



**HAL**  
open science

## SIG et compétences de l'observation du territoire

Pauline Lenormand, Christophe Albaladejo, Caroline C. Auricoste, Laurence Barthes

► **To cite this version:**

Pauline Lenormand, Christophe Albaladejo, Caroline C. Auricoste, Laurence Barthes. SIG et compétences de l'observation du territoire. Formation et apprentissage collectif territorial (Tome 1): Compétences et nouvelles formes de gouvernance territoriale, L'Harmattan, 218 p., 2014, 978-2-343-03327-3. hal-02801937

**HAL Id: hal-02801937**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02801937>**

Submitted on 5 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

## Chapitre 5

### SIG ET COMPÉTENCES DE L'OBSERVATION DU TERRITOIRE

Pauline Lenormand<sup>54</sup>  
Christophe Albaladejo<sup>55</sup>  
Caroline Auricoste<sup>56</sup>  
Laurence Barthe<sup>57</sup>

#### **Comparaison de référentiels de compétences existants et des résultats d'un travail de thèse au sein de l'observatoire SIG Pyrénées : vers une spécification des compétences de l'observation du territoire**

Après la Seconde Guerre mondiale en France, le développement local en zones rurales a émergé comme une expérience en marge des grands projets de développement de l'État et des actions d'aménagement du territoire. Cette expérience a été en grande partie bâtie sur le militantisme des acteurs et notamment des premiers animateurs ou agents de développement qui ont dû faire preuve de polyvalence (Jambes, 2001). Aujourd'hui, le développement local s'est largement répandu et il est devenu une figure importante des politiques publiques en France et aussi en Europe (Jean et Baudelle, 2010). À la suite de Albaladejo *et al.* (dans cet ouvrage), nous pouvons définir le développement territorial comme ce mouvement de généralisation du développement local. En effet, il induit des changements qualitatifs importants non seulement dans la façon de concevoir et de mettre en place le développement local, mais aussi dans les compétences à mettre en œuvre chez les acteurs partie prenante et notamment les agents de développement. La transformation des territoires

---

<sup>54</sup> Université de Toulouse Le Mirail – UMR Dynamiques Rurale

<sup>55</sup> INRA Département SAD (France), UNLP Facultad de Ciencias Agrarias, La Plata (Argentine)

<sup>56</sup> INRA département SAD (France) – UMR Agir-Médiations

<sup>57</sup> Université de Toulouse Le Mirail – UMR Dynamiques Rurales

ruraux, et le déploiement de politiques publiques d'appui au développement territorial, ont rendu nécessaire le recours à des professionnels du développement que l'on peut définir comme des agents ayant pour mission d'accompagner les projets de territoires. Si, des années 1970 aux années 1990, ces professionnels ont davantage investi des compétences centrées sur l'animation, depuis les années 2000, en lien avec l'apparition de nouveaux référentiels dans les politiques publiques (compétitivité, durabilité mais aussi obligation d'évaluation et d'anticipation), ils sont amenés à revisiter et redéfinir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs métiers. L'ensemble de ces compétences participe à la constitution de l'ingénierie territoriale entendu comme l'« ensemble des concepts, méthodes et outils mis à disposition des acteurs des territoires pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire » (Lardon et Pin, 2007, p. 11). Des travaux récents (Barthe, 2009, 2010 ; Piveteau, 2010 ; Dayan *et al.*, 2011 ; Janin *et al.*, 2011) montrent le rôle stratégique croissant de l'ingénierie territoriale dans la consolidation du développement territorial. Le recours aux observatoires dans les démarches de développement territorial apparaît comme un dispositif révélateur de la transformation des compétences des professionnels du développement. Ces agents sont beaucoup plus nombreux que dans les années 1970, et ils présentent des profils divers. Bien qu'ils soient le plus souvent très engagés dans le processus qu'ils accompagnent, ils ne sont plus majoritairement militants comme cela a pu être le cas au cours de la période d'émergence du développement local. Ces agents sont en recherche d'une professionnalisation à travers la formalisation et la reconnaissance sociale de leurs compétences. D'où le travail important de leurs associations dans ce domaine.

Le travail est immense, car il est difficile de cerner avec clarté les limites de ce monde professionnel : qui en fait partie ? En vue de nous concentrer sur une fonction qui nous semble croissante au cœur de ces métiers, nous nous sommes intéressés, lors d'une recherche en doctorat, aux professionnels en charge de mettre en place des projets d'observatoires territoriaux. Nous entendons par observatoire territorial tout

instrument mobilisé par les professionnels du développement pour produire et pour mutualiser des informations en vue d'améliorer l'efficacité de l'action publique territoriale (Lenormand, 2011). L'action publique territoriale est ici non pas l'action d'un seul organisme sur le territoire (car ce serait alors de l'aménagement), mais l'action (pas toujours concertée) de différents organismes et acteurs. La principale question des professionnels en charge de ces observatoires concerne l'accès de toutes les parties prenantes à l'information, et celui-ci n'est pas séparable des formes d'utilisation, de gestion et de capitalisation de l'information.

Le travail de recherche sur lequel s'appuie cette analyse a été réalisé dans le cadre d'une thèse en doctorat de géographie réalisée grâce à une bourse CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) avec l'Assemblée pyrénéenne d'économie montagnarde (APEM<sup>58</sup>). Le travail sur le massif pyrénéen s'est appuyé sur une double démarche méthodologique : d'une part, une démarche d'enquêtes auprès de personnes ressources<sup>59</sup> de projets d'observatoires de deux Pays et d'autre part, une observation participante effectuée au sein d'une association porteuse d'un observatoire socio-économique de massif (l'APEM elle-même). Le terrain a pour objectif d'explicitier les compétences nécessaires aux agents dans la mise en œuvre de projets d'observatoires de territoire. Il mobilise trois matériaux différents : l'analyse des référentiels métiers (UNADEL<sup>60</sup>, 2005 ; ARADEL<sup>61</sup>, 2005 ; Barthe *et al.*,

---

<sup>58</sup> L'APEM est une association portée depuis 1997 par les organismes consulaires du massif pyrénéen, c'est-à-dire le regroupement des chambres d'agriculture, des chambres de métiers et d'artisanat et des chambres de commerce et d'industrie. Elle a pour mission de contribuer au développement économique des territoires pyrénéens en lien avec la mise en œuvre de la politique de la Montagne. L'APEM est issue d'une mobilisation des acteurs économiques, pour faire face à un manque de transversalité entre les secteurs professionnels des Pyrénées. Pour remplir sa mission, elle a créé l'observatoire socio-économique du massif pyrénéen qui se traduit par la mise en œuvre d'un instrument : le SIG Pyrénées.

<sup>59</sup> Des techniciens de structures porteuses de pays, d'associations de développement, de chambres consulaires, de services déconcentrés de l'État et quelques élus ressources.

<sup>60</sup> Union nationale des acteurs du développement local.

2001), une démarche d'enquête auprès des agents de développement, et une observation participante dans l'APEM. Nous proposons en conclusion des éléments de réflexion quant aux évolutions des compétences des professionnels du développement ainsi qu'une interrogation en termes de modalités de formation, initiale ou continue, à destination de ces professionnels.

## **1. LES PROJETS D'OBSERVATOIRES FONT APPEL AU « CŒUR DE MÉTIERS<sup>2</sup> » DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT**

### **1.1 L'intérêt et les limites d'une approche par les référentiels**

L'effort de professionnalisation des métiers d'agents de développement territorial se concrétise en particulier par la définition de différents « référentiels métier » à l'initiative de leurs associations. La question de la pertinence effective de ces référentiels et du modèle de « brique de compétence » pour rendre compte des métiers reste peu abordée selon Jeannot (2007). En effet, un référentiel ne présente que des compétences de référence, c'est-à-dire les compétences discriminantes pour le métier envisagé, en tant que résultat d'une construction sociale, et non l'organisation réelle de l'activité d'un individu (Nagels et Le Goff, 2008). Nous avons noté qu'il existe trop souvent un décalage fort et récurrent entre les termes de ces référentiels et nos données recueillies par entretiens. Les référentiels sur lesquels nous allons baser notre analyse ont pour objectif de lister et d'ordonner les tâches remplies par les agents et d'essayer de mettre en évidence – à partir des témoignages et des pratiques des agents – les compétences structurantes de leurs activités. Même s'ils ont comme limite de gommer, voire d'occulter, les effets du contexte (territorial et institutionnel) dans lequel évolue l'agent, la montée en généralité qu'ils induisent, par la comparaison de différentes situations et la

---

<sup>1</sup> Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique. économique.

<sup>2</sup> Référentiel de compétences « cœur des métiers », UNADEL (2005).

stabilisation de macro-compétences, est une avancée dans la reconnaissance professionnelle et dans la délimitation d'un champ professionnel. Notre objectif est donc d'apporter des éléments d'analyse supplémentaires pour spécifier ces référentiels.

Plusieurs travaux, issus à la fois du monde académique et de l'expertise, ont permis de mieux cerner les compétences requises dans l'exercice du métier d'agent de développement. Nous avons choisi de comparer deux référentiels et un travail de recherche s'intéressant aux compétences des agents de développement : le référentiel « Cœur des métiers » de l'UNADEL datant de septembre 2005, le référentiel des professionnels du développement territorial de l'ARADEL (Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique) datant d'octobre 2005 et les systèmes de compétences développés par Barthe *et al.* (2001 ; 2003). Les référentiels de l'UNADEL et de l'ARADEL s'accordent sur quatre macro-compétences : production de connaissances sur le territoire/études (qui semble manquer dans le référentiel de Barthe *et al.*), aide à la décision, ingénierie et conduite de projet et animation. Le référentiel de l'UNADEL propose une formulation générique de chaque macro-compétence, ce qui est absent des deux autres référentiels. Selon les référentiels, certaines compétences se retrouvent dans des macro-compétences différentes : l'évaluation est en soi une macro-compétence pour l'ARADEL, alors qu'elle est intégrée à la macro-compétence « Production de connaissances sur le territoire » de l'UNADEL et aux « Compétences fonctionnelles » de Barthe *et al.* ; la communication est également une macro-compétence pour l'ARADEL alors qu'elle s'intègre dans la macro-compétence « Stratégie » de l'UNADEL et aux « Compétences fonctionnelles » de Barthe *et al.* ; enfin, la « Compétence de médiation » est tantôt intégrée aux macro-compétences « d'Animation » (ARADEL), de « Stratégie » (UNADEL) et aux « Compétences organisationnelles » de Barthe *et al.* Aucun de ces référentiels, élaborés au début des années 2000, n'identifie la maîtrise des technologies de l'information comme une compétence nécessaire aux agents de développement.

Après avoir décrit les principales compétences du professionnel du développement territorial, venons-en maintenant aux compétences mises en jeu dans la conception et la mise en œuvre des projets d'observatoires territoriaux.

## **1.2 Création d'un observatoire et évolution des tâches des professionnels**

La question qui se pose alors est celle de l'adéquation entre vouloir utiliser au mieux l'information disponible toujours croissante, c'est-à-dire trouver, évaluer, interpréter et exploiter des informations originales et stratégiques, et savoir se repérer dans le stock informationnel disponible et en augmentation constante, en particulier celui des informations sous format électronique. Un des premiers rôles attribués à l'observatoire est celui d'aide à la décision, ce qui n'est pas neutre en termes d'ingénierie territoriale. Cela démontre un besoin grandissant d'opérationnalité et de réactivité pour répondre à la demande des décideurs territoriaux. Les observatoires traduisent le besoin que disent ressentir les agents de disposer d'une capacité d'analyse des évolutions du territoire et leurs difficultés à agir face à la profusion d'informations disponibles. Les agents de développement disent vouloir être capables d'aller chercher l'information, de la capitaliser, de la mettre au service du débat territorial et de tisser des partenariats dans ce sens. Mais nos entretiens montrent aussi qu'ils ont aujourd'hui besoin d'une observation du territoire pour mener à bien leur métier, et qu'ils sont souvent démunis pour y faire face. Le discours des agents nous interroge sur le fait que la maîtrise de l'information géographique est toujours renvoyée à des compétences techniques en SIG et informatique. Cette posture est sans doute révélatrice d'une difficulté à appréhender la gestion de projets de plus en plus complexes. Les agents ressentent le besoin de savoir mobiliser des technologies de l'information ; et nous faisons le constat d'une faible maîtrise par les professionnels rencontrés de ces technologies.

L'émergence d'initiatives locales en matière d'observation du territoire en milieu rural repose sur un mode d'organisation qui regroupe des acteurs issus d'organismes différents, tous concernés par la définition, la conception et la mise en place

opérationnelle d'un futur projet commun. Les activités et les compétences qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de ce projet évoluent en fonction du stade d'avancement de ce dernier. L'observatoire territorial est présenté par nos interlocuteurs dans les entretiens comme un instrument (au sens de Lascoumes et Le Galès, 2005) pour améliorer « l'efficacité » du professionnel du développement, et plus globalement de la stratégie du territoire, car il offre :

- un socle de données de base concernant le territoire sur lequel agit le professionnel (données essentielles à l'activité de diagnostic de l'agent, en vue d'améliorer sa connaissance de la situation et sa capacité d'analyse, en minimisant le recours à l'expertise privée) ;

- une capitalisation des différentes études menées sur le territoire dans l'optique de devenir un centre de ressources offrant un accès rapide à une base de données construite en fonction des besoins du territoire ;

- une mutualisation des ressources permettant d'enrichir le débat local ;

- une visibilité accrue du territoire auprès des acteurs du développement, car à travers l'observatoire, les agents communiquent sur les actions menées et peuvent s'afficher sur internet.

Plus qu'une simple agrégation fonctionnelle d'informations, l'observatoire peut permettre également de révéler de nouvelles approches du territoire. Selon Roux et Feyt (2011), l'observatoire territorial regroupe des « vocations » diverses (voir Tableau 1). De notre point de vue, toutes ces vocations s'inscrivent en correspondance avec, au final, les activités que les professionnels de l'ingénierie territoriale sont amenés à réaliser. En effet, si l'on compare les activités recensées dans le référentiel de l'ARADEL et ces vocations concernant l'observatoire territorial, on peut établir les relations suivantes.

**Tableau 1.**  
**Comparaison entre activités du référentiel ARADEL, vocations de l'observatoire territorial (Roux et Feyt, 2011) et nos observations d'activités de l'APEM**

Activités ARADEL	Vocations de l'observatoire territorial	Observations d'activités de l'APEM (Lenormand, 2011)
Concevoir, conduire des programmes et projets		Conception et participation à des programmes européens (Interreg Programme opérationnel de coopération territoriale Espagne France Andorre - POCTEFA), en partenariat avec la recherche tel que le Réseau Mixte Technologique (RMT) Observatoire des Activités Agricoles sur les Territoires (OAAT)
Réaliser des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projet		Assistance à Maîtrise d'Ouvrage du Géoportail forestier de la comcom de la Haute-Bigorre
	Informer en constituant ou stockant des ressources documentaires	Mise à jour de l'accueil et des six sites thématiques du SIG Pyrénées qui ont pour objectif de stocker et de mettre à disposition un certain nombre d'informations
Conduire des diagnostics	Connaître en réalisant des états des lieux ou des diagnostics	
Contribuer à la stratégie	Comprendre en analysant des dynamiques	À l'échelle pyrénéenne, analyses pour le compte du Commissariat de massif notamment
	Aider à la décision => compétence	
Réaliser une veille	Veiller, voire, alerter	Veille informationnelle selon le domaine de

		compétence thématique de chaque salarié afin de pouvoir transmettre l'information aux partenaires
Mobiliser des acteurs locaux, animer des réseaux	Mettre en réseau et développer des partenariats	Animation par un agent du réseau autour du SIG Artisanat (réseau des agents des chambres des métiers et d'artisanat du massif)
Contribuer à l'évaluation des politiques d'actions	Évaluer des actions ou des politiques publiques	Évaluation de la politique pastorale pour la Convention interrégionale de massif pyrénéen (CIMP) 2000-2006
	Anticiper dans une perspective prospective	Anticipation de la politique de massif à l'horizon 2013 suite au séminaire « Les Pyrénées en Réseaux » (2010)
	Gérer ou aider à une meilleure organisation	
Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe	Communiquer et faire connaître ou faire comprendre	Collecte et diffusion de l'information sur les sites internet de l'observatoire ainsi que par l'intermédiaire de la <i>Newsletter</i> du Réseau Pyrénées

**Source : Auteurs.**

Six des vocations de l'observatoire territorial correspondent à des activités listées dans le référentiel de compétences de l'ARADEL, ce qui va dans le sens de la thèse selon laquelle l'observatoire territorial est un instrument qui s'inscrit dans la professionnalisation des agents de développement. À l'échelle des projets de territoires, les vingt dernières années ont surtout été marquées par la consolidation des compétences en lien avec la connaissance des contextes territoriaux et la mise en lien des acteurs. Depuis peu s'affirme le recours à des compétences liées à la capacité d'anticipation et de prise de décision en système complexe, entraînant un élargissement du périmètre des compétences nécessaires aux professionnels.

### **1.3 Vers un renforcement des compétences spécialisées**

Rappelons auparavant que l'observation territoriale s'inscrit, d'un point de vue historique, à l'interface de deux sphères : celle de la gestion de données (structuration, gestion informatique, analyse statistique, représentation cartographique) et celle de l'expertise thématique. Pour Roux et Feyt (2011), les « pionniers » de l'observation sont les statisticiens ou thématiciens des services de l'État : « Mais, en sortant de la sphère régaliennne et technico-administrative, en se diffusant dans les territoires et en se rapprochant à la fois du terrain et des décideurs et acteurs locaux, l'observation a dû diversifier et métisser sa culture et sa pratique professionnelles » (Roux et Feyt, 2011, p. 84). Ceci a pour conséquence l'émergence dans le cercle des professionnels du développement territorial de façons de faire hétérodoxes par rapport à celles de l'État. On peut alors faire référence à « la communauté des professionnels de l'observation », c'est-à-dire à tous ceux qui sont concernés par les problématiques de l'observation et pas seulement à ceux qui la mettent en œuvre concrètement. En effet, les agents concernés sont aussi les professionnels « ordinaires » qui modifient alors leurs pratiques dans le cadre du projet d'observatoire. Dans cette communauté émergent de nouvelles pratiques telles que la « coélaboration » d'indicateurs, la représentation cartographique sur internet donnant la main à l'utilisateur. Il faut alors des compétences plurielles pour participer à un projet d'observatoire territorial. La création d'observatoires territoriaux apparaît alors comme un révélateur des transformations en cours des compétences individuelles des professionnels. Nous avons pour montrer cela traduit et complété (Lenormand, 2011) les systèmes de compétences des agents de développement décrits par Barthe et Lagarde. Dans leur analyse, les compétences sont organisées selon quatre systèmes : le système de compétences stratégiques (Tableau 2) permettant de construire les choix d'orientation du projet de territoire, le système de compétences organisationnelles (Tableau 3), assurant la structuration des acteurs de façon transversale, le système de compétences opérationnelles (Tableau 4) pour la construction opérationnelle du projet, ses objectifs et enjeux et enfin le système de compétences fonctionnelles (Tableau 5) pour la maîtrise des dispositifs d'accompagnement et de suivi indispensables à la conduite des projets de territoire.

**Tableau 2. Système de compétences stratégiques**

<b>Phases des choix d'orientation</b>	<b>Principales compétences stratégiques à activer</b>	<b>Être capable de... (définition)</b>
<p><b>Choix du périmètre</b>                      Le périmètre de l'observatoire, en général celui de la structure porteuse du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La zone massif pour le SIG Pyrénées</li> <li>• Le périmètre des pays</li> </ul>	<p><b>Mobiliser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en interne les techniciens et élus</li> <li>• en externe des financeurs, le conseil de développement, des partenaires techniques, etc.</li> </ul> <p>L'APEM s'est construite sur le projet d'observatoire, ses salariés sont recrutés pour cela. Côté élu, il existe une alternance entre les représentants agricoles et ceux de l'artisanat.</p> <p>Pour les projets d'observatoires de pays, l'initiative vient en général du responsable d'équipe. Il doit alors mobiliser son équipe et convaincre son élu référent.</p>	<p>Constituer une force de proposition du projet d'observatoire territorial.</p>
<p><b>Diagnostic-enjeux</b>                      L'observatoire est souvent présenté comme un outil qui servira à réaliser un diagnostic « en continu »</p>	<p><b>Accompagner</b>                      Il s'agit d'accompagner l'émergence et la mise en œuvre du projet.</p> <p>Le SIG Pyrénées est un instrument pour accompagner les différents secteurs d'activité du massif (agropastoralisme, tourisme, artisanat, commerce, industrie...) dans leurs projets et favoriser une dynamique intersectorielle à l'échelle pyrénéenne.</p> <p>Les pays ont tous rédigé une charte lors de leur mise en place avec une partie diagnostic de territoire. Ils sont amenés régulièrement à réaliser des schémas, c'est-à-dire à actualiser leur diagnostic. C'est pourquoi beaucoup voient l'observatoire comme un moyen rapide et simple de compiler et de mettre à jour toutes ces données.</p>	<p>Apporter un appui à la conception, la réalisation, la prise de décision lors des différentes phases du projet d'observatoire territorial.</p>

<p><b>Exploration stratégique</b> Identifier l'élu porteur, les différents techniciens de la structure et des partenaires</p>	<p><b>Chercher</b> Analyser les jeux d'acteurs des producteurs de données. SIG Pyrénées : l'APEM a acheté un certain nombre de données. Ils ont ensuite développé des outils informatiques spécifiques qui servent aux agents d'outil de travail et qui permettent à l'APEM d'avoir une remontée d'informations. La difficulté vient de l'échelle de travail ; selon les thématiques, on a rarement l'ensemble des six départements. Les pays ont souvent convoqué une réunion avec des producteurs de données sur leur territoire, ce qui les a menés droit à l'échec =&gt; Y avait-il eu auparavant une analyse des jeux d'acteurs sur leur territoire ?</p>	<p>Préparer et structurer un travail de réflexion autour des différentes stratégies d'acteurs identifiées au sein du territoire, repérer les dispositifs technologiques.</p>
<p><b>Choix d'option de développement</b></p>	<p><b>Faire émerger un intérêt collectif autour duquel s'articulent des intérêts particuliers</b> SIG Pyrénées : convaincre les territoires de l'intérêt de leur participation (en les accompagnant dans la mise en place de leur observatoire, l'APEM négocie un accès privilégié à leurs données). Avec les consulaires, l'APEM développe des outils ou recueille des données qui peuvent s'agréger à l'échelle des départements pour que chaque structure s'y intéresse car le travail à l'échelle de la zone massif ne permet pas de mobiliser le plus grand nombre. Pays : convaincre les intercommunalités d'adhérer et de contribuer au projet d'observatoire</p>	<p>Amener les acteurs à modifier ou repenser leurs stratégies personnelles pour qu'elles s'insèrent dans une stratégie commune à l'ensemble du territoire.</p>
<p><b>Définition d'objectifs stratégiques</b></p>	<p><b>Anticiper</b> Anticiper les demandes que cela peut créer car une prise de décision revient à abandonner</p>	<p>Prévoir les effets et les risques de la stratégie de développement sur</p>

<p>Arriver à comprendre la totalité des implications du projet d'observatoire</p>	<p>certaines stratégies.                  SIG Pyrénées : de par sa compétence informatique, de nombreuses structures sollicitent l'APEM pour une assistance à maîtrise d'ouvrage. Les projets collectifs sont alors privilégiés.                  Pays : nécessité d'identifier les autres projets d'observatoire et l'ensemble des moyens nécessaires (compétences, financiers, temps...).</p>	<p>le devenir du territoire.</p>
---	---	----------------------------------

Sources : d'après Barthe *et al.*, 2001 ; Lenormand, 2011.

**Tableau 3. Système de compétences organisationnelles**

Phases de la structuration des acteurs	Principales compétences organisationnelles à activer	Être capable de ... (définition)
<p><b>Mobilisation</b>                      Pour construire des partenariats pérennes</p>	<p><b>Animer</b>                      SIG Pyrénées : animation du Réseau Pyrénées par des réunions, par étape de conception de l'observatoire, par thématiques ou par projets.                      Pays : tradition d'animation (conseil de développement), mais faut-il séparer l'animation spécifique au projet d'observatoire ?</p>	<p>Faire vivre et stimuler les relations entre les acteurs du développement au sein d'un réseau formel et/ou informel.</p>
<p><b>Construction de consensus</b></p>	<p><b>Médiation</b>                      SIG Pyrénées : au sein du Réseau Pyrénées, l'APEM a construit sa légitimité sur ses compétences techniques. Beaucoup d'autres médiations sont mises en œuvre selon les partenaires et les thématiques de l'observatoire.                      Pays : en convoquant des réunions avec les producteurs de données, cela permet d'anticiper les ruptures possibles</p>	<p>Devancer les risques de rupture entre les multiples acteurs du développement.</p>
<p><b>Arbitrage</b></p>	<p><b>Arbitrer</b>                      Monnayer les données.                      SIG Pyrénées : différents profils d'accès dans l'observatoire pour</p>	<p>Gérer les événements (désaccords, oppositions) et</p>

	<p>assurer la confidentialité des données.</p> <p>Pays : demander un accompagnement extérieur en s'adressant à la recherche pour arbitrer</p>	<p>les relations entre les différentes catégories d'acteurs du développement.</p>
<p><b>Formation</b></p>	<p><b>Former</b></p> <p>Sur les différentes phases du projet, définir les objectifs de l'observatoire.</p> <p>Il faut former les futurs utilisateurs de l'observatoire (les techniciens qui devront l'alimenter et s'en servir pour leurs activités, les élus pour les sensibiliser et les partenaires).</p> <p>SIG Pyrénées : formation des membres du Réseau Pyrénées pour qu'ils puissent compléter leur site internet (institutionnel et thématique), formation des agents de chambres. Pas de formation pour les élus.</p>	<p>Concevoir et conduire un dispositif pédagogique approprié au projet de territoire et répondant à un besoin identifié des acteurs du développement.</p>
<p><b>Structuration institutionnelle</b></p> <p>Mettre en place un comité de pilotage, un comité technique</p>	<p><b>Structurer</b></p> <p>Donner un cadre légitime au projet d'observatoire, politique et technique.</p> <p>L'APEM a prévu un processus complet avec un comité d'orientation stratégique (avec financeurs et élus) et des « communautés de pratiques », sorte de comités techniques par thématique.</p> <p>Les projets des pays n'étant pas validés au niveau politique, aucun comité de pilotage ou groupe de travail n'a encore été mis en place.</p>	<p>Construire et organiser des lieux de concertation et de codécision (acteurs locaux et partenaires financiers).</p>

Sources : Barthe *et al.*, 2001 ; Lenormand, 2011.

**Tableau 4. Système de compétences opérationnelles**

<b>Phases de la construction opérationnelle</b>	<b>Principales compétences opérationnelles à activer</b>	<b>Être capable de... (définition)</b>
<p><b>Élaborer le programme d'actions</b>                      Dans le cadre de l'observatoire</p>	<p><b>Formaliser</b>                      Par exemple par un cahier des charges.                      SIG Pyrénées : Difficulté à avoir un cahier des charges commun à toutes les thématiques car certaines sont plus avancées que d'autres, certaines fonctionnent uniquement au projet. Besoin de formaliser le travail de l'animateur de thématique (APEM ou partenaire).                      Pays : rédaction d'un cahier des charges de l'observatoire pour négocier des financements.</p>	<p>Créer, concevoir et structurer l'architecture du programme d'actions.</p>
<p><b>Valider les cohérences</b></p>	<p><b>Négocier</b>                      Auprès des acteurs du territoire, des partenaires financiers.                      Signer un contrat, une convention (pour échanges de données).</p>	<p>Rencontrer les partenaires concernés par l'action menée pour déterminer, avec eux, les modalités de collaboration ; participer aux instances de proposition ou de décision.</p>
<p><b>Élaborer des opérations</b>                      Recueil des données, mise en forme, analyse, communication...</p>	<p><b>Concevoir</b>                      SIG Pyrénées : conception des sites internet dédiés à chaque observatoire thématique, site portail du Réseau Pyrénées, ateliers du SIG Pyrénées, newsletter du Réseau Pyrénées...                      Pays : initiatives par différents stages notamment pour concevoir un prototype ou une base de données, support du futur observatoire.</p>	<p>Définir et mettre en œuvre des actions matérielles et/ou immatérielles sélectionnées au cours de la conception du programme d'actions.</p>

**Sources : Barthe *et al.*, 2001 ; Lenormand, 2011.**

**Tableau 5. Système de compétences fonctionnelles**

<b>Phases de la conduite de projets de territoire</b>	<b>Principales compétences fonctionnelles à activer</b>	<b>Être capable de... (définition)</b>
<p><b>Décision et pilotage</b> En lien avec l'élu référent</p>	<p><b>Gérer des projets</b> Par exemple sur une thématique de l'observatoire. SIG Pyrénées : la thématique agropastoralisme articule différents projets en cours à l'échelle du massif dont le principal est l'étude stratégique sur l'avenir du pastoralisme (2011). Ces projets ont besoin de données pour l'étape de diagnostic ; l'APEM, par un partenariat avec l'INRA, met à disposition ces données, qui seront utilisées par les partenaires selon leurs besoins et qui alimenteront ensuite le site de l'observatoire de l'agropastoralisme dans les Pyrénées. Pour les pays, l'impératif est d'articuler leur projet d'observatoire au projet de territoire.</p>	<p>Juger en toute intégrité de l'opportunité des opérations en fonction du programme d'actions validé par les différents partenaires (acteurs locaux et organismes financeurs).</p>
<p><b>Suivi administratif et financier</b></p>	<p><b>Gérer des dossiers</b> Il n'y a pas de dossiers des acteurs locaux dans le cadre du projet d'observatoire mais les structures voulant mettre en place leur observatoire doivent en revanche trouver le moyen de le financer.</p>	<p>Transformer les projets des acteurs locaux sous la forme de dossiers, tout en respectant les modalités de la contractualisation.</p>
<p><b>Outil d'évaluation</b></p>	<p><b>Évaluer</b> L'observatoire peut être</p>	<p>Doter les démarches et les projets d'outils</p>

<p>L'observatoire comme outil d'évaluation, devant être évalué</p>	<p>un instrument pour évaluer des projets de territoire mais doit également être un dispositif évalué (nombre de connexions, nombre d'indicateurs construits à plusieurs...).</p> <p>SIG Pyrénées : l'APEM peut suivre le nombre de connections à l'extranet, en revanche se pose le problème du suivi des observatoires thématiques « grand public ».</p> <p>Pays : il ne faut pas confondre le souhait des pays d'avoir, en interne, un outil de suivi et donc d'évaluation de leurs actions et l'évaluation du projet d'observatoire.</p>	<p>d'optimisation, d'adaptation et de Réorientation, mais aussi de crédibilité (passer des allégations de réussite à la démonstration des effets) et de communication.</p>
<p><b>Outil de communication</b> L'observatoire comme outil de communication</p>	<p><b>Communiquer</b> APEM : Newsletter, sites internet, événements (ateliers SIG, pôle d'appui aux territoires de la région Midi-Pyrénées, CRIGEOS...) Pays : à suivre...</p>	<p>Transmettre et diffuser des informations traitées représentant une utilité directe pour le destinataire du message.</p>

**Sources : Barthe *et al.*, 2001 ; Lenormand, 2011.**

Le méta-système formé par ces quatre systèmes de compétences est opératoire pour décrire le périmètre des compétences mobilisées dans l'accompagnement de projets d'observatoire. Autrement dit, les professionnels engagés dans la mise en œuvre d'un observatoire territorial mobilisent en premier lieu les compétences génériques propres à la conduite de stratégies de développement. Deux limites apparaissent cependant dans ce système de compétences :

- Il ne permet pas de faire la distinction entre les dimensions individuelle et institutionnelle de la compétence. Les compétences « arbitrer », « communiquer » ou encore « négocier » peuvent en effet se décliner sur ces deux niveaux.

- De plus, ces compétences individuelles ne renseignent pas sur la capacité des agents à développer des compétences collectives. Par exemple, le professionnel ne doit pas systématiquement internaliser l'expertise, il doit savoir s'en dessaisir pour faire en sorte que cette expertise soit territoriale, sans perdre sa compétence institutionnelle propre, ce qui renvoie à une capacité intégrante du développement. L'observatoire territorial est un exemple illustrant cette capacité, mais aussi requérant cette capacité.

Le principal défi réside aujourd'hui dans la capacité à articuler ces différentes compétences : compétences génériques d'accompagnement du développement territorial et compétences techniques et relationnelles.

## **2. L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'OBSERVATOIRES TERRITORIAUX : UN MÉTISSAGE DE MACRO-COMPÉTENCES TECHNIQUES, STRATÉGIQUES ET DE MÉDIATION**

L'accompagnement de projets d'observatoires territoriaux au service du territoire ne représente, bien souvent, qu'une partie des activités des professionnels impliqués. La compétence d'accompagnement a une dimension intégratrice, fédératrice de l'activité d'appui au projet d'observatoire. Pour les professionnels, ces projets mettent en évidence une nécessaire articulation entre des macro-compétences techniques et stratégiques et, selon les situations, de médiation.

### **2.1. Des compétences techniques : savoir collecter et traiter l'information**

Récupérer la donnée, construire des bases de données, savoir faire des ponts entre les différentes bases de données, construire des indicateurs, croiser les indicateurs, administrer un tableau de bord, mettre à jour et spatialiser les données, maîtriser la représentation cartographique (géographique et statistique)... sont autant de tâches nécessaires dans le cadre d'un projet d'observatoire territorial. Ces tâches correspondent à différents rôles professionnels remplis dans ces projets, et qui ont été identifiés par les auteurs de la méthode Co-obs (Co-Obs, 2010) : administrateur de données, ergonomiste-multimédia,

géomaticien, ingénieur informaticien. L'administrateur de données est celui qui « organise et réalise la gestion des données » (Co-Obs, 2010, p. 23). L'ergonome-multimédia détient une « sensibilité graphique pour mettre en page et "habiller" les différents écrans de présentation ». Il doit posséder des « bases en sémiologie graphique et notamment en cartographie ». Le géomaticien a un rôle « depuis la collecte des données, jusqu'à la production de cartes thématiques et la mise en place de SIG, il est le spécialiste du traitement de l'information géographique » (Co-Obs, 2010, p. 24). Les concepteurs de la méthode ont choisi de décrire séparément ces différents rôles dans une visée explicative. Sur le terrain, un observatoire territorial disposera rarement de l'ensemble de ces ressources et, bien souvent, un seul agent aura la charge de l'ensemble de ces rôles. Il en va souvent alors de la capacité de créativité des agents, de leur curiosité ou de leur intérêt personnel pour des outils techniques qui peuvent enclencher un processus d'implication et de mobilisation de savoir-faire techniques. Dans le discours des agents, la compétence informatique est prépondérante dans l'analyse des besoins pour un projet d'observatoire. Les agents apparaissent comme tributaires de l'apport d'une analyse extérieure, ainsi que de compétences en « informatique » qui font le plus souvent défaut en milieu rural.

Savoir identifier la demande, les manques, et adapter l'offre en fonction des potentialités du contexte, savoir déterminer les activités à observer, savoir analyser les données en fonction d'une problématique territoriale, savoir les restituer : telles sont les aptitudes recherchées par les professionnels. Une autre compétence également identifiée est celle de l'éditorialisation, que l'on peut également appeler compétence éditoriale. La compétence de l'agent s'incarne avant tout dans le travail d'éditorialisation de l'observation afin de l'exposer comme pratique et produit finalisés. Ce travail indique un double engagement des acteurs : d'une part à administrer la preuve de l'activité (construire des outils et des indicateurs) et, d'autre part, à attester d'une nouvelle forme de compétence au travail (pas seulement la

capacité à produire de l'observation, mais à créer une forme de médiation autour d'elle) (Piponnier, 2010, p. 5).

Le projet d'observatoire territorial implique donc une compétence analytique, que celle-ci soit mise en œuvre par l'agent en charge du projet ou par un de ses partenaires.

## **2.2 Des compétences stratégiques : réflexivité, animation**

Diagnostic des stratégies d'acteurs, capitalisation des expériences, accompagnement des innovations, définition et mise en œuvre de politiques publiques concertées, sont autant de tâches classiques assignées aux professionnels du développement. L'étude nationale commanditée par la DATAR sur les observatoires territoriaux montre que « la dimension stratégique de l'observation apparaît quelque peu timorée » (Roux et Feyt, 2011, p. 51). C'est-à-dire que l'observation est, aujourd'hui encore, le plus souvent convoquée pour informer, parfois pour comprendre, mais peu pour faire de la stratégie (évaluation, prospective, gestion des ressources humaines...). Pourtant, ce sont ces compétences qui apparaissent clés dans l'accompagnement et la mise en œuvre de projets d'observatoires territoriaux.

Nous avons détecté, à travers les entretiens des agents rencontrés, une compétence de discours, faisant appel à une capacité réflexive. Ces professionnels nous racontent depuis leur pratique ce que sont pour eux l'action de développement sur un territoire et leur travail ou leur besoin d'observation. Les personnes interviewées développent en effet des théories spontanées sur leurs pratiques grâce à l'objet « observatoire territorial ». La réflexivité s'obtient par une épreuve de mise à distance, qui développe une intelligence des situations et une connaissance de sa propre action. Prendre du recul permet ainsi d'améliorer ses pratiques professionnelles. C'est pourquoi le professionnel doit être capable de se distancier, aussi bien par rapport aux situations qu'il rencontre que par rapport à ses propres pratiques. Cette capacité réflexive s'applique à la fois pour l'analyse de la démarche de développement – les projets d'observatoires étudiés sont tous issus du questionnement et de la réflexion de professionnels et de leurs élus sur leur projet de territoire – et pour le parcours des agents. Sur le terrain, il

apparaît que bon nombre de professionnels n'ont tout simplement pas le temps de mettre en œuvre cette pratique réflexive (Le Boterf, 2004). C'est pourquoi un accompagnement est nécessaire pour permettre aux agents de se distancier.

La deuxième compétence stratégique identifiée comme compétence-clé dans l'accompagnement des projets d'observatoire est celle d'animation. Il s'agit à la fois de recueillir les données, de traduire les attentes des acteurs et d'organiser la concertation et le partage des visions des participants au projet. Les acteurs engagés dans les projets d'observatoires répondent à des logiques fort différentes selon leurs activités et leurs attentes. Pour les faire travailler ensemble, les animateurs ont plusieurs recours : traduction de leurs différents langages et ouverture d'esprit. Il s'agit de créer un climat de dialogue, c'est-à-dire que les acteurs non seulement puissent se dire des choses, mais aussi qu'ils soient chacun à l'écoute de l'autre. Pour favoriser cette écoute, l'animateur endosse alors un rôle de traducteur, caractérisé par une activité de reformulation. Cette reformulation peut être exercée par l'acteur lui-même à qui l'on demande plus de précisions ou par l'animateur pour confronter les différentes positions dans la salle. Plusieurs règles sont à respecter pour faire produire un groupe, d'autant plus lorsque sont réunis des acteurs aux logiques différentes. Au-delà des savoir-être des animateurs, il existe très concrètement des techniques d'animation permettant une véritable concertation, un échange des points de vue et la construction d'un consensus.

### **2.3 Dans certaines situations, des compétences de médiation**

La médiation est un processus qui s'exprime entre agents ayant des pratiques qui relèvent de logiques différentes (Muller, 2005) ; elle peut également se réaliser entre institutions. La médiation s'effectue entre structures, sur un même territoire, mais aussi entre territoires pour répondre à l'enjeu d'interterritorialité. Elle n'est pas systématique et dépend notamment du contexte institutionnel. Si les institutions ou leurs agents ont développé des habitudes communes de travail, la

compétence de médiation ne sera pas nécessaire. Les compétences des agents ayant une activité qualifiée d'« intermédiaire », tels que les agents impliqués dans un observatoire territorial, mettent en jeu à la fois des dimensions cognitives (les agents accumulent au long de leur expérience des connaissances sur leur environnement, les lieux et territoires sur lesquels ils travaillent) et comportementales (savoir adopter un comportement en fonction de la situation et du problème posé). La particularité de cette compétence est que l'on doit l'appréhender à la fois au niveau individuel et collectif.

La compétence fondamentale de ces médiateurs ou accompagnateurs est de savoir s'adapter aux contextes. La médiation est un processus « social collectif » (Smith, 1995), caractérisée par l'interaction et la mise en commun des acteurs. L'enjeu pour les praticiens est de développer une « capacité effective à articuler l'expertise technique ou "savante" et l'expertise "sensible" des élus et acteurs locaux » (Roux et Feyt, 2011, p. 82). Ceci pourra s'effectuer par un travail plus étroit entre techniciens et élus (peu à l'œuvre aujourd'hui dans les projets d'observatoire) ou encore par la création d'une nouvelle fonction dans les observatoires consistant à faire des agents des « passeurs de frontières » (Roux et Feyt, 2011). Ainsi, l'observation orientée vers des questions techniques pourrait s'ouvrir au politique et inversement. Enfin, les dimensions institutionnelle et (inter)territoriale de la médiation s'expriment dans le fait que l'observatoire est l'expression concrète du partenariat entre institutions et/ou entre territoires. Nous avons distingué sur nos terrains deux types de médiation : une médiation institutionnelle et une médiation cognitive.

Le type de médiation le plus prégnant dans les projets d'observatoires territoriaux est la médiation institutionnelle. En effet, nos observations ainsi que de nombreuses citations confirment que l'objectif principal de ces projets est de faire coopérer différentes institutions entre elles. Plusieurs agents insistent sur la nécessité d'associer les institutionnels mais aussi les acteurs locaux au processus d'observation territoriale. Dans les objectifs affichés, les partenaires envisagés sont souvent nombreux (institutions, territoires limitrophes, opérateurs économiques locaux...), d'où certainement la difficulté initiale

à les réunir tous et à réussir à les faire coopérer. C'est pourquoi une compétence d'accompagnement et de médiation doit être mise en œuvre par les agents porteurs du projet d'observatoire.

Le deuxième type de médiation observée est une médiation cognitive. Le projet d'observatoire territorial permet à des agents d'échanger sur des objets, des informations et des thématiques assez diversifiés favorisant une intercompréhension entre « tous les acteurs qui ont besoin d'avoir une vision du territoire ». Peu importe les noms qu'on leur donne, les intermédiaires relèvent tous d'un même type d'activités : « celui qui consiste à intégrer des environnements distincts » (Nay et Smith, 2002), même si celles-ci ne sont pas toutes équivalentes. Les auteurs distinguent donc l'activité du généraliste de celle du courtier. La notion d'intermédiaire renvoie au rôle joué soit par ces acteurs généralistes soit par les courtiers dont la position stratégique est primordiale dans ce mécanisme. On peut illustrer cette approche en sciences politiques avec ce qui est observé dans les projets d'observatoire. C'est un intermédiaire qui recompose un système de décision à partir de différents acteurs et de différentes entrées thématiques. Les agents de l'observatoire exercent une fonction d'intermédiation, qui va plus loin que la mise en réseau, car la valeur ajoutée s'exprime dans le sens où des acteurs se retrouvent sur un objet qui ne leur était pas commun au départ mais qui le devient. Ainsi, chacun, à travers son prisme, va trouver un intérêt, va participer à la construction d'un objet commun. Et la légitimité de la structure se construit sur cette capacité à faire cette intermédiation. Le généraliste est l'acteur capable de « traduire » (au sens de Callon) des connaissances entre différentes institutions grâce à ses compétences, ses ressources et sa légitimité. Certains projets nécessiteront alors la mise en place de réunions d'information, voire de formations, pour institutionnaliser ces étapes de « traduction ».

Le médiateur confirme sa position intermédiaire dès lors qu'il est capable de transiter entre les différents univers cognitifs auxquels il est confronté selon les différentes thématiques. Dans un contexte où se trouve mêlée une multitude d'acteurs et d'institutions, on perçoit l'intérêt et la

nécessité de cette dimension de la médiation dans le travail des agents de développement.

## **CONCLUSION**

Le projet d'observatoire territorial fait donc appel aux compétences fondatrices des métiers du développement territorial. Or, nous avons vu que la diffusion des observatoires territoriaux accompagne des transformations professionnelles. Il s'agit alors d'articuler les compétences techniques et méthodologiques telles que la maîtrise des technologies de l'information et de la communication et les différentes compétences métiers présentées dans les différents référentiels en début de chapitre. Nous avons montré que les observatoires territoriaux deviennent des objets dont les acteurs se saisissent pour faciliter (à l'occasion de discussions sur l'objet observé, sur les données recueillies...) l'élaboration de règles autour de leurs dispositifs de coordination. Il s'agit, au final, de ce que nous avons identifié comme des compétences de médiation. L'incessante évolution des outils numériques nécessite pour les techniciens des activités cognitives intenses. On retrouve la capacité réflexive comme « métasavoir » permettant de ne pas être submergé par cette activité cognitive. En développant une distance critique par rapport à l'outil, l'utilisateur développe des capacités d'adaptation au changement permanent de son environnement technique. Les entretiens montrent que le passage du projet d'observatoire à sa mise en œuvre concrète sous la forme d'un outil informatique repose sur une rencontre. En effet, il faut arriver à faire se rencontrer la demande du prescripteur et la compétence de l'agent qui va savoir comment la formaliser et l'exprimer sur l'outil. Cette articulation aura plus de chance d'avoir lieu si un groupe de projet est mis en place autour de l'observatoire.

À travers l'analyse des compétences mobilisées dans les projets d'observatoires, proches de celles nécessaires dans les métiers du développement territorial, nous avons montré que les professionnels du développement mobilisent successivement ou concomitamment :

- une capacité à développer un système d'information territorial qui soit partagé pour comprendre et agir sur le territoire ;
- une capacité à articuler les instruments entre territoires et entre secteurs d'activité pour une meilleure valorisation des ressources du territoire ;
- une capacité à instaurer un dialogue constructif entre les institutions et les individus dont le rôle et l'action ne sont pas dans le champ délimité de l'observation du territoire mais qui y participent et ainsi concourent à un projet de développement territorial.

Ce travail enrichit les travaux sur les métiers du développement par cette entrée spécifique des projets d'observatoires territoriaux : il permet en effet de révéler trois blocs de compétences : techniques, stratégiques et de médiation, déterminants pour les agents en charge de ces projets, tout en posant la question de leur articulation. Le défi ouvert par cette analyse est celui de la formation : comment répondre aux besoins identifiés, notamment en termes de compétence collective ? Ainsi l'expertise territoriale évolue et les contours du métier de professionnel du développement territorial se modifient.

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail a bénéficié d'une bourse CIFRE financée par l'Assemblée Pyrénéenne d'Économie Montagnarde ainsi que d'une Aide de l'Agence Nationale de la Recherche et de l'Agence Inter-Instituts de Recherche pour le Développement (AIRD) dans le cadre du programme SYSTERRA, portant la référence ANR-09-STRA-04.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Albaladejo, C. *et al.* (2013). « Quelles compétences des agents pour la production de l'action publique au service du développement territorial ? Construire sur l'expérience dans un dispositif de formation-action en Argentine », dans V. Angeon, S. Lardon et P. LeBlanc, *Compétences, formation et apprentissage collectif territorial*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

ARADEL (2005). « Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial », *Les cahiers du développement économique*, n° 8.

Auricoste, C. *et al.* (2009). « Les formations aux métiers du développement territorial : quelles compétences développer ? », dans C. Compagnone, C. Auricoste et B. Lémery, *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?*, Versailles, Dijon, Quae éditions, Educagri, p. 219-233.

Barthe, L. (2009). « Le développement territorial dans les espaces ruraux : nouveau défi des politiques publiques », dans C. Compagnone, C. Auricoste et B. Lémery, *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?*, Versailles, Dijon, Quae éditions, Educagri, p. 99-114.

Barthe, L. (2010). « Transformations et défis de l'ingénierie territoriale ». *Territoires*, p. 33-35.

Barthe, L. *et al.* (2001). Les besoins de compétences des agents de développement local, UTM « Dynamiques rurales » dans INTERREG II C, *Dynamiques d'organisation NTIC offres et besoins de compétences en appui au développement territorial des régions rurales*, Recueil des publications et des études TOME 1.

Co-Obs (2010). *Méthode de conception collaborative d'observatoires*.

Dayan L., A. Joyal et S. Lardon (2011). *Ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, Paris, L'Harmattan.

Jambes J.-P. (2001). *Territoires apprenants*, Paris, L'Harmattan.

Janin, C. *et al.* (2011). *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?*, Paris, Economica, Anthropos.

Jean, Y. et G. Baudelle (2009). *L'Europe. Aménager les territoires*, Paris, Armand Collin.

Jeannot, G. (2007). « À quoi ne se réfèrent pas les référentiels métiers des agents de développement local ? », *Formation emploi*, vol. 4, n° 100, p. 121-135.

Lardon, S. (2011). « Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire », dans L. Dayan, A. Joyal et S. Lardon, *L'ingénierie de territoire*

à l'épreuve du développement durable, Paris, L'Harmattan, p. 147-163.

Lardon, S. et J.-F. Pin (2007). « Itinéraires de territoires », dans S. Lardon, P. Moquay et Y. Poss, *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, p. 7-12.

Muller, P. (2005) « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de Science Politique*, vol. 55, n°1, p. 155-187.

Nay, O. et A. Smith (2002). « Les intermédiaires en politique - Médiation et jeux d'institutions », dans O. Nay et A. Smith, *Le gouvernement du compromis - Courtiers et généralistes de l'action politique*, Paris, Economica, p. 1-21.

Lascoumes, P. et P. Le Galès, 2005, « L'action publique saisie par ses instruments », dans P. Lascoumes et P. Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, Les presses de Science Po, p. 11-44.

Le Boterf, G. (2004). « Évaluer la compétence d'un professionnel : trois dimensions à explorer », *Personnel*, vol. 451, p. 18-21.

Lenormand, P. (2011). *L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux : analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse Le Mirail.

Nagels, M. et M. Le Goff. (2008). *Des référentiels de compétences innovants : Quelle appropriation par les enseignants ?*, 5ème colloque « Questions de pédagogies dans l'enseignement supérieur ». Enseigner, étudier dans le supérieur : pratiques pédagogiques et finalités éducatives, Brest.

Piponnier, A. (2010). « Observer pour gouverner : information, prescription et médiation dans les observatoires numériques territoriaux », *Études de communication*, p. 109-126.

Piveteau V. (2010). *L'ingénierie territoriale : pour un parti pris géographique*, Thèse d'habilitation à diriger les recherches, Lyon, École Normale Supérieure Lettres et sciences humaines.

Roux E. et G. Feyt (2011). *Observatoires territoriaux : sens et enjeux*, Paris, La documentation française.

Smith, A. (1995). « Les idées en action : le référentiel, sa mobilisation et la notion de policy network », dans A. Faure, G. Pollet et P.-H. Warin, *La construction du sens dans les politiques publiques : Débats autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan, p. 103-124.

UNADEL, avec l'aide de A. Killi (2005). *Référentiel de compétence*