les démarches territoriales de transition vers une alimentation durable sont de longue haleine et qu'il y a des marches successives à passer pour informer, sensibiliser, accompagner... et donc des marches à passer pour élargir le cercle des acteurs grâce à une évolution des pratiques de production, de consommation, de transformation, de distribution.

Coordination



IUFN



4.5. Organiser le maillage de l'ingénierie territoriale et le travail en mode projet.

Les stratégies ou projets alimentaires territoriaux sont des dynamiques multi-sectorielles, multi-acteurs et multi-partenariales qui appellent à travailler en transversalité et en mode projet.

Quels que soient les champs ou sujets travaillés, ces démarches nécessitent donc d'échanger, de partager, de collaborer, d'agir et de coopérer avec de multiples acteurs tant en interne de la structure porteuse ou initiatrice de la démarche qu'en externe avec les parties-prenantes du territoire voire de territoires voisins ou encore de territoires « infra » ou « supra ». Plus que de la coordination d'actions, l'approche transversale conduit à coopérer pour répondre collectivement à un besoin, à / un objectif qui dépasse les coopérants individuellement mais pour lequel ils partagent un socle d'enjeux communs.

Ces contextes et cadres d'intervention ou d'action nécessitent donc de **raisonner le maillage et l'organisation des compétences de l'ingénierie territoriale en lien avec les acteurs mobilisés ou à mobiliser aux différents stades de la démarche.**

Nous entendons ici par ingénierie territoriale :

- Les agents et techniciens de structures publiques ou privées qui agissent dans les champs de l'agriculture, du développement rural, de la formation, du tourisme, de la culture, de la gastronomie, de la nutrition-santé et de l'action sociale, de l'environnement, de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire.

et par acteurs de ces dynamiques

- Les élus
- Les porteurs de projet collectif et les acteurs de la société civile organisée (conseils de développement, groupes d'action locale, groupements d'acteurs socio-économiques...) acteurs de ces dynamiques de développement local.

L'objectif est d'identifier les personnes ou acteurs les plus à même de conduire l'action au regard de leur expertise, de leur capacité voire de leur légitimité à agir (savoir agir, pouvoir agir, vouloir agir). Ces **compétences** peuvent être **individuelles ou collectives**, et ne sont évidemment pas exclusivement détenues par les acteurs publics.

Attention, ici nous ne parlons pas des compétences des institutions, mais des compétences au sens de savoir agir des personnes.

Ce type d'approche permet également de raisonner des **mutualisations** possibles et l'on peut escompter au final une optimisation dans l'allocation des ressources et moyens.

Le maillage des compétences repose sur un travail en **mode projet** qui contribuera à installer l'horizontalité recherchée. Les méthodes de travail et de collaboration dans cet environnement multipartenarial et multiacteurs sont à anticiper et préciser entre pairs et collaborateurs. Une réelle organisation transversale et en mode projet est à structurer, organiser, partager avec des tableaux de bords et des outils de pilotage collaboratifs...

Comment concrètement s'y prendre pour mailler l'ingénierie ?

A partir des objectifs et attendus définis par les commanditaires, une démarche projet est à esquisser et à partager ou à mettre en débat avec les parties-prenantes concernées. Comment va-t-on s'y prendre ?

Coordination



IUFN



Quelles sont les étapes de la conduite de projet pour atteindre les objectifs fixés ?... Cette réflexion est à réaliser de façon partenariale pour garantir l'adhésion des acteurs concernés et faire jouer à plein l'intelligence collective du (futur) groupe projet. Cette étape clé permet de disposer un fil conducteur partagé pour avancer.

Comme à chaque étape, il faudra faire valider ce fil conducteur pour légitimer l'action de l'équipe ou du groupe projet. Il sera alors possible de projeter les besoins et moyens nécessaires à court et moyens termes et de **planifier ce qu'il y a à faire (les étapes) et comment on prévoit / on envisage de les réaliser (les tâches)**

Ce travail préalable permet de :

- organiser le travail, se donner et partager un cap... pour le garder ou l'adapter ;
- donner du sens à ce que l'on fait ;
- repérer les acteurs concernés et/ou à mobiliser sur les différentes actions / tâches /... ;
- sensibiliser les élus sur le processus global.

On détaillera le « comment faire » avec les différentes tâches et sous tâches à réaliser sur les 12 mois (idéalement glissant) en précisant les modalités de réalisation, les ressources et moyens à allouer pour enfin arriver à l'identification des acteurs, personnes, collaborateurs impliqués et leurs rôles et responsabilités.

Une revue des compétences et des motivations des agents, techniciens voire élus va permettre de vraiment structurer un groupe projet.

Une analyse fine va permettre de **repérer les doublons, les incohérences, les pertes de temps** pour envisager un mode de fonctionnement et d'organisation partagé.

A l'issue de ce travail, de cette réflexion, il est possible d'**objectiver les écarts entre les moyens, les ressources**, les compétences d'ores et déjà identifiées ou mobilisées sur le projet et les moyens complémentaires nécessaires à la bonne réalisation de ce qui est programmé.

Cela amènera à **rechercher des solutions pour combler ces écarts** : montée en compétences des collaborateurs identifiés, accompagnement au changement, recherche d'expertise externe, recrutement, élargissement du « tour de table » des acteurs pour mobiliser les compétences manquantes...

Etape primordiale de préparation de l'action et d'efficacité globale pour la conduite du projet : **définir avec précision le « qui fait quoi, quand, comment et avec qui » à court et moyen termes**. C'est-à-dire : préciser les chefs de file et les référents politiques et techniques sur les différents axes du projet ; nommer et missionner les collaborateurs, leur allouer le temps nécessaire à leur participation au projet, détailler leurs missions...

Plusieurs hypothèses sont à envisager pour s'adapter aux opportunités de financement ou aux évolutions possibles du projet.

Un **schéma d'organisation des ressources humaines** - plus qu'un organigramme - donnera à voir les responsabilités et marges de manœuvre des agents ainsi que les modalités d'animation ou de coordination. Ces missions étant à inclure dans les fiches de poste pour les agents, les techniciens voire les élus - partenaires de travail.

Parallèlement, il s'agira de **raisonner un mode de pilotage - politique et technique - approprié** pour la conduite de tel projet :

- Un mode de pilotage tenant compte de l'échelle du projet, des instances déjà existantes, des responsabilités, légitimités, pouvoirs, autorités, ;

Coordination



IUFN



Montpellier
SupAgro



- Un mode de pilotage précisant les modes de décision, les modalités, attendus et limites de la participation et de la concertation...
- Un mode de pilotage explicitant les objectifs, les modalités, les responsabilités, les temporalités.

Cette méthode de maillage de l'ingénierie vise aussi l'appropriation par chacun des objectifs et de la finalité de la démarche ou du projet. Cette **coresponsabilité** dans la conduite du projet est indispensable pour en garantir sa pérennité.

A noter enfin que ce fonctionnement partenarial nécessite des **compétences et des postures professionnelles spécifiques en matière de coopération**. Nous vous invitons à l'issue de cette séquence à découvrir les ressources proposées en bibliographie. Elles sont issues d'un travail de capitalisation de plusieurs postes de "chargés de coopération" et s'appliquent bien-sûr à la co-construction des stratégies alimentaires de territoire. Vous y trouverez les principales missions à réaliser et les compétences requises en fonction des phases du projet de coopération ; ainsi que des recommandations sur le positionnement et les postures à adopter ainsi que quelques trucs et astuces...

Conclusion

Vous l'avez constaté, tout au long de cette séance, nous avons privilégié une approche mettant moins l'accent sur des questions techniques que sur vos compétences et avons fait le parallèle avec le métier de « développeur territorial ». Les illustrations pratiques qui vous ont été proposées ont pour ambition de vous aider à construire vos propres outils d'analyse et de conduite de projet. Elles sont répertoriées dans la bibliographie. Vous y trouverez également d'autres outils méthodologiques ainsi que des ressources plus spécifiques à l'alimentation comme des guides sur la restauration collective.

Nous avons également insisté sur la phase d'émergence de la démarche. Elle nous semble en effet essentielle pour jeter les bases d'un travail transversal, reconnaître la diversité des intérêts, échapper aux fausses évidences.

En termes de conduite de projet, plusieurs approches peuvent être envisagées. Pour alimenter votre réflexion nous vous invitons à découvrir dans les ressources bibliographiques, les modalités de conduite de projet proposées par différentes structures ressources. A noter également que certains territoires ont aussi mobilisé la prospective pour explorer et partager les enjeux de transition agricole et alimentaire.

Rappelons-nous que notre ambition porte sur la territorialisation du système alimentaire, nous ne le ferons donc pas en un jour. Ayez d'ailleurs une préférence pour les cycles longs, à cheval sur les cycles électoraux.