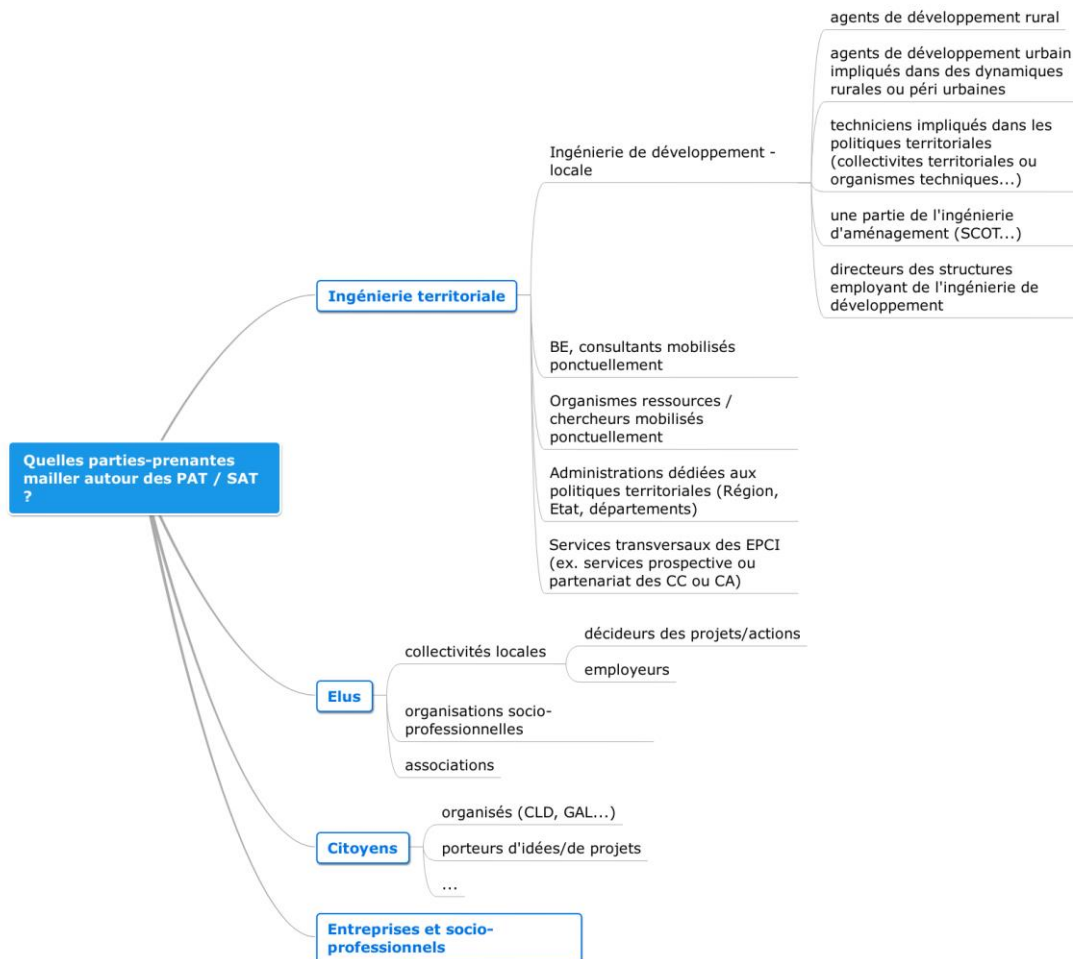


Organiser les compétences professionnelles pour faire émerger, co-construire et/ou animer des SAT / PAT

Les stratégies ou projets alimentaires territoriaux (PAT / SAT) sont des dynamiques multisectorielles, multi-acteurs et multi partenariales qui ne peuvent émerger ou se construire qu'en appui sur un travail transversal et en mode projet.

Quels que soient les champs ou sujets travaillés en matière d'alimentation, 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 ».

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



Pourquoi c'est important :

- De multiples initiatives existent sur les territoires portées par de nombreux acteurs des différents champs du système alimentaire, le principe des PAT ou SAT est de créer des liens, des passerelles entre ces initiatives ou projets – cette approche permet de mettre en évidence la dynamique territoriale sur la question alimentaire¹.
- Le maillage de l'ingénierie permet de marquer la dimension partenariale et contribue à faire émerger une gouvernance alimentaire sur le territoire.
- Ce maillage peut aussi être porteur d'innovation : à travers les échanges ou collaborations, de nouvelles idées émergent en réponse à des besoins, des attentes ou pour optimiser ou renforcer des projets existants.
- 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).
- Ce type d'approche permet de raisonner des mutualisations possibles et l'on peut escompter au final une optimisation dans l'allocation des ressources et moyens.

A noter que ces projets partenariaux nécessitent également des compétences spécifiques en matière de coopérations entre acteurs. A découvrir en complément la [capitalisation réalisée en 2016 par Cap Rural sur le métier de « Chargé\(e\) de coopération »](#)

¹ [voir carte de repérages des actions et initiatives – l'exemple du Bassin de Bourg-en-Bresse](#)

Quelle méthode pour organiser les compétences professionnelles et faire émerger, co-construire et-ou animer des SAT / PAT ?

A - Faire préciser la demande

- En amont, analyser les besoins et formaliser la demande au sein de sa structure voire à l'échelle de plusieurs structures potentiellement partenaires de la démarche. A ce stade, il s'agit de faire ressortir les priorités et objectifs stratégiques non seulement de la structure qui s'empare de la question mais aussi des principaux partenaires à associer au projet et d'aboutir à un socle commun d'enjeux et d'objectifs partagés. Il s'agit de prendre en compte les logiques de convergence ou complémentarité pour faire projet commun et d'envisager au besoin des chefs de filât par thématique ou action.
- Ces orientations et objectifs doivent faire l'objet d'une validation par le ou les commanditaires (ordre de mission, délibérations, conventions...)

B - Proposer une démarche et faire adhérer

- A partir des objectifs et attendus précédemment définis, une démarche projet est à esquisser et à partager ou mettre en débat avec les parties-prenantes concernées. Comment va-t-on s'y prendre ? 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. Une gouvernance se dessine, se structure.
- Comme à chaque étape clé, il faudra faire valider ce fil conducteur aussi pour légitimer l'action de l'équipe ou du groupe projet.

C - Projeter les besoins...

- La démarche définie précédemment permet de projeter les besoins et moyens nécessaires à court et moyens termes
- A partir du schéma général de la démarche (fil conducteur), l'idée est de se projeter et de planifier à 3 ans 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

D - ... et les moyens

- **Il s'agit ici de préciser les modalités de réalisation des actions sur les 12 premiers mois**
- 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.

E - Mettre en cohérence besoins/moyens

- 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 identifiés ou mobilisés 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...

F - Définir le Qui va faire quoi comment et avec qui

- 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 moyens 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.

G - S'accorder sur une organisation

- Un schéma d'organisation des ressources humaines - plus qu'un organigramme - donnera à voir les responsabilités et marges de manoeuvre 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.
- Les méthodes de travail et de collaboration dans cet environnement multipartenarial et multiacteurs sont à anticiper et préciser entre pairs et collaborateurs. Une réelle gestion transversale et en mode projet est à structurer, organiser, partager avec des tableaux de bords et des outils de pilotage collaboratifs...

Cette approche est extraite du guide « Comprendre et organiser « qui fait quoi » dans un territoire ou une structure » réalisé par Cap Rural en 2016.

Un accompagnement opérationnel sur ces questions d'organisation et de maillage de l'ingénierie est possible via la [mission Emplois et métiers animée par Isabelle Bizouard](#).

Illustration sur la méthode

⇒ Projeter les besoins et planifier à 3 ans (C)

Objectifs : Pour quoi ?	Missions : quoi à faire pour atteindre ces objectifs ?			
	Année N	N+1	N+2	N+3
<i>Agréger des données pour alimenter la réflexion des élus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartographier les actions en lien avec l'alimentation sur le territoire ✓ Consolider les 1ers éléments de diagnostics ✓ Qualifier les enjeux du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduire un diagnostic in itinere pour consolider les informations et alimenter la réflexion 		
<i>Faire émerger une commande politique pour un PAT</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partager la question avec les autres services internes ou des partenaires locaux ✓ Informer / sensibiliser / outiller le ou les élus référents ✓ Produire un argumentaire PAT / SAT ✓ Obtenir un feu vert pour une animation territoriale sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Installer le pilotage et la gouvernance du projet ✓ Faire valider la démarche projet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Animer et faire vivre la gouvernance ✓ Faire valider les orientations, le plan d'actions, un montage budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Animer et faire vivre la gouvernance ✓ Faire valider les actions / les projets
<i>Raisonner une stratégie</i>	✓	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobiliser les acteurs du système alimentaire local ✓ Animer une réflexion pour préciser les orientations stratégiques du PAT / SAT. ✓ Alimenter / poursuivre / approfondir les éléments de diagnostic ✓ Raisonner les articulations avec les autres procédures, programmes du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fédérer les acteurs du territoire autour de la démarche et de la stratégie ✓ Définir un plan de nouvelles actions et l'intégrer à un plan d'actions général ... 	
<i>Mettre en œuvre le plan d'action du PAT</i>	✓		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Raisonner la conduite du projet global, son animation, ses instances ... 	
...	✓			

⇒ Projeter les moyens sur les 12 mois glissant (D) et Mettre en cohérence Besoins et Moyens (E)

Quoi à faire ?	Comment le faire ?	Quels moyens nécessaires ? quelles compétences requises ? Le temps de travail estimé, les outils nécessaires	Qui a priori Et avec qui ? Qui pilote ? qui fait ? en interne de la structure ou des structures	Si Ecart besoins / moyens existants, Quelles pistes de RH ou des compétences externes aux structures ou au territoire
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartographier les actions en lien avec l'alimentation sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interpeller les services internes de la structures, les partenaires locaux, les acteurs du système alimentaire local... ✓ Qualifier leurs actions en lien avec l'alimentation ✓ Cartographier les actions et initiatives en lien avec l'alimentation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Du temps pour de la veille et des entretiens avec les acteurs, les parties-prenantes, les collègues en interne ou en externe de la structure ✓ Une légitimité et des marges de manœuvre pour explorer et aller au contact des acteurs en interne et en externe 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un agent référent OU un noyau équipe projet PAT / SAT en charge de consolider / compiler les données ✓ 	✓
...				