

*Intervenants référents :*

**Anne-lise Ulmann**

[Anne-lise.ulmann@lecnam.net](mailto:Anne-lise.ulmann@lecnam.net)

0671515461

**Sandro De Gasparo**

[s.degasparo@atemis-lir.com](mailto:s.degasparo@atemis-lir.com)

06 84 69 45 42

**ACCOMPAGNER LA VALORISATION DES  
COMPETENCES ET LA CONSTRUCTION DE PARCOURS  
DE PROFESSIONNALISATION POUR LE PROJET  
« TERRITOIRES A VIVRES »**

# Rapport final

Juin 2023

## Sommaire

APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	4
IDENTIFICATION DES EMPLOIS.....	6
POSITIONNEMENT DE L'INGENIEUR TERRITORIAL ET DE L'ANIMATEUR DE DEMOCRATIE TERRITORIALE AU REGARD D'AUTRES PROFESSIONNELS. ....	7
LES ACTEURS SYNDICAUX : QUELLE HIERARCHISATION DES PRIORITES DANS L'ACTION ? .....	7
LES PLANS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX : DES ENJEUX SOCIO-POLITQUES TRES ATTENUES.....	8
IMPORTANCE DES REFERENCES A L'EDUCATION POPULAIRE.....	10
LES ACTEURS « PIVOTS » DES PROJETS TAV .....	11
SYNTHESE COMPARATIVE DES EMPLOIS D'ANIMATEUR DE DEMOCRATIE ALIMENTAIRE ET D'AGENT TERRITORIAL EFFECTUANT DES ACTIONS DANS LE CHAMP DE LA DEMOCRATIE ALIMENTAIRE .....	15
PRINCIPALES DEMARCHES DE TRAVAIL MISES EN ŒUVRE ET FINALITES VISEES POUR CHAQUE ETAPE .....	17

Le projet, Territoires à VivreS (TAV), ancré sur des enjeux liés à l'accès à l'alimentation, est fondé sur l'hypothèse que l'alimentation ne se réduit pas à sa fonction biologique de réponse à des besoins vitaux. À la fois vecteur de lien social, de transmission, de plaisir gustatif, de créativité culinaire, mais aussi marqueur d'identités et d'inégalités et facteur de santé, l'alimentation renvoie à une multitude de dimensions. Aborder les questions liées à ce domaine fait apparaître le caractère systémique du fait alimentaire et en révèle les dimensions politiques : un projet visant l'accès à l'alimentation va nécessairement engendrer des changements d'une part dans les circuits de production de l'alimentation, d'autre part dans la mobilisation des personnes directement ou indirectement concernées par cet accès à l'alimentation enfin dans les différents modes de mobilisation et d'accompagnement des personnes et des institutions soutenant ou promouvant un tel projet. Visant des transformations situées, ces projets ont une dimension territoriale qui est déterminante dans leurs constructions.

Du fait de ce caractère systémique, les ambitions de ces projets sont donc nombreuses portant autant sur des dimensions techniques, sociales que politiques. Cette dimension politique, entendue comme une modalité d'intervention qui vise à restaurer, maintenir ou développer une justice sociale dans l'accès à l'alimentation paraît déterminante dans les modes d'action développés par les personnes sur chacun des territoires considérés. Les conséquences sont importantes sur les manières de conduire l'action publique et donc sur les métiers mobilisés pour mener à bien ces projets.

L'objet de ce rapport porte sur l'analyse de ces transformations dans la conduite de ces projets du point de vue des compétences requises pour les acteurs qui les accompagnent et les mettent en œuvre dans le cadre de TAV.

Ces compétences sont-elles vraiment nouvelles, engendrant dès lors de nouveaux métiers ou existent-elles déjà dans d'autres domaines, par exemple dans le domaine éducatif ? L'accès à l'alimentation est-il en soi un domaine qui requiert de nouveaux besoins en termes de qualification ou relève-t-il seulement d'un domaine d'application où des compétences déjà acquises dans d'autres domaines (éducatif, travail social, écologie...) sont-elles suffisantes pour conduire ces projets ? Dans quelle mesure les modalités de travail expérimentées dans le cadre des projets de TAV, dessinent-elles le contour de nouveaux métiers, portant éventuellement sur des domaines connexes ? Quels référentiels d'activité et de compétences pourraient être envisagés pour concevoir la formation des futurs professionnels et développer ces nouvelles approches de conduite de l'action publique ?

## *Approche méthodologique*

Le principe d'un « nouveau métier » est fréquemment évoqué aujourd'hui<sup>1</sup> dès que des transformations se produisent dans un contexte professionnel. Les nombreuses définitions du métier (Naville, 1961 ; Dubar, 1996 ; Descolonges, 1998...) identifient assez systématiquement quatre caractéristiques à cette notion : la spécification de savoir-faire requérant du temps pour en permettre l'acquisition, une identité professionnelle revendiquée pour soi et pour autrui, des formes d'organisation sociales, et l'accès à un marché du travail permettant l'emploi. Ces quatre principales spécificités signalent que la structuration d'un métier est donc progressive et ne relève pas simplement du constat d'une évolution dans la manière d'effectuer certaines activités. Les métiers sont en effet sans cesse en évolution, par recomposition et réagencement permanents des activités et des contextes professionnels. D'une manière générale, peu de métiers disparaissent totalement. L'irruption de nouvelles activités n'implique pas nécessairement que les professions qui y sont exercées soient totalement originales. Comme le montre G. Poidevin (2015), « si l'émergence de la filière des énergies marines renouvelables réactive le fantasme « des métiers nouveaux », en réalité le véritable intérêt de cette phase d'émergence réside dans la possibilité d'un nouveau point de vue sur les métiers considérés dont le geste professionnel reste globalement le même ». Les besoins nouveaux auxquels tentent de répondre les professionnels dans l'exercice de leurs fonctions, ne créent donc pas ou très rarement de nouveaux métiers. L'identification s'établit le plus souvent à partir de trois critères essentiels à prendre en compte pour analyser les transformations et/ou l'émergence de nouveaux métiers :

- 1/ les moteurs du changement (innovations d'ordre technologique, changement des modes de vie, évolution démographique, évolutions réglementaires, transformations économiques...),
- 2/ la nature et le niveau d'impact de ces changements (transformation des attentes, enjeux socio-politiques, nouvelles activités attendues, modification des organisations...),
- 3/ le positionnement de ces métiers par rapport à d'autres diplômes ou certifications existants.

Sans une observation fine du travail ou la confrontation d'avis pluriels de professionnels sur l'exercice de ces métiers, faire la part entre des changements liés aux évolutions habituelles de celles liées à des transformations du travail consécutives à des changements réglementaires, technologiques ou environnementaux, peut s'avérer délicat à identifier.

---

<sup>1</sup> Il n'est pour s'en convaincre de constater la nouvelle procédure proposée par France Compétences, dont la liste des métiers considérés comme nouveaux sont de fait des métiers réagencés, mais non nouveaux.

Comprendre comment les activités professionnelles mises en œuvre dans le cadre de projets expérimentaux, tels que TAV, nécessite dans un premier temps d'analyser des situations recueillies auprès des acteurs directement impliqués, pour identifier les processus de travail mis en œuvre et en inférer des compétences. L'analyse de ces différentes situations peut alors permettre d'identifier celles qui nécessitent des apprentissages spécifiques préalables à l'action à conduire et celles qui peuvent s'acquérir à partir d'une expérience de travail. Ces analyses sont comparées à des activités proches, même si exercées dans un domaine différent, afin d'identifier celles qui sont très spécifiques et impliquent des parcours de formation adaptés, de celles qui peuvent éventuellement s'acquérir dans le cours de formations déjà établies.

Dans le contexte de TAV il n'a pas été possible d'accéder directement aux professionnels et aux activités qu'ils mettent en œuvre. C'est donc par le biais d'une part d'entretiens faits à des fins d'évaluation et non d'analyse de l'activité que nous avons tenté de cerner le travail effectué ; d'autre part, dans le cadre d'une réunion collective de travail en visio et de plusieurs temps de travail individuels avec Maëlis Horellou en charge de cette évaluation, nous avons confirmé ou fait évoluer nos premières hypothèses sur les contours de ces métiers.

Dans un second temps, nous avons comparé les éléments recueillis à d'autres référentiels qui semblaient proches, du point de vue des missions ou des modalités de travail. Nous avons donc comparé les questions de travail évoquées d'une part au référentiel des activités de l'éducation à l'environnement, de l'éducation populaire, des responsables syndicaux et d'autre part aux initiatives conduites dans le cadre des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT). Compte tenu de ces modalités de travail, effectuées avec des matériaux « rapportés » et non établis à partir d'observations du travail ou des acteurs rencontrés directement, les propositions faites ici doivent être considérées avec prudence parce qu'elles ne se fondent pas sur des situations de travail suffisamment détaillées. Elles peuvent néanmoins venir corroborer et/ou développer sur le plan de la formation ou du développement de compétences des axes de travail déjà à l'œuvre aujourd'hui. Elles peuvent également ouvrir sur des axes de recherche à approfondir pour contribuer si ce n'est à définir des nouveaux métiers du moins à préciser les modalités de travail impliquant une autre manière de se mobiliser dans l'action.

## Identification des emplois

Les acteurs de TAV avaient pré-identifié des « métiers » mobilisés dans le projet et liés à la démocratie alimentaire qui leur semblaient intéressants à caractériser. Lors d'une première réunion de travail, avec des responsables de projets impliqués dans TAV, trois niveaux d'emploi ont été identifiés, semblant relever d'activités différentes dans la mise en œuvre de ces projets.

A – Ingénieur territorial = <i>Garant de la coopération</i>	B - Animateur de <u>démarches</u> de démocratie alimentaire = <i>Garant de la démocratie alimentaire</i>	C - Animateur <u>d'activités</u> de démocratie alimentaire
--	--	--

Cette première segmentation d'emploi a rapidement été revue pour deux raisons :

- d'une part le niveau C, (le moins élevé), dans les exemples rapportés lors de cette réunion de travail, apparaît plutôt comme un emploi très circonscrit à de l'animation d'actions, qui pourrait aussi être tenu soit par la personne tenant l'emploi de niveau B, soit par un professionnel de l'animation, qui n'est pas spécifiquement lié à des projets comme TAV;
- d'autre part, si cette personne reste à ce niveau(C), cela signifie qu'elle doit être investie dans d'autres activités qui ne sont pas directement liées à la démocratie alimentaire même si elles n'en sont pas éloignées.

Cette segmentation à trois niveaux ne permet pas de bien circonscrire les spécificités de cet emploi de niveau C qui fluctue entre des activités d'animation portant éventuellement sur d'autres domaines et une centration sur des activités ne relevant que de l'accès à l'alimentation.

En faisant le choix d'une segmentation à deux niveaux, cela signifie que l'animateur de la démarche (niveau B) n'exclut pas le fait d'être amené à animer des activités donc à faire des activités relevant dans cette première segmentation du niveau C. Les échanges semblent plutôt montrer que ce niveau C est surtout nécessaire quand la charge de travail est trop importante pour le niveau B. Ce constat conduit à penser que les niveaux B+C relèvent du même métier.

Le choix a donc été fait de rester sur deux niveaux : l'un relevant d'une fonction d'ingénieur territorial garant de la démocratie alimentaire, qui pourrait tout aussi bien se nommer « agent de développement » dans le cadre de démarche de démocratie alimentaire ; l'autre d'animateur de démocratie alimentaire. Ces deux niveaux semblent assez différents tant du

point de vue des savoirs requis pour agir, que des acteurs à mobiliser dans le cadre de leurs activités.

### *Positionnement de l'ingénieur territorial et de l'animateur de démocratie alimentaire au regard d'autres professionnels.*

#### **Faire reconnaître la professionnalité sans renier une dimension militante**

Évoquer dans les libellés de ces emplois la notion « de démocratie alimentaire » renvoie aux travaux de Tim Lang (1998) qui souligne le désengagement des états sur l'enjeu alimentaire. La notion de « démocratie alimentaire », reprise dans le cadre de TAV, vise à ce que les citoyens « reprennent la main sur leur système alimentaire, c'est-à-dire sur la façon d'organiser, dans l'espace et dans le temps, la production, la distribution et la consommation de leur nourriture » (Chiffolleau, 2018). On repère d'emblée dans la formulation même de la visée démocratique, une dimension volontariste et militante qui va amplement organiser les manières de travailler des différents acteurs qu'ils soient au niveau « ingénieur » ou « animateur ». La reconnaissance de la professionnalité de ce point de vue est d'autant plus importante à engager qu'il ne s'agit pas de rester à un niveau « militant », même si elle peut être importante, pour contribuer à la pérennisation de ces emplois dans le temps. Plus ces emplois seront considérés comme des activités relevant de la militance, plus il sera délicat d'en valoriser les compétences, au-delà de celles déjà reconnues aux acteurs militants (par exemple syndicaliste, bénévoles...), et plus ils seront maintenus dans un statut précaire. La clarification des manières de travailler et de mobiliser les acteurs est donc particulièrement essentielle pour caractériser les projets effectués dans le cadre de TAV.

#### *Les acteurs syndicaux : quelle hiérarchisation des priorités dans l'action ?*

Concernant la mobilisation des acteurs et la dimension politique portée par les acteurs de TAV il semble intéressant de comparer leurs modalités de travail à celles des responsables syndicaux, qui portent des enjeux socio-politiques visant à transformer/réformer les univers professionnels où ils interviennent.

L'analyse de l'activité de responsables syndicaux, effectuée par Y. Clot et son équipe, montre certaines similarités avec le positionnement des acteurs de TAV, l'ingénieur comme l'animateur de démocratie alimentaire. Ces résonances avec l'activité syndicale sont intéressantes à noter parce qu'elles nous paraissent caractériser des activités considérées comme centrales pour les acteurs de TAV rencontrés lors de la réunion de travail collective en visio.

Y. Clot, sollicité pour faire le référentiel d'activités de responsables syndicaux, identifie sept dilemmes dont au moins deux d'entre eux peuvent faire penser à certaines tensions évoquées par les animateurs et les ingénieurs territoriaux.

Dilemmes identifiés par Y. Clot, pour les responsables syndicaux

Être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ?	Ruser pour être efficace sans manipuler les autres ?	Être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ?	Diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés ?	Offrir un service ou produire des idées ?	Coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales ?	Représenter la loi ou représenter les salariés ?
---	--	--	--	---	--	--

Les analyses faites à partir des retranscriptions d'entretiens laissent penser que les dilemmes « être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel », celui de « ruser pour être efficace sans manipuler les autres » peuvent tout à fait faire écho pour les ingénieurs ou les animateurs à « être d'abord militant (cherchant à enrayer les processus de précarisation sociale via l'alimentation) ou d'abord professionnel (en conduisant les projets permettant de faire advenir d'autres manières de fonctionner) » ; de même « offrir un service ou produire des idées » peut renvoyer à la tension fréquemment évoquée entre produire soi-même un service ou accompagner les acteurs à produire le service qui leur convient.

Même si ces dilemmes de l'action syndicale ne sont pas complètement identiques à ceux des professionnels concernés par les projets TAV, ils permettent de souligner la difficulté de tenir ensemble une position militante qui soit aussi une position professionnelle qui permette de rester garant de l'avancée des projets. La tension entre ce que les professionnels considèrent comme nécessaire de faire pour que les projets se concrétisent et la manière dont ils cherchent à conduire ces projets en partant des préoccupations des habitants est une difficulté qui semble fréquente. « *Il faut faire avancer les projets, mais ne pas déformer leurs paroles*<sup>2</sup> ». Cette affirmation souligne la difficulté à ne pas entraîner des participants dans des projets qui ne correspondent pas complètement à ce qu'ils recherchent.

### ***Les Projets alimentaires territoriaux : des enjeux socio-politiques très atténués***

Dans le domaine de l'alimentation, les projets alimentaires territoriaux (PAT), qui mettent en évidence dans leurs présentations des attendus ressemblant à ceux de TAV, (une dimension

---

<sup>2</sup> Propos d'un participant lors la réunion collective en visio



économique, une dimension environnementale et une dimension sociale) ont gommé la dimension politique et de ce fait ne valorisent pas les dimensions volontaristes et engagées qui permettent aux acteurs du territoire de développer leur pouvoir d'agir.

Ces projets ressemblent à ceux conduits par TAV sur les problématiques liées à l'alimentation, mais s'en différencient par l'absence de cette dimension militante. Loin d'être secondaire, cette part est centrale pour TAV ce qui conduit à penser que l'alimentaire n'est pas une fin en soi mais constitue plutôt un levier permettant de construire la démocratie et d'enrayer les processus de précarisation. Les enjeux socio-politiques de TAV sont donc plus affirmés, ce qui engendrent des compétences spécifiques. Dans les PAT, les documents de présentation<sup>3</sup> ne mettent pas en avant cette dimension militante des projets. A l'image d'autres professionnels tels que les professionnels de l'éducation à l'environnement, ces professionnels visent prioritairement des changements de comportements. Il s'agit de faire changer des habitudes dans les modes d'achat et d'alimentation par exemple dans le cadre d'une cantine scolaire. Si les visées concernant l'alimentation peuvent être proches de celles de TAV, les projets sont conduits sans cette dimension politique qui nécessite de prendre en compte les points de vue des acteurs directement concernés. Pensés comme nécessaires, ou intéressants a priori, ces projets tendent à s'imposer sans questionner la pertinence ou l'intérêt pour les personnes auxquelles ils sont destinés. La dimension de la « construction avec », qui comporte toujours une part de risque si les acteurs n'adhèrent pas à la visée transformative ou en proposent une autre, engendrent des modalités de travail très différentes. Le travail de diagnostic nécessitant de comprendre les demandes des personnes mobilisées, celui de les impliquer dans des processus de transformation comme celui de négocier ou de construire des compromis si les visées de transformation sont différentes, ne semblent pas concerner les acteurs des PAT et sont au cœur des préoccupations des acteurs de TAV.

Il apparaît alors que les acteurs qui s'investissent dans des projets tels que ceux développés dans TAV se situent sur une position médiane en se positionnant ni seulement comme des professionnels militants, ni seulement comme des professionnels experts de la conduite de projets. Au regard des métiers identifiés, ils se différencient d'un côté des militants syndicaux, même si comme eux ils portent des questions politiques (développer d'autres formes de justice sociale) et peuvent rencontrer des « dilemmes » dans leur manière d'exercer la fonction, ni comme des techniciens de la conduite de projets (projets alimentaires territoriaux, (PAT), éducation à l'environnement), même si, comme dans les

---

<sup>3</sup> Il serait cependant important de conduire des entretiens avec ces acteurs parce qu'il se pourrait qu'entre les documents de présentation à partir desquels nous avons travaillé et les pratiques réelles de travail des écarts considérables puissent apparaître

PAT, les dimensions « alimentaires » envisagées de manière systémique ne sont pas absentes dans la conduite des projets présentés.

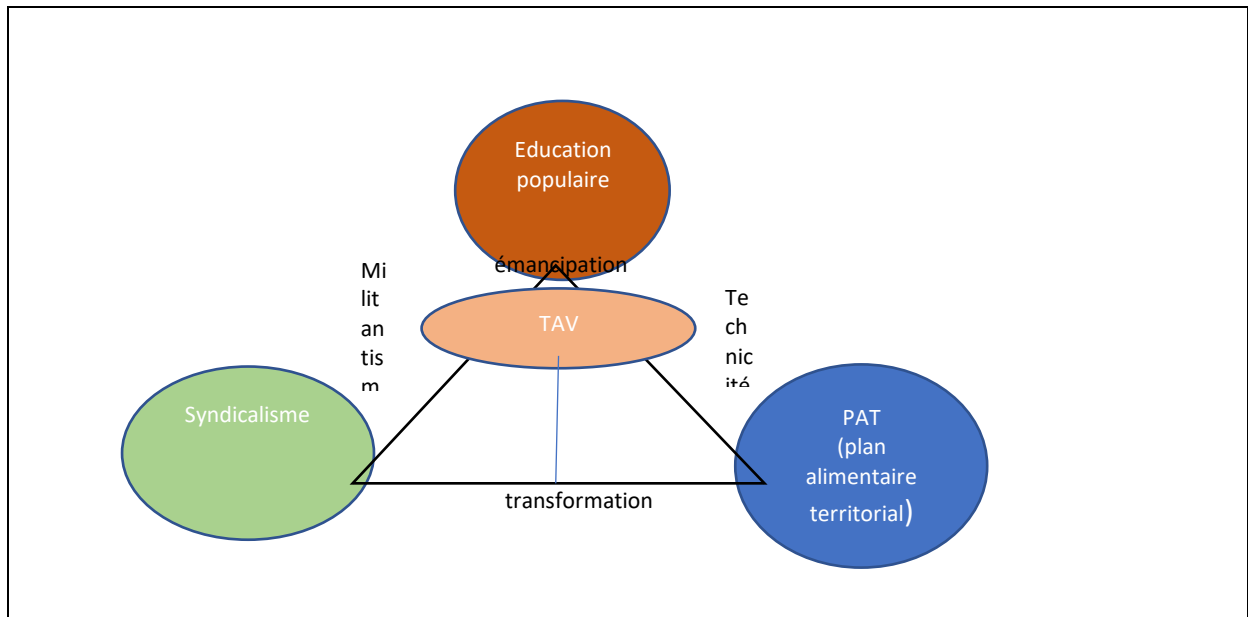
### *Importance des références à l'éducation populaire*

Cette situation médiane permet alors de rapprocher ces acteurs des formes d'actions développées par l'éducation populaire, dont les outils sont mobilisés pour l'animation des groupes de travail avec les habitants. L'éducation populaire se caractérise par le fait de ne pas dissocier l'action et l'analyse soit la pensée et l'action. Très liée aux pratiques d'autogestion, l'éducation populaire porte ouvertement des enjeux d'émancipation, en conduisant des démarches collectives qui visent à faire prendre du recul par rapport à des situations considérées comme insatisfaisantes pour les analyser, travailler avec les acteurs les contradictions qui sont en jeu, et définir avec eux des modes d'action pour transformer ces situations. Du point de vue de la formation, les professionnels de l'éducation populaire ne cherchent pas à éduquer ou faire apprendre mais s'attachent au contraire à produire de nouveaux savoirs émanant de l'expérience même des acteurs qui participent à ces différentes actions, qu'ils croisent avec des savoirs disciplinaires.

Ces acteurs ont souvent été comparés à ceux de l'éducation nationale en raison de leurs visées éducatives. Or ce qui les différencie fondamentalement d'un enseignant ou d'un formateur tient d'une part à leurs approches des savoirs qui ne s'imposent pas mais se coconstruisent, d'autre part à une posture professionnelle qui ne se caractérise pas par des formes d'imposition qui ne reconnaissent pas les savoirs des acteurs accompagnés. Il résulte de ces différences de « méthode » des différences d'enjeux politiques : les formateurs ou les enseignants cherchent à former/éduquer, parfois avec des visées conformantes, tandis que les acteurs de l'éducation populaire, visent plutôt à accompagner pour permettre l'émancipation.

Du fait de cette approche particulière qui vise l'émancipation et d'une certaine manière la reprise par les personnes de leur « pouvoir d'agir », les acteurs de l'éducation populaire ont développé de nombreux outils visant à mettre en pratique ces modes d'animation qui impulsent sans imposer et développent un « croisement des savoirs ».

Sur bien des points les modalités d'action des ingénieurs territoriaux et des animateurs de démocratie alimentaire de TAV se rapprochent de celles de l'éducation populaire ; mais à la différence de l'éducation populaire ils ciblent leurs actions sur un seul domaine : l'accès à l'alimentation et ont une approche territoriale plus affirmée. La dimension économique de ces projets est sans doute très importante, mais elle n'est pas développée dans les entretiens qui ont permis cette analyse.



### *Les acteurs « pivots » des projets TAV*

Les projets conduits dans le cadre de TAV, laissent voir deux fonctions, celle d'animateur et celle d'agent de développement territorial (voire ingénieur territorial) qui semblent être « pivots » dans la dynamique de la conduite des projets. Ils initient et conduisent les différentes actions en mobilisant les acteurs du territoire.

Pour ces deux fonctions, l'alimentation est envisagée comme une ressource qui permet d'articuler des problématiques larges recouvrant des dimensions économiques, sociales, éducatives et environnementales. Le domaine de l'alimentation étant appréhendé comme un levier permettant d'agir à un niveau politique ; il s'agit dans les projets évoqués de mobiliser les associations et les habitants dans différentes actions qui permettent d'aborder ces questions plus politiques en impliquant l'ensemble des acteurs concernés. « *A chaque atelier on parle de démocratie alimentaire et de politisation, ça fait un an et là ça y est, la politisation on y est !* »<sup>4</sup>

Ces deux types d'emploi semblent assez différents, mais en fonction des territoires, cette distinction n'est pas toujours aussi nette. En fonction des caractéristiques des territoires la même personne peut effectuer les deux fonctions, sur des territoires plus grands, ces acteurs peuvent être secondés par des animateurs d'activités de démocratie alimentaire.

<sup>4</sup> Animateur. Porpos recueilli par M. Horellou

Le premier niveau correspondant à une fonction de développeur, doit enclencher la démarche et en être le garant. Le fait de le nommer « ingénieur territorial » renvoie explicitement à des formes d'emplois déjà établies qui sont d'un niveau élevé avec des cursus reconnus. L'appellation « ingénieur » fait donc référence à un niveau d'emploi de niveau 6/7 soit bac + 4/5) mais également au travail de conception, qui correspond assez bien à ces professionnels lorsqu'ils doivent concevoir les différents projets à mettre en oeuvre. L'appellation « agent de développement », moins valorisante socialement, parce que ne se référant pas à un cursus établi, permet néanmoins de valoriser l'implication attendue de ces acteurs pour développer de nouvelles approches, sans forcément faire référence à un cursus d'ingénieur. Au-delà des appellations qui permettent de situer leurs activités, l'ingénieur territorial paraît être un interlocuteur clé du système d'une part en tant que garant de l'ingénierie financière des projets mis en oeuvre d'autre part, en tant que fédérateur des différents projets mis en oeuvre. C'est sur lui que repose la dynamique coopérative entre tous les acteurs concernés d'un même territoire. Il est donc celui qui dans un premier temps identifie les acteurs à mobiliser et fédérer sur le territoire pour y engager/développer des projets structurants. La synergie des différentes actions et leur portée politique semblent reposer en grande partie sur lui.

Ses activités peuvent être assez proches de celles réalisées par des emplois d'animation tout en étant plus à distance et en travaillant principalement avec un public de décideurs socio-économiques. Cette position plus à distance, nécessaire pour avoir une vue globale de l'ensemble des actions est parfois soulignée comme délicate à tenir car il semble nécessaire de tenir deux positions : l'une plus en distance permettant d'avoir une vue d'ensemble ; l'autre proche du terrain permettant d'être reconnu comme du même monde, un pair : « Je me souviens, je me suis présenté en tant qu'ingénieur de territoire : les épiceries m'ont regardé avec des gros yeux. J'ai dit je suis directeur associatif, et du coup, ça a permis de créer une relation de confiance. Je pense que c'est quand même important d'être plus ou moins du même monde, parce [qu'on est confrontés aux mêmes problématiques](#) » (IT, Mars<sup>5</sup>.)

L'ingénieur territorial paraît mobiliser des connaissances et des savoir-faire spécifiques liés aux problématiques traitées (l'accès à l'alimentation dans ses différentes dimensions sociales, économiques, techniques...), et au contexte et conditions d'intervention. Dans les projets TAV il est attendu de lui de savoir fédérer des acteurs intervenant dans des champs différents, l'alimentaire mais également le domaine social de manière à ce que ces différents acteurs, quel que soit leur domaine, agissent de manière mieux concertée en structurant une nouvelle représentation de leurs façons d'agir. Il doit de ce fait réarticuler sur son territoire

---

<sup>5</sup> Entretien réalisé par M. Horellou d'un ingénieur territorial dans le cadre de l'évaluation.

des fonctionnements associatifs souvent pensés en silos, pour développer une approche plus concertée de l'accès à l'alimentation et in fine de la démocratie alimentaire. Exerçant cette fonction en s'attachant à ne pas imposer son point de vue mais en permettant aux acteurs accompagnés de participer à cette élaboration collective nouvelle, il développe des modalités de travail particulières pour inciter à la participation sans l'imposer ni perdre les visées transformatives liées à sa position dans les processus de travail.

En fonction des ressources du territoire où il agit et de l'économie des projets conduits, il mobilise différents types de savoirs pour réaliser des outils pratiques (la réalisation de guides d'information et d'outils d'aide au diagnostic et à la décision) permettant la transmission et l'installation dans le temps des différentes actions engagées. Compte tenu de sa position dans la hiérarchie des emplois mais aussi de l'importance des connaissances techniques et des savoir-faire spécifiques liés aux problématiques qu'il doit développer, (dans ce contexte précis l'accès à l'alimentation) la plupart des ingénieurs territoriaux ont préalablement acquis une formation dans un domaine technique (gestion de projet) ou disciplinaire (géographie, urbanisme...). Certains ont également développé une expérience de terrain qui leur a permis d'accéder à ces fonctions.

Le niveau 2, moins stratégique comme positionnement, relève davantage d'une fonction d'animateur. Ce niveau d'emploi est plus opérationnel parce qu'il s'agit, de concevoir, de mettre en œuvre et d'animer avec les habitants des actions concrètes (ateliers cuisine, balades alimentaires, etc.). En fonction des territoires et des projets, les actions conduites par l'animateur peuvent être impulsées et coordonnées par un acteur du niveau 1 qui fédère à un niveau plus global l'ensemble des actions. Elles peuvent également avoir été envisagées préalablement à TAV dans le cadre d'une association qui aborde des problématiques sociales pouvant aussi contribuer aux projets de TAV.

L'animateur prend en charge l'organisation et l'animation des actions proposées. Il travaille parfois avec des bénévoles qui constituent des relais pour développer des liens avec les habitants.

Ses compétences tiennent à sa capacité d'accompagner des groupes de personnes dans des démarches concrètes liées à l'alimentation tout en prenant en compte leurs demandes qui parfois peuvent relever d'autres problématiques. Il mobilise pour cela des techniques d'animation particulières qui s'inspirent ou viennent de l'éducation populaire, mais il effectue en amont de ces groupes un travail de lien avec les habitants, qui n'est pas visible mais qui paraît important, y compris en temps passé, pour réussir à les mobiliser. *« Ça fait 20 ans que je mobilise des habitants sur les quartiers, ça s'apprend, ce n'est pas évident et tout le monde ne sait pas faire. La façon de faire c'est que quelqu'un de concerné mobilise quelqu'un etc. donc il faut viser des gens qui ont du réseau et pour le savoir il faut les*

*connaître. Ça ne s'invente pas, et c'est essentiellement ça qui marche. Et ça demande du temps, d'appeler les gens au téléphone, de prendre de leurs nouvelles. Moi je passe énormément de temps au téléphone et je vois bien que quand je n'ai pas le temps ils sont moins nombreux sur les endroits de mobilisation »<sup>6</sup>.*

Lors de l'animation de groupes l'animateur se rapproche d'une posture de travailleur social parfois aussi d'un médiateur par l'écoute des demandes des personnes et les modalités de prises en charge pour les accompagner et/ou les orienter vers les acteurs compétents pour répondre à leurs problématiques (ex le logement, la santé). Lorsqu'il est formé comme travailleur social, il semble avoir acquis certaines facilités pour entendre les situations des personnes en grande précarité, mais il doit aussi apprendre à appréhender les questions liées à l'accès à l'alimentation de manière systémique. « *La rencontre avec le producteur, je crois que c'est la première réunion que j'ai fait, c'était super intéressant. Déjà concrètement, visuellement, je crois que je n'étais jamais rentrée dans... je ne suis jamais allée voir un agriculteur donc physiquement c'est intéressant de ce qu'il a raconté.* » Ces découvertes ne relèvent pas simplement d'un élargissement de sa propre culture, elles transforment les savoirs acquis antérieurement et modifient les manières d'agir.

Outre la nécessité de savoir établir un diagnostic social pour accompagner les personnes dans leurs demandes, l'animateur doit aussi appréhender les questions liées à l'alimentaire de manière systémique. Il se différencie sur ce point du travailleur social ou du médiateur par sa compréhension systémique relevant de ces enjeux mais il n'est pas non plus un ingénieur territorial parce qu'il ne porte pas ou n'impulse pas les décisions d'ordre stratégique et économique qui permettent ces projets. On peut néanmoins faire l'hypothèse d'une trajectoire d'évolution de l'animateur vers l'ingénieur territorial, dès que les enjeux systémiques liés à l'alimentation sont maîtrisés.

Ces deux types de fonction présentent probablement des similitudes assez importantes et, à la lecture des entretiens il semble possible en termes de compétences que des animateurs puissent devenir des développeurs, s'ils possèdent des compétences et s'investissent dans les décisions d'ordre stratégique. Des parcours pourraient être envisagés permettant un déroulement de carrière aux animateurs. On note enfin dans les entretiens que nombre de ces animateurs interviennent comme bénévoles et souhaiteraient que leur poste puisse être financé. La professionnalisation des personnes permettant des cursus de formation ou des modalités d'apprentissage via l'activité de travail (Afest, VAE...) passe également par la stabilité de l'emploi. La précarisation des statuts peut en effet contribuer à conforter l'idée

---

<sup>6</sup> Entretien animateur de démocratie alimentaire conduit par M. Horellou

que le travail des animateurs, ne relève que de l'action militante et bénévole, et qu'à ce titre, sa professionnalisation et sa reconnaissance sociale sont secondaires.

Outre la professionnalisation des personnes intervenant en tant que « professionnels » dans ce type de projet, reste également à questionner l'investissement des différents acteurs qui contribuent à ces actions (habitants, membres des comités citoyens...). Le projet permet de constater que plusieurs de ces participants développent des compétences nouvelles et progressivement ne sont plus seulement des participants mais des acteurs, notamment lorsqu'ils participent au comité d'animation. Ce mode de professionnalisation par l'action peut constituer une ressource non négligeable pour valoriser ces actions et inciter d'autres acteurs à s'engager dans ces démarches. Si ces approches se développaient il serait alors intéressant de penser des parcours de professionnalisation qui offrent des opportunités de développement pour les participants (habitants...) qui le souhaitent.

*Synthèse<sup>7</sup> comparative des emplois d'animateur de démocratie alimentaire et d'agent territorial effectuant des actions dans le champ de la démocratie alimentaire*

Animateur de démocratie alimentaire	Ingénieur territorial dans le cadre de démarches de démocratie alimentaire
<p>L'animateur vise la sensibilisation et la prise de conscience des enjeux liés à l'alimentation du public ; il cherche également à permettre l'apprentissage de nouveaux comportements individuels et collectifs vis-à-vis des problématiques liées à l'alimentation. In fine il recherche une implication politique, qui puisse constituer un levier collectif du changement</p> <p>Au sein d'une équipe comprenant des salariés et des bénévoles l'animateur travaille dans une relation de proximité avec des groupes d'usagers à partir d'une démarche d'accompagnement reposant principalement sur des activités ou des projets collectifs qu'il conduit en recherchant la plus grande implication possible de son public. Il instaure</p>	<p>L'ingénieur territorial impulse des programmes d'actions liés à l'alimentation qui soient adaptés à la problématique du territoire où il intervient. Il mobilise pour cela les acteurs concernés sur tout son territoire. En s'appuyant sur un réseau de professionnels, parfois de spécialistes, ou d'associations il fédère ces différents acteurs pour créer une dynamique permettant d'aborder l'accès à l'alimentation de manière systémique. Ce faisant il s'attache à travailler en impliquant directement dans la conception des actions envisagées, les acteurs professionnels comme les habitants de manière à sensibiliser chacun aux enjeux socio-politiques de l'accès à l'alimentation</p>

<sup>7</sup> Cette synthèse ne peut être que provisoire et nécessiterait d'être validée par une approche plus directe de l'activité de ces professionnels.

<p>un cadre sécurisant propre à l'expression de chacun.</p> <p>Pour impliquer les personnes il s'inspire souvent des méthodes et des outils développés par l'éducation populaire. Il essaie notamment de mobiliser les publics concernés à l'organisation, la mise en œuvre et le suivi des actions qui leur sont proposées, il évite d'imposer un fonctionnement et s'attache à répondre à leurs différentes problématiques même si toutes ne relèvent pas de questions liées à l'alimentation.</p> <p>Dans sa manière de conduire les groupes, il mobilise des compétences multiples, notamment dans le domaine de l'animation et du diagnostic social, dans des domaines techniques liés à l'organisation d'événements, dans des domaines culturels....Pour cela, il peut lui être nécessaire d'avoir des connaissances d'histoire, notamment pour comprendre les appartenances socio-culturelles des personnes ou leurs parcours d'immigration...</p> <p>Il doit également maîtriser les questions sociales, économiques et politiques liées aux problématiques locales du territoire où il intervient: spécificités géographiques, connaissances du réseau associatif local, des fonctionnements institutionnels, besoins en termes de développement social et économique....</p> <p>Cet éventail large des diverses compétences lui permet d'agir dans différents domaines. En fonction de son « profil » il organisera différemment les actions qui seront proposées localement à ces publics (balades alimentaires, ateliers de cuisine ...)</p> <p>Souvent mais non systématiquement il possède une qualification précise, sanctionnée par un diplôme ou un titre homologué (BAFA pour les centres de loisirs, diplôme de travailleur social (éducateur ou aide éducateur...), parfois il peut avoir des diplômes universitaires dans un autre domaine (géographie...), il peut aussi être sans diplôme mais avoir un parcours militant qui lui a permis d'acquérir ces différentes compétences.</p>	<p>Les ingénieurs territoriaux réalisent des diagnostics partagés de territoires pour identifier des programmes d'actions adaptés aux spécificités locales et solliciter des acteurs susceptibles de participer à différentes initiatives.</p> <p>Il cherche à mobiliser un ensemble d'acteurs qui ont le pouvoir d'agir dans des domaines liés à l'alimentation de façon à créer des synergies entre ces acteurs et à développer sur le territoire un réseau d'acteurs susceptibles de soutenir et développer ces initiatives.</p> <p>En fonction de la taille du territoire et de la densité du réseau d'acteurs, l'ingénieur territorial peut être amené à effectuer lui-même l'animation de groupes voire effectuer le travail de relance et de suivi des personnes impliquées. Dans ce cas il combine la fonction d'ingénieur et d'animateur</p> <p>Ces agents ont fréquemment une compétence technique de niveau supérieur spécifique à un domaine, à laquelle s'articulent des connaissances sur les enjeux économiques et sociaux. Ils savent mobiliser les techniques d'animation permettant de travailler avec les acteurs. De plus en plus souvent ils ont une formation universitaire (économie, sociologie, géographie, sciences politiques...) souvent couplée avec un parcours militant ou pour le moins un intérêt pour le politique.</p> <p>Stratégique et relationnel, ce profil d'emploi s'apparente à un ingénieur inscrivant sa mission spécifique dans une optique de développement conçue à partir des problématiques alimentaires.</p> <p>À ce profil se combine fréquemment une fonction de conseil et d'animation plus généraliste. Il nécessite également des compétences d'intervenant permettant de faire prendre conscience des problèmes à résoudre pour mobiliser les acteurs. Il requiert enfin des capacités de synthèse et d'analyse permettant de faire des liens avec d'autres problématiques. De ce point de vue l'ingénieur territorial a des connaissances plus générales et plus approfondies sur le plan institutionnel que l'animateur et doit être polyvalent pour être en mesure</p>
---	---



	<p>d'accueillir et de traiter des problématiques de nature différente.</p> <p>Il joue un rôle d'interface et/ou de traducteur entre les différents acteurs : acteurs politiques, décideurs locaux, acteurs des associations et habitants, permettant ainsi l'émergence de solutions nouvelles et négociées en matière d'alimentation. Il peut donc être amené à créer des espaces de rencontres, inédit, permettant de mieux faire connaître les actions conduites sur le territoire. Dans ce travail d'interface il s'attache à ne pas déformer la parole des acteurs mobilisés dans les différentes actions.</p>
--	--

*Principales démarches de travail mises en œuvre et finalités visées pour chaque étape*

<p><b>Phase 1 : Approche du champ, analyse de la demande et des besoins du public sur les questions alimentaires et établissement des ressources pédagogiques</b></p> <p>→ Mettre en place les conditions favorables à l'établissement d'une relation de travail avec les partenaires et le public concerné</p> <p>→ Comprendre les problématiques des personnes et leurs histoires</p> <p>→ Installer le cadre de travail pertinent pour développer une action</p> <p><b>Phase 2 : Préparation des activités et des projets</b></p> <p>→ Repérer des habitants susceptibles d'être intéressés par les problématiques de l'alimentation et les mobiliser. Effectuer des relances pour les faire participer</p> <p>→ organiser le cadre (fonctionnement, lieu, récurrence...) des actions à mettre en œuvre</p> <p>→ Mettre en place des situations où les participants pourront faire le lien entre leurs expériences et la compréhension de leur situation au regard de l'alimentation</p> <p><b>Phase 3 : Conduite des actions et des projets avec les personnes concernées</b></p> <p>→ Accompagner les personnes dans l'analyse de leur situation et la prise de conscience de nouveaux enjeux voire</p>	<p><b>Phase 1 : Prise de connaissance de son territoire</b></p> <p>→ Étudier la problématique du territoire pour comprendre comment sont posées les questions liées à l'alimentaire afin d'identifier les leviers d'action pertinents qui permettront de mobiliser les personnes, de développer de nouvelles approches plus participatives et de valoriser les activités concernées</p> <p>→ Identifier les acteurs les plus pertinents, les rencontrer et les mobiliser sur ces problématiques</p> <p><b>Phase 2 : Conception d'un programme d'actions</b></p> <p>→ co-construire un diagnostic partagé</p> <p>→ Caler techniquement un programme d'actions avec les partenaires impliqués dans leurs réalisations concrètes afin que les divers projets impactant la problématique de l'alimentation se coordonnent autour d'une vision commune et puissent influencer des décisions politiques</p> <p>→ Participer aux différentes actions mises en œuvre ou les suivre en sollicitant les retours des animateurs.</p> <p><b>Phase 3 : Validation de la démarche et mobilisation des acteurs</b></p>
--	---

<p>déconstruire des idées reçues sur leur situation</p> <p>→ Partager et valoriser la diversité des expériences et partager des savoirs dans le domaine de l'alimentation</p> <p>→ Faire vivre le groupe sur la durée en suscitant des questions nouvelles ou en mobilisant les personnes pour de nouvelles actions</p> <p><b>Phase 4 : Capitalisation et développement des projets</b></p> <p>→ Échanger avec l'ingénieur territorial sur l'avancé des actions, les difficultés rencontrées...Participer à la valorisation des actions en vue d'obtenir des demandes de financement</p> <p>→ Capitaliser auprès des acteurs politiques et/ou institutionnels les acquis de ces projets pour les valoriser voire les développer avec d'autres acteurs</p>	<p>→ Inciter et motiver les acteurs de terrain, les autres partenaires puis les élus pour qu'ils s'approprient la démarche, la valide et s'engagent dans le programme d'actions de façon cohérente.</p> <p>→ Favoriser une prise de conscience et encourager par la pratique des changements de comportements individuels et collectifs sur la manière d'appréhender sa précarité</p> <p><b>Phase 4 : Suivi, valorisation et développement de nouvelles actions</b></p> <p>→ Promouvoir et valoriser concrètement et sur la durée les résultats obtenus et notamment la dynamique collective mise en place au début du projet.</p> <p>→ Capitaliser les acquis et les faire partager largement</p> <p>→ Obtenir des financements pour prolonger les actions ou en effectuer de nouvelles, notamment poursuivre la mise en coopération/ réseau des différents acteurs du territoire.</p>
---	---

