



**HAL**  
open science

## Les compétences collectives : un levier dans les projets d'observatoires territoriaux

Pauline Lenormand

► **To cite this version:**

Pauline Lenormand. Les compétences collectives : un levier dans les projets d'observatoires territoriaux. Théo Quant 2011, Feb 2011, Besançon, France. hal-02803687

**HAL Id: hal-02803687**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02803687>**

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.

Théoquant 2011 : 25 février 2011

# Les compétences collectives : un levier dans les projets d'observatoires territoriaux ?

**Pauline Lenormand**

Université Toulouse le Mirail - Dynamiques Rurales ;  
INRA - UMR AGIR ;  
APEM

# Introduction

- **Des constats :**
  - Evolution des politiques territoriales => les professionnels du développement se dotent d'instruments.
  - Contexte de la société de la connaissance => multiplication rapide des TIC, aujourd'hui au service du développement territorial.
- Une question : comment l'observatoire territorial, en tant qu'**instrument mobilisé par les acteurs du développement pour produire et pour mutualiser des informations en vue d'améliorer l'efficacité de l'action publique territoriale**, met-il en jeu les **compétences des professionnels** ?
- Un objectif : montrer que **la mise en place de compétences collectives à l'échelle de territoires de projet constitue un levier dans la réalisation d'un observatoire territorial** (cad que la compétence collective est un déterminant des projets d'observatoire).

# Une thèse CIFRE à l'APEM

- Travail d'accompagnement au développement d'un observatoire ([le SIG Pyrénées](#)).
- Une question professionnelle posée à la « géographie » : **pourquoi l'observatoire n'est-il pas aussi utilisé que souhaité ?**
- Reformulation de la question : **comment évoluent les compétences des professionnels du développement et les fonctions de l'ingénierie territoriale dans le cadre de projets d'observatoires ?**
- Approche en géographie sociale : comprendre les raisons de l'appropriation (ou non) de ces projets par les professionnels du développement.

# Terrains

- Observation de la mise en place de quatre projets d'observatoire :
    - L'observatoire pyrénéen
    - Des projets d'observatoires de Pays
  - Pour expliquer les différences dans l'appropriation de cet instrument observatoire,
  - Pour montrer l'articulation entre un système d'acteurs dans un projet de développement et sa capacité d'organisation sur une problématique de co-construction de connaissances territoriales,
- => Analyse des conditions d'émergence dans la trajectoire du développement du territoire.



Les terrains : zone massif des Pyrénées et 3 pays ayant des projets d'observatoire

# Méthodologie

- Entretiens semi-directifs (50) auprès de personnes ressources (agents de développement, élus) des projets d'observatoires.
- Objectif : révéler les systèmes d'acteurs à l'œuvre dans chaque territoire et les compétences qu'ils mobilisent dans la conception et l'usage des observatoires.
- Analyse thématique des entretiens avec l'aide du logiciel Nvivo :
  - Genèse du territoire de projet
  - Emergence des projets d'observatoire sur les territoires
  - L'observatoire pour quoi faire ?
  - Un observatoire comment ?
  - L'observatoire avec qui ?
  - L'observatoire et après ?

# Compétence collective ?

- Définition du management : « La compétence est une capacité individuelle et collective à s'adapter et à gérer des situations nouvelles : elle est au cœur des besoins de flexibilité. » (Trépo G., Ferrary M., 1999, p345).
  - En géographie :
    - Interrogation de la notion de compétence au sujet de l'acteur (Gumuchian et al., 2003)
    - A partir des interrogations sur le développement et l'aménagement (Barthe et al., 2004, Albaladejo et Bustos Cara, 2010).
  - Notre définition de la compétence collective : **processus faisant référence à un apprentissage et permettant à un collectif de produire ensemble afin de s'adapter à des situations nouvelles.**
- => Notion de « compétence » **intermédiaire entre celle de connaissance et celle d'action.**
- => 2 entrées : **processus et produit.**

# Un exemple : le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervois

The screenshot shows the website for 'Pays Corbières Minervois'. The header features a colorful word cloud and the title 'Pays Corbières Minervois'. The navigation menu includes 'ACCUEIL', 'AGENDA', 'MA COMMUNE', 'PARTICIPEZ !', and 'DOCUMENTATION'. The main content area is titled 'Atlas des milieux naturels et agricoles', published on July 29, 2008. It describes a study for the 'Opération Concertée d'Aménagement et de Gestion de l'Espace Rural (OCAGER)'. A sidebar on the left offers navigation options: 'DÉCOUVRIR' (with sub-items: Les communes, Corbières & Menerbès, Tourisme, Observatoire), 'SORTIR', 'RESPIRER', 'VIVRE', 'COMPRENDRE', and 'PARTICIPER'. A 'VOIR AUSSI' section on the right lists 'Une Opération Concertée d'Aménagement et de Gestion de l'Espace Rural (OCAGER)...' and 'Atlas des milieux naturels et agricoles'. Below this is a 'MOTS-CLÉS' section with 'espace Rural'. A 'PARTAGER' section includes social media icons and a 'EN SAVOIR +' button. At the bottom, there is a map titled 'Approche territoriale' showing a geographical area with various colored zones and a legend.

Site internet du pays,  
page de l'atlas des  
milieux naturels et  
agricoles

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervoises

- Pourquoi un projet d'observatoire ?
  - L'observatoire est inscrit dans 2 axes de développement de la charte :
    - 7- Concevoir les actions et Fonctionner sous le couvert d'une Coordination emploi / formation / économie / insertion
      - Pour la mise en synergie des acteurs de la formation et des acteurs économiques ;
    - 26- Se doter d'outils de coordination, de planification, d'anticipation, de gestion des actions environnementales (...).
      - « la mise en place d'un observatoire qui aura pour mission d'évaluer, de suivre, d'anticiper... afin d'appuyer techniquement les décideurs et l'ensemble de la population... ».
  - Pour faciliter le travail d'ingénierie de territoire : observation, suivi, évaluation, illustration de dossiers, ...
- => Objectifs assignés à l'observatoire : CAPITALISER, MAITRISER, S'AUTONOMISER

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervoises

- Itinéraire de mise en projet de l'observatoire
    - Un élu moteur et sensible à une démarche participative
    - Un contexte départemental porteur (politiques de développement territorial)
    - Des chefs de projet avec une vision transversale
    - Une équipe pluridisciplinaire
    - Des coordinations entre élus et agents
- => L'observatoire arrive, à un moment donné, en appui à la logique de construction du projet de territoire.

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervoises

- Quelle information est recherchée ?

- Outil d'analyse stratégique : diagnostic socio-économique, démographie, agriculture, enfance jeunesse, emploi, formation, ...
- Outil opérationnel pour le suivi de la planification spatiale : biodiversité (N2000, eau), habitat (suivi des documents d'urbanisme), vignes (terres arrachées), gestion des risques (inondations et incendies), ...

=> Problème de la définition des cibles de l'observation

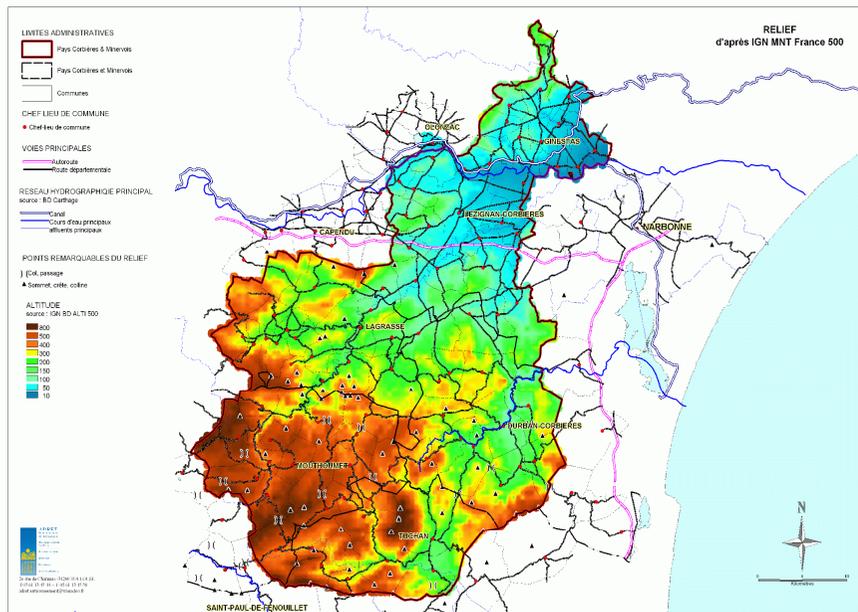
=> Problème de l'accès aux données => renforce l'exigence de partenariats

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervoises

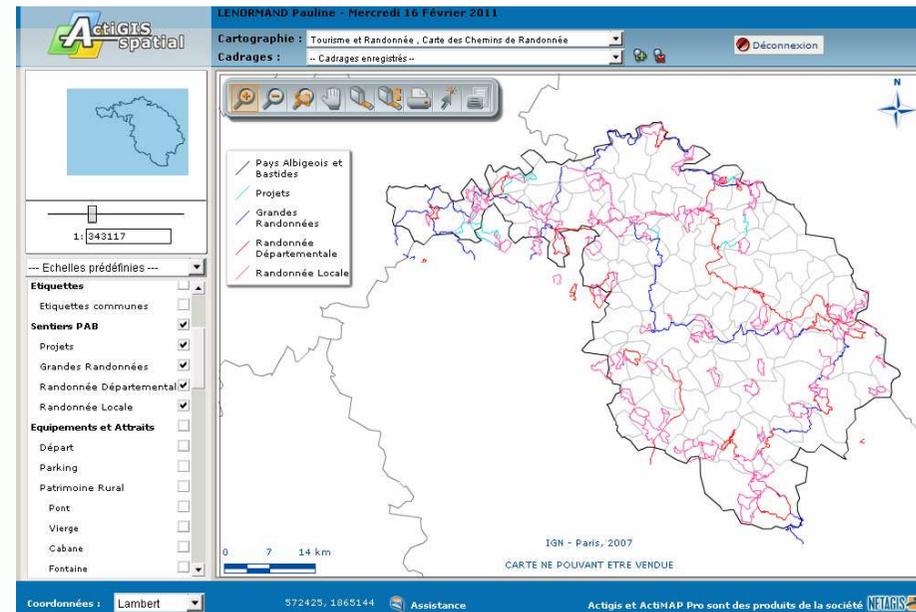
- Blocages rencontrés :
  - En externe au pays :
    - Phénomènes de concurrence, refus de coopération institutionnelle et rétention d'information (blocage initial des consulaires).
    - La majorité des partenaires sont dans une position attentiste.
  - En interne au pays :
    - Déficit de connaissances de l'objet observatoire (manque de compétence).
    - Décalage entre le projet technique (transversal) et politique (ciblé) (le président est resté sur le projet initial « emploi-formation »).
- Suite à ce constat de blocages, les points faibles sont :
  - L'absence d'un groupe projet,
  - La faiblesse des dynamiques départementales et/ou régionales sur la mutualisation de l'information géographique .
- Effets leviers possibles :
  - Relancer la coopération à l'échelle du territoire.
  - Maîtriser les fonctionnalités offertes par l'instrument pour les faire partager.

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervois

- Quels sont les produits de la compétence collective ?
  - De nouvelles formes de coordination :
    - Des débats en interne à l'équipe technique sur comment travailler ensemble
    - Des actions avec certains secteurs économiques du territoire
  - Exemple d'une carte co-construite dans un autre projet :



Carte du relief du Pays Corbières Minervois, données IGN



Carte des itinéraires de randonnée du Pays Albigeois et Bastides, données OTSI

# Le projet d'observatoire du Pays Corbières Minervoises

- Quels sont les facteurs essentiels pour que cet instrument soit construit ?
    - Tradition de travail en « équipe élargie » => facilite la réflexion sur ce projet
    - La technique ne suffit pas => mise en place de collectifs (commissions de travail, comité de pilotage, ...), recours à différents types de réseaux (techniques, de recherche, ...)
    - Un accompagnement par un partenaire extérieur/spécialiste du côté technique
- => La question de la compétence collective apparaît dans tous les cas, à travers l'enjeu d'une meilleure organisation collective entre différents types d'acteurs à l'échelle d'un territoire de projet.

# Conclusion-discussion

- La conception et l'usage d'observatoire territorial est :
  - un **apprentissage collectif** qui s'inscrit dans un **temps long**, nécessitant une coopération des acteurs territoriaux,
  - un travail **complexe**, entraînant différents styles d'action,
  - un travail **fortement outillé** (recueil et analyse de données, animation, gestion de processus informationnels...).
- Les projets d'observatoire émergent pour répondre au besoin :
  - de **consolidation et de spécification de l'expertise locale**,
  - de mise en place d'une **mémoire du développement** et d'une **capacité de projection et de réactivité** par la technostructure.
- Un enjeu de **pérennisation** qui pose la question de l'**animation** autour de ces **projets multi-acteurs**. D'autant plus que si l'avenir des pays est remis en cause, quel est l'avenir de ces projets ?



ACCUEIL



L'OBSERVATOIRE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES PYRÉNÉES

Rechercher...



## Les outils

- Cartographie
- Zonages et territoires
- Cartographie statistique
- Catalogue de projets
- La politique de massif

## L'Atlas des Pyrénées

- Géographie
- Population
- Territoires
- Economie <
- Tourisme <
- Milieu et Ressources
- Télécharger l'Atlas

## Extranet

Veuillez saisir votre identifiant et mot de passe pour accéder à l'Extranet du SIG-Pyrénées:

Identifiant :

Mot de passe :

## Bienvenue

L'Observatoire des Pyrénées est un **outil collaboratif** de partage d'information, d'analyse et d'aide à la décision. Il a pour but de présenter, de comparer et de diffuser de l'information socio-économique et environnementale sur le Massif des Pyrénées. Ces informations sont proposées sous différentes formes complémentaires :

### Les Outils

#### L'outil de cartographie

L'outil de cartographie vous permet de réaliser vos propres cartes en choisissant les couches thématiques que vous souhaitez voir apparaître.

#### Les cartes thématiques

#### L'outil de zonage

#### L'outil de statistique

#### La politique de massif

### L'Atlas

Il regroupe un bilan de l'existant et un **résumé** des principales données socio-économiques des Pyrénées (géographie, démographie, ressources et activités économiques) dressant une carte d'identité économique du Massif. Il est illustré par des cartes ainsi que des fiches de synthèse disponibles sous forme d'un Atlas à **télécharger** (document PDF : 8,53 Mo).

### Les sites thématiques

La contribution de différents partenaires, acteurs du développement dans le massif, a permis de développer les sites thématiques de l'**agro-pastoralisme**, du **climat**, de la **forêt**, de la **formation-développement** et des **territoires**. Ces observatoires thématiques reprennent les informations de l'Atlas qui leur sont propres et en proposent une analyse approfondie, avec un point sur l'évolution, la politique de développement spécifique mise en place et les projets en cours sur le

## Votre avis nous intéresse !

### Le sondage du mois

#### Quel type d'information recherchez-vous principalement?

- actualités
- cartographie
- données/ statistiques
- analyses
- contacts
- information sur les projets
- information sur les structures

Vote

Résultats

## Aller plus loin

Aidez-nous à améliorer cet observatoire en répondant au questionnaire !

## Actualités

- La Région Midi-Pyrénées renforce son Agenda 21
- La première conférence du projet Rok-For s'est tenue le 14 octobre à Biarritz
- Le SIG évolue pour s'adapter à ses utilisateurs

## OBSERVATOIRE

Pays de l'Albigeois et des Bastides

### ACTUALITÉS ACCUEIL

#### A fleur de peau



A fleur de peau  
(CARMAUX) ...

[LIRE LA SUITE](#)

#### Protection des données personnelles



Le Pays de  
l'Albigeois et des  
Bastides s'engage  
à ne pas divulguer  
les messages e-mails ...

[LIRE LA SUITE](#)

### LE SITE DU PAYS

Site Pays de l'Albigeois  
et des Bastides

### MON COMPTE

Utilisateur Mot de Passe

Mot de passe oublié ?  
Pas encore de compte ?  
[Enregistrez-vous...](#)

### DOCUMENTATION

[Documents](#)

[Cartothèque](#)

### NOS PARTENAIRES

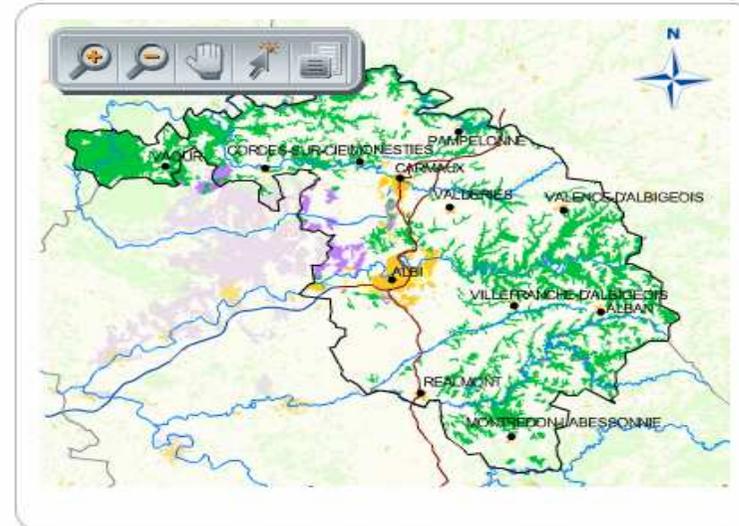


## Bienvenue sur l'Observatoire du Pays de l'Albigeois et des Bastides

Retrouver toutes les informations et connaissances thématiques du Pays (Economie, Environnement, Habitat, ...) dans la rubrique les **données de l'observatoire** et rechercher les acteurs et services proches de chez vous (Producteurs en vente directe, logements communaux en location, terrains à bâtir, acteurs et services de la culture ou de la vie quotidienne) dans **la rubrique les ressources**.

Pour sauvegarder les informations qui vous intéressent n'hésitez pas à vous créer un compte.

Bonne visite sur notre site !



## VOUS RECHERCHEZ...

[»» LOGEMENTS](#)

[»» PRODUCTEURS EN VENTE DIRECTE](#)

[»» CULTURE ET VIE QUOTIDIENNE](#)

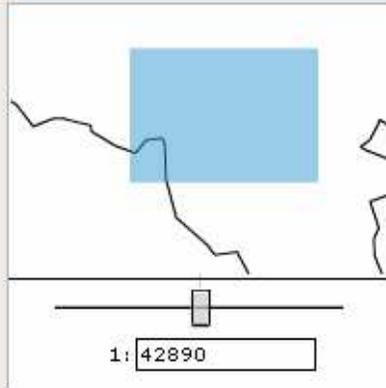
[»» TERRAINS](#)

[»» ARTISANAT D'ART](#)



Recherchez, parmi les 360 logements communaux que compte le Pays, les appartements ou maisons disponibles à la location.

[RECHERCHER](#)



1: 42890

--- Echelles prédéfinies ---

Couches

- BD Ortho**
- Scan 25**
- Limites administratives** 
  - Communes
  - EPCI
  - Département
  - Pays Albigeois et Bastides
- Etiquettes** 
  - Etiquettes communes
- Sentiers PAB** 
  - Projets
  - Grandes Randonnées
  - Randonnée Départemental
  - Randonnée Locale



- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Pays Albigeois et Bastides | Croix               |
| Projets                    | Dolmen              |
| Grandes Randonnées         | Eglise              |
| Randonnée Départementale   | Four                |
| Randonnée Locale           | Lavoir              |
| Départ                     | Menhir              |
| Pont                       | Pigeonnier          |
| Vierge                     | Activités           |
| Cabane                     | Abri                |
| Fontaine                   | Aire de Jeux        |
| Moulin                     | Aire de pique-nique |
| Vestige                    | Accueil randonneur  |
| Barrage                    | Office de tourisme  |
| Bâtiment                   | Panneau             |
| Chateau                    | Point d'eau         |
|                            | Patrimoine Naturel  |
|                            | Point de Vue        |



IGN - Paris, 2007

CARTE NE POUVANT ETRE VENDUE