



# Les outils d'intelligence territoriale pour les acteurs de terrain à Seraing: entre appropriation des méthodes et acquisition de compétences

Jean-Marie Delvoye, Jean-Jacques Girardot

## ► To cite this version:

Jean-Marie Delvoye, Jean-Jacques Girardot. Les outils d'intelligence territoriale pour les acteurs de terrain à Seraing: entre appropriation des méthodes et acquisition de compétences. 3th International Conference of Territorial Intelligence "Territory, wellbeing and social inclusion" REIT, October 19th-21th 2005, Liège, Oct 2005, Liège, Belgique. <halshs-01020821>

**HAL Id: halshs-01020821**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01020821>**

Submitted on 8 Jul 2014

**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.

**LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE POUR LES ACTEURS  
DE TERRAIN À SERAING : ENTRE APPROPRIATION DES MÉTHODES ET  
ACQUISITION DE COMPÉTENCES**

---

**Jean-Marie Delvoye<sup>1</sup>**

Docteur en médecine, directeur d'Optim@  
[jm.delvoye@optima-obs.org](mailto:jm.delvoye@optima-obs.org), +32 4 385 13 99

**Jean-Jacques Girardot<sup>2</sup>**

Maître de conférences en Sciences Économiques  
[jig@mti.univ-fcomte.fr](mailto:jig@mti.univ-fcomte.fr), + 33 6 13 33 29 58

**Adresse professionnelle**

<sup>1</sup>Optim@ ASBL, Place Communale 7, B-4100 Seraing (Belgique)

<sup>2</sup>Université de Franche-Comté - 32 rue Mégevand - F-25030 Besançon cedex (France)

**Summary** : Asbl Optim@ leads an experience of participative observation in Seraing since 1998. The complexity of the problems met by the population and the professional division into sectors justified this participative approach. This one concerns the economic, social and human global nature of the territory. It leans on a wide partnership of local actors: professionals, inhabitants and decision-makers. It uses at this end the method of territorial intelligence *CATALYSE* created by the research team ThéMA-MTI and developed with numerous members of the REIT. The results obtained in terms of interdisciplinary dialogue between inhabitants, professionals and decision-makers; allow identifying axes about the evolution of actors' practices. The *CATALYSE* method wants to make territorial intelligence tools accessible to territory actors: needs diagnostic, inventory of services, offer and demand confrontation, elaboration of projects, evaluation of individual paths and of collective actions, understanding even production of territorial indicators. It also aspires to respect the "ethical" principles of the sustainable development: citizen participation, global approach and partnership of territory actors. It requires technical skills: data processing and digital edition, data analysis, cartography, etc. It also supposes the appropriation of additional techniques in management and in a new participative frame of animation.

**Mots clés** : intelligence territoriale, participation, partenariat, développement durable, animation territoriale, apprentissage.

**Keywords**: territorial intelligence, participation, partnership, sustainable development, territory animation, learning.

## Les outils de l'Intelligence Territoriale pour les acteurs de terrain à Seraing : entre appropriation des méthodes et acquisition de compétences.

L'application de la méthode CATALYSE dans le cadre de l'observatoire Optim@ à Seraing illustre les enjeux de l'utilisation d'outils par les acteurs des territoires. Cette communication abordera les enjeux concernant les aspects scientifiques et techniques, mais aussi l'usage professionnel de ces outils. Elle posera des questions qui seront débattues et certainement complétées au sein des ateliers.

CATALYSE est utilisée à Seraing depuis 1998 dans le cadre d'une expérience d'observation participative dans une approche de santé communautaire. Elle a été utilisée pour améliorer la compréhension des structures et des dynamiques du territoire de Seraing par les partenaires, afin d'accroître l'efficacité de leur action. A cette fin elle combine des outils qui intègrent diverses méthodes scientifiques. Elle ambitionne également de mettre concrètement en œuvre des principes éthiques issus du développement durable : la participation citoyenne, l'approche globale du territoire et le partenariat des acteurs.

L'application de CATALYSE implique ainsi deux enjeux. Les acteurs doivent s'approprier des méthodes et des technologies scientifiques. La mise en œuvre concrète des principes éthiques fixe un cadre à l'usage des outils et suppose de nouvelles méthodes de management.

### **1. L'EXPERIENCE D'OBSERVATION PARTICIPATIVE A SERAING**

#### **1.1. Des situations concrètes**

Ougrée-bas, un quartier de 6.000 habitants de la commune de Seraing, en bord de Meuse et au pied des industries. C'est là que se trouve le dernier haut-fourneau encore en activité. Ce quartier, florissant avec l'activité sidérurgique, subit depuis 20 ans les effets de la mutation industrielle.

B., 4 ans, est un caïd dans la cour de récréation de l'école. Il ne parle presque pas, mais il passe son temps à frapper ses condisciples. Il est souvent absent à cause d'affections respiratoires.

Sa maman, 27 ans, a trois enfants qu'elle élève avec difficulté. Elle vient régulièrement à l'école pour parler avec l'institutrice et rencontrer d'autres mamans. Elle-même s'est sentie rejetée par l'école au cours de son enfance. Elle ne sait pas lire. Elle présente d'importants problèmes de santé.

Son mari, 35 ans, a grandi dans un internat. Il n'a pas obtenu son CEB. Il "bricole à gauche et à droite". Il se sent nerveux et agressif avec tout le monde. Il est parfois violent avec sa femme et ses enfants. Il vient de trouver du travail, mais, au bout

de 5 jours, il s'est fait licencier car il arrivait en retard sur le chantier.

Leur aîné de 13 ans est livré à lui-même; il n'a jamais été confronté aux "limites". Il traîne dans le quartier avec sa bande de copains. Il n'est pas régulier à l'école. Il a déjà eu des ennuis avec la police.

Leur petite maison est vétuste, mais leurs revenus ne leur permettent pas d'accéder un logement de meilleure qualité.

Leur voisine est une italienne de 68 ans. Selon elle, le quartier a fort changé. Avant, tous les hommes partaient travailler et le quartier était vivant, rythmé par les pauses. Maintenant, il ne reste que des personnes âgées et les familles nouvellement arrivées. Elle se sent seule.

#### **1.2. Les constats à l'origine de la démarche d'observation**

Depuis les années 80, la ville de Seraing est confrontée, comme toute la région liégeoise, au déclin de l'activité industrielle et à la perte progressive de son identité culturelle - la cité du fer - en référence à la place que la sidérurgie a occupée depuis le 19<sup>ème</sup> siècle.

L'augmentation du chômage a généré l'appauvrissement progressif d'une partie de la population, notamment dans les quartiers péri-industriels. Ce phénomène a probablement été renforcé par le départ des familles les plus aisées et par l'arrivée de familles en difficulté, en provenance de Seraing et des villes avoisinantes, attirées par un logement vétuste plus accessible financièrement.

Les intervenants professionnels ont été confrontés à des situations de plus en plus complexes. Les observations exploratoires réalisées avec nos partenaires depuis 1998 montrent que ces situations complexes se concentrent principalement sur la population la plus fragilisée. Elles se caractérisent par la multiplication et par l'intrication des difficultés rencontrées : le chômage est important, le parcours scolaire est chaotique avec un décrochage souvent précoce et un déficit de formation qualifiante, le logement privé est vétuste et le logement social ne peut répondre à toutes les demandes, les tensions sociales se traduisent de manière violente à l'école, dans le quartier et dans la famille, les personnes s'isolent et se replient sur elles-mêmes, les relations sociales s'effritent, ... L'état de santé global des habitants semble se détériorer : le sentiment de bien-être diminue, les problèmes physiques augmentent, les difficultés psychologiques provoquent une consommation d'anxiolytiques, d'antidépresseurs et de somnifères, ...

La démarche d'observation participative, débutée en 1998, a confirmé nos hypothèses de départ :

1. L'action sociale doit améliorer la concertation entre les différentes réponses existantes, fondamentalement sectorielles, pour aborder la globalité et la complexité des réalités territoriales.
2. L'assistance sociale a probablement induit une position de consommateur dans le chef des usagers. En "faisant à la place de", l'intervention diminue progressivement la capacité de l'usager de recourir à ses ressources propres. Ce mécanisme produirait une perte de compétences chez l'usager et une inflation de la demande vis-à-vis des intervenants professionnels.

### 1.3. Les réalisations

Ces constats déterminent les deux stratégies principales mises en œuvre dans les actions : développer le partenariat des acteurs pour favoriser l'approche transversale des problèmes et renforcer la participation des habitants, en les impliquant dans le développement du territoire.

Le processus est expérimental : il s'agit de tester une méthode à une échelle maîtrisable et de l'étendre progressivement, en termes de territoire, d'outils et de partenaires.

#### 1.3.1. Un dispositif partenarial

La première étape consiste à mobiliser un partenariat sur l'observation exploratoire du territoire avec la méthode Catalyse (1998-2000) : élaborer et mettre à jour un guide de recueil commun de données, récolter les informations auprès de leurs usagers, exploiter les résultats. Cette observation exploratoire a permis de définir les deux axes d'actions prioritaires : autonomiser les personnes par le renforcement du lien social et lutter contre la précarité, notamment par l'accompagnement vers l'emploi.

Le partenariat compte actuellement plus de 60 organisations. Principalement issu de l'action socio-sanitaire au départ, il s'est progressivement élargi aux acteurs de l'école, de l'insertion socio-professionnelle, de la culture et du logement.

Le dispositif qui s'est mis en place n'est pas figé : les représentants des organisations changent, l'implication est variable dans le temps, certains partenaires désinvestissent ponctuellement ou prennent leur distance avec la démarche, ... D'emblée, le dispositif est intersectoriel, pluridisciplinaire et mixte (entre acteurs publics et associatifs). La volonté consiste à préserver une démarche équilibrée face aux problèmes du territoire, avec les acteurs concernés, c'est-à-dire les habitants, les intervenants professionnels et les décideurs. Cette réalité explique que ce dispositif peu formalisé évolue de manière permanente.

#### 1.3.2. Des actions concrètes expérimentales

Au cours de la deuxième étape (2000-2004), le partenariat met en œuvre un nombre limité d'actions expérimentales sur deux axes principaux, en respectant les principes de partenariat et de participation des acteurs : la dynamisation d'un quartier et un projet d'insertion professionnelle de demandeurs d'emploi très peu qualifiés.

Dans le quartier d'Ougrée-bas (*voir poster*), le projet de **redynamisation du quartier** a débuté en 2001 : des habitants et des intervenants professionnels du dispositif partenarial se réunissent sur la thématique de l'isolement, mise en évidence lors de l'observation exploratoire.

Ils organisent des événements festifs pour le quartier, les habitants se rencontrent et se structurent en un *groupe-moteur*, véritable coordination mensuelle du quartier, des idées émergent et des initiatives voient progressivement le jour :

- un *coin lecture* pour les jeunes parents et leurs enfants
- un *Centre de Ressources* et un *lavoir social* pour accueillir les habitants, notamment les personnes en grande difficulté, et valoriser leurs compétences à travers des activités au service du quartier
- la restauration d'un *local* mis à disposition par la Ville
- un groupe couture *La Tricoudrie* à l'attention des femmes
- une *exposition photo* sur l'histoire du quartier
- les *activités d'été* au cours desquelles les habitants animent des activités à partir de leurs talents (dessin, contes, danses, musique, peinture, chants, ...)
- un *petit journal* bimestriel
- des *"tables de parole"* sur la question du décrochage scolaire avec l'aide d'ATD Quart-Monde (*voir intervention dans l'atelier B*), en lien avec une école en discrimination positive (*voir intervention dans l'atelier F*)

Ces activités privilégient la rencontre; elles font progressivement prendre conscience que le quartier dispose de ressources et que la communauté vit sur un territoire collectif, constitué de racines identiques et évoluant vers un avenir commun.

Depuis 2001, le partenariat mène une **action d'accompagnement de demandeurs d'emploi peu qualifiés** à l'échelle de Seraing (*voir intervention atelier O*).

Les partenaires s'intéressent d'abord à la *notion du parcours individualisé* : comment développer un accompagnement individualisé du demandeur d'emploi avec les opérateurs de formation (EFT, EI, CEFA, Forem, Régie de Quartier...) et les entrepreneurs présents sur le territoire ? Plusieurs méthodologies testées sont combinées, dont le bilan de compétences avec la méthodologie Gingo.

Les partenaires posent la question de la *connaissance du territoire* et du *langage commun* entre les différents acteurs du parcours d'insertion (le demandeur d'emploi, le formateur et l'employeur) : comment mieux comprendre les dynamiques territoriales et les attentes de chacun pour élaborer des réponses plus adéquates ?

### **1.3.3. L'évolution vers une démarche systématique de développement du quartier**

Depuis 2005, l'objectif consiste à systématiser une démarche de développement du quartier Ougrée-bas avec les acteurs mobilisés sur les actions expérimentales.

L'enjeu du dispositif partenarial est de devenir un acteur du redéploiement de Seraing, en lien avec les autres acteurs, notamment économiques et urbanistiques, en mobilisant la communauté sur la définition de son bien-être et de son avenir.

## **2. ATTENTES DES ACTEURS ET LA MISE EN PLACE DES PRINCIPES ET DES OUTILS "CATALYSE".**

La méthode CATALYSE qui avait été développée dans des contextes similaires a été adaptée pour répondre aux attentes des promoteurs du projet de santé communautaire de Seraing.

### **2.1. Les attentes des acteurs**

Les principales attentes ont été identifiées dès l'origine du projet. Nous n'entrerons pas ici dans la problématique de leur évolution.

#### **2.1.1. Mieux appréhender la diversification et la complexification des situations individuelles.**

Les travailleurs sanitaires et sociaux observaient une diversification et une complexité croissantes des situations personnelles de leurs usagers et, plus globalement, de la communauté sérésienne. Ils étaient conscients des limites de leurs actions dans une organisation sectorisée, cloisonnée, des dispositifs sanitaires et sociaux.

#### **2.1.2. Démarche communautaire, approche territoriale et accompagnement individualisé.**

La démarche s'inscrivait clairement dans un projet de santé communautaire concernant la commune de Seraing. Il concernait à la fois une communauté institutionnelle et un territoire géographique et administratif. Il était également orienté vers l'amélioration du bien-être de chaque personne. L'approche communautaire ne s'opposait pas à une démarche individualisée. Elle se fondait au

contraire sur l'articulation entre l'action territoriale et sur l'accompagnement individualisé.

### **2.1.3. Logique de projet et évaluation.**

L'élaboration d'un projet constituait la demande initiale des promoteurs. Ces derniers n'étaient pas des responsables institutionnels, mais des acteurs professionnels de la société civile. Ils appartenaient à divers organismes publics et privés. Ils voulaient rédiger un projet définissant un objectif commun à long terme et une stratégie partagée, afin de solliciter sa validation institutionnelle et les financements nécessaires pour le réaliser.

L'évaluation constituait une obligation contingente du projet, qui devait être évalué a priori et a posteriori par les financeurs. C'était la fonction d'un comité de pilotage constitué d'experts externes. Les promoteurs et les partenaires ont rapidement souhaité inscrire un processus d'autoévaluation au sein de la conduite du projet afin de mieux maîtriser la réalisation de l'objectif.

### **2.1.4. Participation des usagers**

Les promoteurs du projet de Seraing entendaient avant tout agir dans l'intérêt des usagers, pour améliorer leur situation. Ils se situaient dans une approche de santé communautaire privilégiant la participation des usagers accompagnés dans le cadre du projet et des intervenants réalisant les actions au sein du projet.

Cette approche participative supposait une adhésion des usagers. L'accompagnement consistait à aider chaque usager à réaliser un projet individuel élaboré avec les intervenants impliqués. La définition des indicateurs d'évaluation devait être fondée prioritairement sur la satisfaction de l'utilisateur, sans préjuger des autres formes de participation des usagers aux activités du projet et à leur évaluation.

Bien sûr, la participation concernait également les intervenants qui n'étaient plus considérés comme les exécutants de décisions prises à un niveau supérieur.

### **2.1.5. Approche globale et partenariat.**

La diversité et de la complexité des situations individuelles nécessitaient une approche globale prenant en compte, au niveau individuel l'ensemble des besoins de chaque usager et, au niveau territorial, l'ensemble des dimensions du développement.

Conséquemment, les acteurs voulaient établir un partenariat pour agir ensemble

- au niveau individuel où l'action sectorielle se traduisait souvent par la pluralité des interventions sans réelle coordination ;

- au niveau territorial, dans la mesure où le territoire constituait l'espace de référence de l'action communautaire.

Il s'agissait de mettre en place

- des parcours d'accompagnement individuel concertés entre l'ensemble des intervenants ;
- une démarche pluridisciplinaire intégrant l'ensemble des dimensions du développement territorial : non seulement la croissance économique, mais également la protection sanitaire, la cohésion sociale, le respect de l'environnement et du patrimoine culturel.

Un groupe opérationnel a rassemblé l'ensemble des partenaires pour assurer un suivi et une évaluation régulière du projet.

Notons que le partenariat se concrétise souvent d'abord au niveau des intervenants, que l'on désigne comme les acteurs. La démarche participative tend à transformer également les usagers et, au-delà, les membres de la communauté, non seulement en acteurs, mais surtout en auteurs d'un projet communautaire.

Nous constatons finalement que les attentes des promoteurs du projet sérésien ne concernaient pas directement des techniques ou des outils spécifiques. C'est d'abord le souci de mieux comprendre les situations vécues par les personnes dans leur diversité et leur complexité. Ensuite, c'est le respect de principes que nous qualifierons d'éthiques : la participation, l'approche globale et le partenariat. Ces principes sont à la croisée des concepts issus de conférences supranationales et qui figurent maintenant en tête des grandes orientations politiques : santé communautaire et développement durable. Ils forment le socle de la gouvernance, terme qui renvoie en principe aux notions de transparence et d'équité dans la distribution des ressources et dans la répartition du pouvoir. Nous les appellerons principes de gouvernance.

## **2.2. Outils scientifiques fondamentaux et principes méthodologiques**

Nous nous sommes efforcés de proposer des outils satisfaisant ces principes.

### **2.2.1. Informatique et technologies de l'information**

L'informatique et les technologies de l'information ont permis de mutualiser des informations des partenaires et ont permis de développer le travail collaboratif entre acteurs distants. Un site Internet a été développé pour assurer l'information des partenaires, des décideurs et des habitants. Des bases de données ont permis de capitaliser progressivement les informations collectées et les indicateurs disponibles.

### **2.2.2. Statistique descriptive quantitative**

Des outils simples de statistique descriptive étaient indispensables pour mesurer, avec le plus de rigueur possible, l'importance des difficultés et des besoins exprimés par les usagers à l'échelle du territoire.

Ils ont d'abord été utilisés pour approfondir la connaissance du public des partenaires.

Un panel territorial a été mis en œuvre plus récemment pour élaborer un bilan social territorial.

### **2.2.3. Analyse qualitative des données**

L'analyse statistique qualitative des données a également été utile pour établir une photographie des usagers et de la communauté territoriale. Alors que l'analyse quantitative brosse une vision générale qui fait abstraction des différences individuelles, l'analyse qualitative s'attache au contraire à cette diversité. Elle utilise la représentation graphique pour rapprocher les individus qui se ressemblent et mettre en évidence les différences. Elle a permis d'identifier les tendances essentielles et les groupes synthétiques selon lesquels s'organise la diversité des situations individuelles.

L'analyse qualitative est souvent décrite comme multicritère parce qu'elle considère chaque individu comme une combinaison de caractères multiples. Elle rend ainsi compte de la complexité des situations individuelles. Les groupes mis en évidence affichent généralement des profils de besoins qui illustrent la complexité des situations personnelles.

### **2.2.4. Cartographie et analyse spatiale**

La cartographie permet une représentation territoriale des données et des résultats des analyses précédentes ou d'indicateurs territoriaux. L'analyse spatiale est indispensable à une approche territorialisée des besoins exprimés et des services proposés. Elle utilise les systèmes d'information géographiques qui articulent des bases de données territoriales avec des outils de cartographie. Elle propose également des outils utiles pour analyser les relations spatiales entre les groupes sociaux ou les entre les productions humaines dans un cadre géophysique donné. Les SIG ont intégré récemment les principes de gouvernance avec le développement des SIG participatifs.

## **2.3. Les outils CATALYSE**

CATALYSE propose des outils qui adaptent ces méthodes scientifiques aux attentes des acteurs territoriaux en veillant au respect des principes de gouvernance. Elle combine des outils

- de diagnostic des besoins
- d'inventaire des services disponibles et
- d'analyse spatiale des indicateurs territoriaux.

### **2.3.1. Diagnostic des besoins et évaluation des actions**

Le diagnostic utilise les méthodes statistiques quantitatives et qualitatives pour identifier les principaux profils de besoins et pour mesurer leur importance. Le diagnostic est une méthode de base du développement durable qui se fonde avant tout sur la satisfaction des besoins des populations présentes et des générations futures. Ces méthodes sont également utiles pour évaluer ensuite la satisfaction de ces besoins.

### **2.3.2. Répertoire des services**

Le répertoire permet d'inventorier les services susceptibles de répondre aux besoins exprimés. La confrontation entre besoins et services permet de repérer globalement les services manquants et les inadéquations afin de définir des interventions pertinentes.

### **2.3.3. Système d'Information Territoriale**

Les SIT permettent de cartographier la localisation des besoins et des services afin d'étudier leur adéquation au niveau territorial. Ils sont utiles pour vérifier si les actions projetées sont adaptées aux contraintes et aux potentialités du territoire. Ils permettent également d'étudier l'impact des actions.

## **2.4. Les enjeux.**

L'application de CATALYSE à Seraing a permis d'identifier plusieurs enjeux relatifs à la mise en œuvre d'outils pour les acteurs du territoire.

### **2.4.1. Diffusion des outils scientifiques**

Les outils d'intelligence territoriale impliquent la mise en œuvre de méthodes scientifiques auxquelles les acteurs territoriaux n'ont généralement pas été formés. La compréhension de ces méthodes et l'utilisation des outils posent des difficultés évidentes auxquelles il est possible de pallier en améliorant l'accessibilité des outils de plusieurs manières :

- en automatisant les outils pour éliminer certaines étapes critiques
- en intégrant de l'expertise dans les outils
- en formant les acteurs

### **2.4.2. Respect des principes de gouvernance**

Le respect des principes de gouvernance pose des limites à l'utilisation de méthodes scientifiques souvent conçues en dehors de ces principes. Il en résulte une nécessaire adaptation de ces méthodes afin que les outils garantissent l'application de ces principes et ne les dévoient pas.

Il est également vrai que les outils peuvent favoriser l'application des principes comme la mutualisation des données ou le travail coopératif pour le partenariat, l'analyse multicritère pour l'approche globale ou encore l'information pour le partenariat.

### **2.4.3. Management du partenariat**

CATALYSE, comme les outils d'intelligence territoriale, se fonde sur la méthodologie de projet. Toutefois, nous avons également constaté que les principes de gouvernance impliquent une mise en œuvre nouvelle de la gestion de projet hors d'un cadre hiérarchique dans un contexte partenarial. CATALYSE favorise au départ la mobilisation du partenariat comme elle s'efforce de respecter les principes de bonne gouvernance. Tant que la mobilisation est volontariste, presque militante, l'accord entre les outils et les principes progresse presque naturellement. Il se distend lorsqu'il s'agit d'institutionnaliser l'usage des techniques et le respect des principes. À ce stade, à Seraing notamment, comme beaucoup d'outils d'intelligence territoriale, CATALYSE doit encore s'adapter aux multiples figures que ces principes développent sur des territoires concrets selon des temporalités différentes.

## **3. NOUVELLES COMPÉTENCES EN ANIMATION DE PROJET.**

L'approche globale, tant au niveau de l'observation que de l'action, requiert la création de partenariats inédits. Ils mobilisent plusieurs disciplines (assistants sociaux, infirmiers, éducateurs, médecins, économistes, enseignants, urbanistes, ...), plusieurs secteurs d'activité (insertion sociale, culture, santé, logement, insertion professionnelle, économie, ...) et des acteurs avec des statuts différents (habitants, intervenants professionnels, experts et décideurs).

La complexité de la démarche suppose de tenir compte de deux aspects fondamentaux :

- le rapport social entre les différents acteurs, en préservant notamment la place des habitants les plus démunis
- l'adhésion des acteurs à un processus de changement de ce rapport social et de leurs pratiques habituelles (usagers, professionnels, experts et décideurs) dans le cadre d'une mutation territoriale

À côté de compétences dans le domaine de l'observation, cette démarche de développement territorial nécessite des compétences fort diversifiées en animation territoriale et en management :

- La constitution de partenariats pose rapidement la question de l'appropriation de la démarche par les acteurs, étape préalable à leur adhésion.

L'**animation territoriale** mobilise les acteurs sur les enjeux du territoire. Elle doit concilier la prise en compte de leurs attentes respectives. C'est à ce niveau qu'il s'agit d'être attentif au fonctionnement du partenariat et à la réelle mise en œuvre de la participation. L'animation territoriale doit également être soucieuse de renforcer les relations institutionnelles sur le territoire (associatif, public, décideurs, entreprises, ...).

- La complexité du dispositif suppose un **management** adapté : il compte de multiples partenaires, il est financé de manière extrêmement diversifiée et recourt à des compétences variées. Cela nécessite des capacités en gestion de projet (programmation, planification, évaluation), en gestion financière (montage projets, budgets, comptabilité et trésorerie) et en gestion des ressources humaines. La communication est importante pour favoriser la circulation des informations vers les partenaires et pour faire connaître l'expérience et permettre les échanges avec l'extérieur. L'expérience montre que cet aspect est souvent négligé : le "faire" prévaut sur le "faire savoir".

### 3. CONCLUSION

Comme de nombreux outils pour les acteurs des territoires, CATALYSE ambitionne d'intégrer l'usage de méthodes scientifiques dans un ensemble cohérent d'outils accessibles aux acteurs territoriaux. Elle ne prétend pas rassembler toutes les méthodes ni tous les outils. Ces derniers sont encore en développement.

Ils nécessitent encore un effort important d'adaptation et d'appropriation qui sont au centre des recherches du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale.

Les chercheurs doivent améliorer ces outils pour en faciliter l'accessibilité, en les automatisant et en y introduisant de l'expertise "embarquée".

Pour les acteurs, l'enjeu principal se situe dans l'adhésion à un processus d'évolution des pratiques professionnelles face aux mutations des territoires. Ce processus de changement nécessite l'acquisition de nouvelles compétences non seulement en méthodologie d'observation, mais également dans les domaines de l'animation territoriale et du management de projets partenariaux.

Cet exemple nous montre le caractère transversal de l'approche territoriale qui croise la rigueur dans l'approche scientifique et le souci de mobiliser toutes les énergies.

Nous avons introduit ici plusieurs thèmes de réflexion des ateliers sur les outils pour les acteurs du territoire.

La participation de la communauté au développement de la connaissance territoriale, les méthodes d'animation territoriales, la mise en

réseau des partenaires et la place des acteurs locaux dans l'évaluation des territoires étaient au centre de nos préoccupations et pourront être plus développés dans les ateliers.

Nous avons abordé la question de la complémentarité entre l'approche territoriale et l'approche individualisée qui sera poursuivie à propos du marché de l'emploi.

Nous avons juste évoqué des thèmes plus techniques comme l'analyse des indicateurs socio-économiques et le développement des SIG participatifs qui seront approfondis dans les ateliers.

### Bibliographie

DELVOYE, J.-M., GIRARDOT, J.-J., et al.(2004) : *Intelligence territoriale et développement communautaire : application de la méthode Catalyse à Seraing* - 2e colloque international sur les programmes locaux et régionaux de santé (Québec, Canada)..

GIRARDOT, J.-J. (2003,a), "The information technologies applied to social work.", *international conference on Social Work*, PingTung University (Taiwan).

GIRARDOT, J.-J., (2000,b): "Principes, Méthodes et outils d'intelligence territoriale. Évaluation participative et observation coopérative", in "*Conhecer melhor para agir melhor*", séminaire européen de la Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal, à Evora (mai 2000), Décembre 2000, DGAS, Lisbonne.

GIRARDOT, J.-J., (2000,a): "Pauvreté, Expertise et Action", *Revue Cités "Sociétés sans droits ?"*, n° 1, 2000, PUF, Paris, France