

Utiliser les représentations spatiales pour analyser son territoire : une formation-action pour le développement territorial.

Pascale Gontier, Novation, Conseil & Formation (France)

Sylvie Lardon, INRA & AgroParisTech-ENGREF, UMR Métafort, Clermont-Ferrand (France)

Salma Loudiyi, INRA & AgroParisTech-ENGREF, UMR Métafort, Clermont-Ferrand (France)

Résumé

Une expérience de formation continue à l'usage des outils de représentation spatiale pour comprendre et analyser son territoire a été l'occasion d'une double rencontre. Rencontre entre les pratiques et les démarches développées dans des champs souvent disjoints, celui de la recherche et celui des bureaux d'études. Elle a mis en évidence la complémentarité des approches et la complicité dans les objectifs et les ambitions de la formation. Rencontre entre des partenaires potentiels sur le terrain, venant de différents services de l'Etat, à la fois étonnés et ravis de reconstruire leurs propres compétences et savoirs en les mettant à l'épreuve, avec d'autres, dans une session de formation un peu inhabituelle.

Le mélange des genres a pris forme et a produit des résultats intéressants, voire inattendus : une bonne appréhension des réalités complexes, une appropriation des outils et méthodes sans mise en difficulté, une liberté de créativité et de nouvelles professionnalités, ...

Une initiative à prolonger !

Introduction

La redéfinition du champ des responsabilités et des compétences de l'Etat dans le contexte des processus de décentralisation initiés dans les années 80 et de construction européenne dans lequel s'est engagée la France, a entraîné une véritable révolution culturelle dans la conduite des politiques publiques d'aménagement et de développement des territoires. C'est une rupture épistémique qui rompt avec une centralisation étatique séculaire et ouvre le champ à un partenariat de l'Etat avec les collectivités territoriales et une kyrielle d'acteurs du développement territorial. On assiste ainsi à un double décentrement : de la décision qui réunit un ensemble d'acteurs de la sphère publique et privée dans la préfiguration de l'action territoriale et des projets de développement, mais également celui du savoir expert a-contextuel dans l'action publique.

En effet, dans un contexte de mondialisation, la régionalisation du développement économique et social s'affirme néanmoins et s'accompagne d'un transfert de compétences vers le local dans le cadre du processus de décentralisation. Ce mouvement de renforcement de l'échelle locale s'est traduit par une « territorialisation » des projets de développement, induite à la fois par l'émergence de nouveaux territoires institutionnels (pays et intercommunalités) et leur superposition avec des territoires plus anciens (les communes, les départements, les régions, les parcs naturels régionaux) ainsi que par la demande publique de formalisations des projets. A cette recomposition des espaces décisionnels de proximité on peut ajouter une refonte de certains services de l'Etat. A titre d'exemple, on peut citer la perte de moyens et des savoirs traditionnels des services déconcentrés de l'Etat, précédemment ancrés dans le sectoriel qui doivent s'orienter dans ce contexte de changement, vers le territorial et de nouveaux partenariats avec les collectivités territoriales qui émergent grâce à ces processus de décentralisation.

Les multiples défis posés par l'aménagement des territoires induisent la nécessaire réappropriation des savoirs de la part des acteurs traditionnellement parties prenantes mais également l'acquisition de

nouvelles compétences et d'une nouvelle culture professionnelles exigeant un travail de professionnalisation de l'ensemble des acteurs, traditionnels ou émergents. La réappropriation et la reconfiguration des savoirs et des compétences doivent s'adapter aux principaux bouleversements dans les processus décisionnels et organisationnels qui recomposent les missions de chacun, les objectifs, les savoirs et les modalités d'action en partenariat. En effet, Le choix d'un développement territorial de plus en plus décidé et réalisé sur des territoires de projets requiert de la part des élus et des acteurs du développement une attitude de prospective et de construction stratégique permanente. Cette perspective reste un défi à relever au regard de la multiplicité des acteurs du développement territorial qui constituent un pôle décisionnel diffus (professionnels de la fonction publique territoriale et les services de l'état, les citoyens, les associations, les entreprises, les élus, ...). Le développement pensé à l'échelle territoriale nécessite ainsi l'émergence d'une culture de la coopération territoriale qui transcende la multiplicité des expertises et des cultures professionnelles.

Notre contribution s'attache à proposer et expliciter un dispositif de formation-action qui permette de réaliser des propositions de formation en tenant compte de l'émergence en continu des professionnalités requises pour le développement territorial. En effet, dans le nouveau contexte institutionnel et organisationnel englobant la problématique du développement territorial, un dispositif de formation uniquement orienté sur des savoirs et techniques transférables ne peut à lui seul permettre une compréhension des missions nouvelles et la réalisation de projets où la diversité des expertises est de mise. La formation continue doit donc tenir compte de ces nouvelles « professionnalités » qui signalent à la fois l'émergence de nouvelles compétences d'interface souvent peu explicitées dans les organisations publiques et la nécessité pour les professionnels en place de réinterroger en continu le sens de leurs missions dans un environnement changeant. Dans la même perspective, la conception de formation-action dans ce domaine, doit répondre à la fois à la demande sociale formulée par les acteurs mais également faire preuve d'anticipation pour apprécier les changements en cours et aider les destinataires à interpréter et formaliser ces mêmes changements.

Nous proposons à travers une expérience de formation à l'usage des représentations spatiales pour la compréhension et l'analyse du territoire, d'explicitier l'expérimentation d'un travail interdisciplinaire et interprofessionnel entre chercheuses et consultante. Nous présenterons les séquences de travail réalisées en formation continue et avec les participants, ainsi que l'évaluation et les ajustements réalisés. Dans une première partie, nous exposerons les présupposés et les attendus des démarches mises en œuvre, issues d'itinéraires méthodologiques propres à la recherche et au consulting. Dans une seconde partie, nous décrirons le déroulement de la session de formation, des principaux ajustements adoptés ainsi que son évaluation. Nous aborderons en discussion dans la dernière partie, les principales conclusions tirées de l'expérimentation concernant trois dimensions : l'usage des représentations spatiales et la participation des acteurs, les compétences acquises et requises dans le développement territorial, l'interdisciplinarité comme modalité de réponse à l'évolution des professionnalités dans le développement territorial.

1. Un dispositif de formation continue : Utiliser les représentations spatiales pour analyser le territoire

Nous relatons ici une session de formation continue de trois jours, à destination des ingénieurs et cadres des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités territoriales, réalisée à AgroParisTech-ENGREF¹ de Clermont-Ferrand en mai 2008. La conception de cette formation est issue de la rencontre entre deux mondes, celui d'enseignants-chercheurs et celui de consultants, développant des démarches de diagnostic territorial par une approche spatiale, pour des publics différents. L'une a été progressivement élaborée dans la formation initiale "Développement local et

¹ <http://www.agroparistech.fr/-Amenagement-du-territoire-.html>

Aménagement des territoires" pour des ingénieurs-élèves d'AgroParisTech-ENGREF² en s'appuyant sur les apports de la recherche. L'autre est issue d'une longue pratique d'accompagnement d'élus de communes rurales réalisée par Mairie-Conseils³ (département Partenariats et Territoires de la Caisse des Dépôts et Consignation) et poursuivie par une consultante (Novation, Conseil & Formation). Les apports et présupposés des deux démarches complémentaires sont tout d'abord explicités. La session de formation continue "Utiliser les représentations spatiales pour analyser son territoire" telle que collectivement conçue est ensuite succinctement présentée. Elle combine les deux approches.

1.1. La démarche de diagnostic prospectif participatif.

La démarche de diagnostic prospectif participatif progressivement élaborée dans le cadre de la formation initiale d'AgroParisTech-ENGREF vise à accompagner les acteurs dans la conception de projets de territoire en facilitant leur participation. Aider à la conception de projets de territoire, c'est fournir aux acteurs les outils de leur propre raisonnement sur l'espace. Il s'agit de mettre en adéquation la capacité des acteurs à coordonner leurs actions avec les caractéristiques du territoire qu'ils transforment. Comprendre l'organisation spatiale du territoire, dans ses modalités d'articulation interne, mais aussi en externe avec les territoires voisins, préciser les modèles de développement souhaités pour le territoire et valoriser ses spécificités pour se positionner dans les dynamiques existantes, constituent les points forts du raisonnement.

Le diagnostic de territoire est un préalable à toute politique territoriale, dans la mesure où il initie la réflexion et la mobilisation des acteurs qui précèdent l'adoption d'un plan d'action sur le territoire. Dans cette acception large, on distingue quatre phases : i) l'état des lieux proprement dit, ii) le repérage des enjeux, iii) leur hiérarchisation et iv) la formulation de propositions d'action. Le diagnostic de territoire s'inscrit dans un contexte institutionnel qui cadre les actions possibles. Il utilise les informations disponibles pour produire des documents supports d'actions, mais repose également sur des méthodes de participation des acteurs. Il répond à un double objectif de porter un jugement et d'initier un changement.

La démarche repose sur trois principes :

- Le cadre est donné par *l'itinéraire méthodologique*, façon d'articuler différentes méthodes de traitement des informations et de mobilisation des acteurs autour de la production de représentations spatiales, pour construire collectivement une vision partagée du territoire.
- Le langage de traduction entre points de vue et niveaux d'organisation est fourni par *la méthode des chorèmes*, modèles graphiques rendant compte des principes organisateurs de l'espace et de l'interprétation fonctionnelle des configurations spatiales produites.
- L'animation se fait par le « *jeu de territoire* », dispositif facilitant les interactions entre acteurs et l'expression de leurs représentations, pour construire collectivement des scénarios d'évolution et élaborer des propositions d'action.

La démarche de diagnostic de territoire est basée sur l'analyse des principes organisateurs de l'espace par la méthode des chorèmes (Brunet, 1986). Elle combine des informations issues de documents cartographiques et statistiques existants (données froides) avec des informations apportées par des enquêtes aux acteurs concernés (données chaudes). Elle extrait les principales structures et dynamiques du territoire ainsi que les projets des acteurs pour construire des scénarii d'évolution à mettre en débat avec les acteurs. La modélisation graphique sert de fil directeur pour confronter et intégrer les connaissances produites tout au long de la démarche (Lardon & Piveteau, 2005).

L'itinéraire méthodologique formalise les étapes pour comprendre et agir sur les dynamiques territoriales. C'est la façon d'articuler différentes méthodes, de traitement des informations mais aussi de mobilisation des acteurs autour de leur production, pour construire progressivement une vision partagée et stratégique du territoire. Il s'appuie sur la production de représentations spatiales (Lardon

² <http://www.agroparistech.fr/-Developpement-local-et-amenagement-.html>

³ <http://www.localtis.fr/servlet/ContentServer?pagename=MairieConseils/homepage>

et al., 2001). Leur filiation rend compte de la construction du raisonnement, des points-clés et des chemins alternatifs possibles. Il est restitué sous la forme de la séquence des représentations spatiales élaborées et de la succession des étapes à passer, en explicitant les objectifs et les connaissances produites. L'itinéraire méthodologique s'adapte aux différentes situations, en modifiant l'agencement des méthodes de traitement de l'information et le séquençement de la mobilisation des acteurs. Il constitue l'ossature d'une démarche modulaire et en restitue la logique. Il est un guide pour concevoir une nouvelle application et anticiper les points de passages obligés.

Pour faciliter la participation des acteurs en les impliquant dans le diagnostic et la prospective territoriale (Debarbieux et Vanier, 2002), nous avons conçu un dispositif de jeu de territoire. Le jeu de territoire est un jeu de cartes produites par et avec les acteurs des territoires pour faciliter la construction d'une vision partagée du territoire et argumenter les différents scénarios d'évolution envisageables. La maquette collectivement construite a la double propriété d'être explicite pour tous, puisque sa construction a fait l'objet d'argumentations et d'être acceptée par chacun, puisque chacun y a apporté sa contribution. Comme objet médiateur, elle n'élimine pas les éventuels conflits, mais facilite la résolution du problèmes, en évitant les affrontements.

Le jeu favorise la dynamique de groupe, en mettant les acteurs en position de collaborer. Il offre un cadre collectif de production de règles et d'appropriation et de diffusion des informations. Le jeu facilite l'apprentissage collectif et met en scène les raisonnements des acteurs (Angeon & Lardon, 2003). Comme *composeur*, le jeu rend compte d'un diagnostic et le fait partager à différents acteurs. Comme *médiateur* pour l'analyse de problèmes, le jeu aide à trouver des solutions. Comme *coordonnateur* d'actions sur le territoire, le jeu facilite la mise en œuvre de stratégies. L'ensemble ouvre sur une ingénierie territoriale, entre jeux d'acteurs et constructions de territoires.

1.2. La Démarche ESPACE⁴.

La démarche ESPACE a été élaborée au milieu des années 90 par un groupe de professionnel d'une structure publique, Mairie-Conseils (département Partenariats et Territoires de la Caisse des Dépôts et Consignation) en charge de l'appui au développement des communes rurales. Cette démarche constitue une des premières expériences de parcours méthodologique de concertation intra communautaire s'appuyant sur une réflexion cartographique auto- produite par les élus et acteurs du développement local.

Elle est concomitante de la création en France des instances communautaires et de l'institution de l'obligation⁵ d'inscrire la stratégie locale dans un document formel : « Le projet de Territoire ». Mise en œuvre sur une cinquantaine de territoires entre 1998 et 2005, elle constitue un creuset méthodologique dans la mesure où elle est à l'origine de la conception de nouvelles démarches de concertation sur des thématiques plus ciblées qui seront également évoquées lors de cette session de formation⁶.

Destinée prioritairement aux élus, cette démarche a été portée sur les territoires en collaboration avec les professionnels locaux en charge de l'appui technique aux élus : les chargés de développement, les chargés de mission.

Elle constitue à plus d'un titre une rupture, une innovation en ingénierie territoriale :

Elle inaugure le principe de formation-action puisqu'il s'agit à la fois d'induire une réflexion stratégique sur un territoire concret tout en transférant de fait des techniques d'animation et un protocole de réflexion destinés à être appropriés par les élus et les animateurs de terrain.

⁴ <http://www.demarches-mairieconseils.net/espace/espace.htm>

⁵ Lois relatives au développement des compétences communautaires : lois Pasqua 4/12/95 -lois Chevènement 12/07 /99 lois Voynet 25/ 06/99.

⁶ Démarche « Ateliers de Prospective pour l'emploi et la création d'activités » - Démarche « Identités et attractivité touristique locale » Démarche « Habitat et Territoire »

Elle institue ainsi avant l'heure un dispositif de formation pour les élus⁷ dont les fonctions de gestion et de management stratégique se sont considérablement développées depuis ces dernières années. Pour les professionnels locaux, il s'agit également d'un dispositif assimilable à de la formation continue sans pour autant être communiqué comme tel⁸.

La démarche ESPACE s'apparente donc à un accompagnement au « Faire faire » qui rompt avec les pratiques de recours systématiques aux « Etudes »⁹ comme préalables à toute nouvelle problématique qui se pose au territoire. En sollicitant les élus sur leur connaissances des caractéristiques socio économiques locales, la démarche induit de fait une valorisation des savoirs et expertises locales (données chaudes).

Elle est conçue comme un parcours de concertation ascendant qui favorise la reconnaissance du niveau communal et l'entrée progressive des élus dans le processus de décision communautaire.

En positionnant la spatialisation du débat au cœur de la réflexion stratégique avec les cartographies intercommunales des atouts, difficultés, changements sur le territoire, elle favorise la création d'un Espace symbolique temporairement neutralisé comme support de la négociation et de la prise de décision. Le travail cartographique incite à une convergence des regards, il est un préalable et un horizon : il accompagne lors des débats la mise en récits des territoires (Faure et Douillet, 2005). Ces récits sont eux même systématiquement reportés sous forme de Mapping¹⁰ et projeté lors de chaque séance de restitution.

Par ailleurs le recours au « dessin » du territoire constitue une appropriation progressive des aspects systémiques (Morin, 1990) de la réflexion locale. Il figure par ses aspects diagnostic et prospective une vision du territoire et par la même une formalisation des « desseins » pour le territoire.

La Map de présentation de la démarche constitue d'emblée une initiation à l'exercice de réflexion systémique développé au cours de la démarche : la présentation d'un visuel global vient rompre avec l'habituel séquençage d'un module de formation.

Le code couleur orangé signale les temps d'animation sur le terrain et l'échelle de territoire concernée. Les embranchements verts signalent les travaux intermédiaires réalisés par les techniciens en collaboration avec les initiateurs de la démarche.

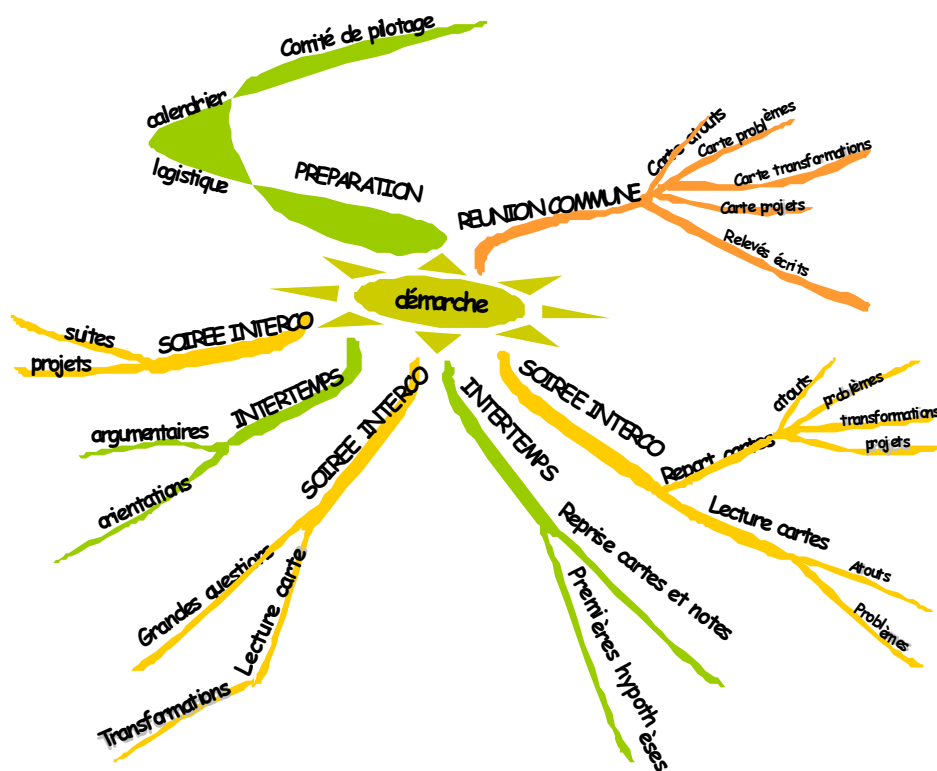
⁷ Formation des élus : lois du 3/02/92 renforcée par la loi sur la démocratie de proximité du 27/02/2002

⁸ Les démarches sont présentées comme appui à la réflexion

stratégique ; <http://www.localtis.fr/servlet/ContentServer?pagename=Mairie-conseils%2FPage%2FServicesMC>

⁹ Il s'agit principalement d'études de faisabilité ou d'accompagnement à la réalisation d'études institutionnelles (projet du territoire, Schéma de cohérence territoriale, Diagnostic environnemental...) D'après l'Etude de marché réalisée en 2005 dans le cadre de l'élaboration du projet conseil pour NOVATION les élus locaux n'ont pratiquement jamais recours à un cabinet de Conseil : ils sollicitent des cabinets d'Etude qui sont des prestataires de services répondant à un cahier des charges (des besoins) .La notion de marché en ingénierie territoriale est discutable dans la mesure où les prestataires peuvent rarement être force de proposition dans l'accompagnement et ses modalités. Ce qui ne favorise pas le recadrage des problématiques et l'innovation territoriale...

¹⁰ MAP : Mind Mapping ou carte heuristique : Schéma visuel qui présente une hiérarchie temporaire et arbitraire de liens entre des données suivant une architecture arborescente. Son objectif est de structurer ou faire émerger de l'information, de la réflexion. www.petillant.com Mind Map est une marque déposée par Buzan Centres (www.buzancentres.com)



Novation 11 03 2008

6

Figure 1 : Map de présentation de la démarche ESPACE.

1.3. Les apports et présupposés de la présentation des démarches en session de formation

Les deux démarches présentent des propriétés complémentaires et des principes communs, que nous avons combinés pour la session de formation.

La démarche de diagnostic prospectif participatif se veut intégratrice et répond à cinq principales propriétés.

- elle se donne un langage graphique pour communiquer, obligeant à expliciter les connaissances que l'on a du territoire et à énoncer les modèles de développement sous-jacents
- elle articule plusieurs échelles spatiales et temporelles pour rendre compte des principales structures et dynamiques du territoire
- elle confronte différentes représentations et combine données chaudes et données froides dans une même compréhension des enjeux du territoire
- pour cela, elle vise une diversité d'acteurs parties prenantes du territoire et non pas se concentre sur une catégorie particulière, pour faciliter une meilleure connaissance des autres et de leurs compétences propres
- elle utilise la prospective pour ouvrir le champ des possibles et faciliter la créativité, tout en inscrivant spatialement les projets pour assurer la cohérence du chemin d'action pour parvenir au scénario voulu.

En cela, elle constitue un mode de résolution de problème complexe.

La démarche Espace, quant à elle, poursuit trois principaux objectifs didactiques :

- Incarner le territoire

D'emblée, la mise en œuvre de la démarche suppose l'élaboration d'une palette des signes et de couleurs associées qui vont composer une représentation du territoire. Une palette de signe est proposée de manière indicative en préalable de la démarche. Cette proposition n'est pas figée, les participants recomposent en général leur propre palette au fur et à mesure de l'exercice. On repère trois catégories de signes : les icônes figurant des objets du territoire, les zonages, les flux et dynamiques socio économiques. Au-delà de ces trois aspects, il reste néanmoins à régler la question de la représentation des relations humaines, des valeurs du territoire.

En effet, il s'agit ici de sensibiliser les stagiaires à la nécessité « d'incarner un territoire » en rendant perceptibles les intentions, les opportunités sociales du territoire¹¹ les tensions qui relient les projets, et les espaces de vie. Figurer un territoire sensible, c'est ainsi rendre compte de ces vibrations particulières qui relient les populations entre elles et à leurs espaces de vie ainsi que des capacités des acteurs du territoire à envisager son développement par la formalisation de marges d'action, comme autant de latitudes ou libertés à affirmer pour agir.

La carte du territoire recomposé s'émancipe ainsi des seules obligations de localisation imposée par les codes de la géographie : les cartographies ESPACE peuvent ainsi figurer des intentions conceptualisées (attirer de nouvelles populations, améliorer le niveau de formation, rayonner en communiquant,...) ou figurer des valeurs portées par le territoire (la solidarité, la prise de risque, l'engagement environnemental, ...)

- Aborder la question de l'action territoriale comme le résultat d'un processus d'appropriation mutuelle des représentations et des échelles de territoire.

La question de l'analyse du territoire par les représentations spatiales est ici abordée non pas en terme de résultat à produire mais en terme de processus à Co-construire (Watzlawick, 2000)

Le présupposé de la démarche est qu'il est difficile pour des élus communaux de raisonner et d'agir à une échelle de territoire qui n'est pas celle de leur mandat électif, qui plus est de mener une réflexion et des actions qui soient communautaires. Par ailleurs, les élus locaux peuvent se sentir méthodologiquement désarmés quand il s'agit de mener une réflexion globale pour implanter une réflexion stratégique sur un territoire.

Il s'agit donc ici de sensibiliser les stagiaires à l'importance du rapport au temps du politique et aux circonstances nécessaires à la réalisation de projets communs : ici l'implication des élus sur le dessin communal puis intercommunal du territoire figure un apprentissage progressif du faire ensemble sur un espace plus vaste que celui du mandat électif.(Callon, Lascoumes, Barthes, 2001)

Après une première étape de diagnostic communal, la démarche se déroule ainsi en deux ou trois soirées de travaux intercommunaux soit un temps assez long dédié aux élus pour la réflexion stratégique communautaire en dehors de toute contrainte de prise de décision rapide.

Le protocole de la démarche s'apparente ainsi à un rituel de représentation-délibération où les élus se découvrent, s'écoutent en recomposant au fil des rencontres une image de leur territoire. Chacune des trois soirées est entrecoupée par une pause repas qui renforce la convivialité nécessaire à l'engagement dans des démarches de projet communautaires.

- Faire prévaloir les enjeux de communication territoriale sur les enjeux de réalisation technique des cartographies de territoire.

Le parti pris du choix de la palette de signes et couleurs dans la démarche ESPACE, associés à la subjectivité du choix des éléments à reporter (les données chaudes) vient ici renforcer le caractère « sensible » de l'exercice. On est moins dans un dispositif scientifique de recombinaison a-spatiale que dans un exercice d'analyse et de recombinaison politique du territoire.

¹¹ Référence à **Amyarta Sen (2003)** : le développement est abordé ici comme création d'opportunités sociales (éducation-santé- mobilités-expression participative, ...) propices à améliorer la qualité de vie et les capacités de réalisation, de prise d'initiative des populations pour la croissance d'un territoire.

La démarche d'auto-diagnostic- prospective réalisée avec ESPACE constitue un exercice de créativité où prime l'affirmation d'ego dans sa relation au territoire. Cette « territorialité » exprimée l'emporte sur l'analyse experte du territoire. Ainsi la cartographie sensible réalisée dans les démarches ESPACE donne davantage à voir sur l'état des relations humaines de l'intercommunalité plutôt qu'une schématisation experte du territoire. Le résultat produit provoque souvent une impression de manque, de maladresse parfois de propagande quand les scénarios issus de la réflexion induisent de fait une construction idéale contre deux possibilités désastreuses ! Ce qui peut signifier en creux les difficultés des acteurs à composer ensemble sur un territoire ou la surreprésentation de certaines sensibilités sur d'autres (un groupement où domine les experts environnements ne donnera pas les mêmes représentations qu'un groupement où sont présents des professionnels du social ou de l'économie). Elle figure également les croyances puisque la qualification en atouts, difficultés, changements dans l'étape de diagnostic désigne l'arbitraire des représentations : le TGV est figuré comme une nuisance pour un territoire alors qu'il est un vecteur de développement pour un autre !

Au final, la combinaison des deux démarches dans la session de formation à l'usage des représentations spatiales pour l'analyse du territoire permet d'apprendre en faisant et défaisant pour construire des schèmes opératoires efficaces. La présentation de la démarche ESPACE ou de l'usage des chorèmes ou du jeu de territoire aux stagiaires est délibérément critique. Il s'agit dans le dispositif d'animation pédagogique d'incrémenter du questionnement, de mettre le stagiaire en situation d'aborder la démarche à la manière d'un « mécano » : démonter puis recomposer autrement pour une autre finalité, d'autres circonstances professionnelles. La démarche est moins un dispositif de solutions prescrites qu'une proposition de dispositions à acquérir pour analyser le territoire et sa complexité.

2. Le déroulement de la session : séquences et évaluations

La session de formation continue "Utiliser les représentations spatiales pour analyser son territoire" s'est déroulée sur trois journées, co-animée par trois formatrices, avec neuf participants, deux personnes en DIREN, deux personnes en DDAF et cinq personnes en DDE. L'intérêt des participants portait sur l'analyse spatiale, nécessaire au diagnostic et à la préparation de l'action dans tous les projets de territoires (SCOT, PLU, SAGE, SDAGE, Pays, schémas d'orientation stratégiques, ...). Se réalisant habituellement à l'aide de cartes et plus récemment de Systèmes d'Informations Géographiques, cette analyse doit faire face à l'accumulation de détails qui nuit à l'émergence d'idées-forces. L'intérêt des chorèmes, outils de représentation schématique spatiale vise à faire émerger graphiquement ces idées forces. Intégrés dans une démarche basée sur l'usage des représentations spatiales pour élaborer un projet de territoire, ces outils deviennent un moyen d'expression privilégiée pour construire des itinéraires méthodologiques adaptés aux territoires. Le déroulement des séquences de formation et leur évaluation sont plus particulièrement présentés ici.

2.1. Les séquences de la formation-action

La session était conçue en quatre séquences pédagogiques combinant chacune présentation des principes méthodologiques, exercice pratique de mise en œuvre de la méthodologie et restitution collective pour reformuler les acquis et les questionnements, selon une temporalité propre à chaque séquence. Le déroulement se veut incrémental, dans la mesure où les apports précédents sont réemployés dans les séquences suivantes, tout en apportant son lot de nouvelles découvertes, pour acquérir progressivement à la fois une vision d'ensemble de la démarche proposée et un positionnement relatif des différents constituants, permettant une analyse critique a-posteriori.

La séquence 1 consistait en l'acquisition de la méthode des chorèmes, formalisant les principes organisateurs de l'espace. La grille des 7 principes organisateurs de l'espace une fois présentée, était illustrée sur l'exemple du diagnostic de territoire de la chaîne des Puys (ref) pour présenter non seulement l'outil, mais son usage dans un contexte spécifique. Cette présentation avait pour but de faire connaître le langage graphique des chorèmes et de montrer son utilisation pour un certain

territoire. Pour que les stagiaires puissent s'approprier l'outil, l'exercice qu'ils avaient à faire consistait à lire une carte pour en extraire les principes organisateurs et les écrire sous forme d'un schéma chorématique synthétique. Cet exercice (souvent reproduit en situation de formation) possède des propriétés pédagogiques intéressantes. Il s'appuie sur le plan de parc du PNR Scarpe Escaut¹², sensé exprimer la stratégie du parc en matière de développement de son territoire. Cependant, la complexité de la légende et la profusion d'éléments cartographiques brouillent le message exprimé par le parc. Une première lecture rapide de la carte met en évidence trois entités différenciées : la campagne habitée, le cœur de nature et l'arc minier en mutation. L'usage systématique du tableau chorématique fait ressortir différentes dynamiques : attraction des forêts centrales et des sites industriels miniers pour le développement touristique, aménagements linéaires liés à la rivière et à l'ancienne voie ferrée, zones d'intervention prioritaire du parc. Mais il amène également à mettre en évidence et à restituer – ou pas- dans le schéma synthétique quelques grands enjeux tels que les coopérations transfrontalières, la proximité de grandes villes périphérique sou la traversée par une autoroute. La comparaison des schémas chorématiques produits par les différents groupes est ainsi très instructive, à la fois en terme de "rendu" des informations perçues par les stagiaires (tout le monde ne voit pas la même chose et chacun la représente différemment) et en terme de "message transmis" (il est clair que le message que le parc veut faire passer est l'idée d'un espace protégé, gommant volontairement les dynamiques d'urbanisation qui risquent de perturber ce territoire). Deux notions sont ainsi acquises à l'issue de cette séquence de travail : une méthode rigoureuse d'analyse aide à interpréter une diversité de faits et à expliciter une diversité de points de vue.

La seconde séquence consistait en la présentation de la démarche ESPACE de Mairie-conseils. Il s'agissait ici de mettre l'accent sur la proposition faite aux élus d'un parcours ascendant de réflexion pour l'élaboration d'un auto-diagnostic concerté du territoire : la démarche démarre par une réflexion communale pour ensuite s'inscrire dans des temps de discussion à l'échelle intercommunale. La démarche aborde également la complexité des projets territoriaux avec la prise en compte des aspects économiques et sociaux du territoire. Enfin, la démarche inclue un temps de réflexion pour la prospective qui s'intitule « territoire à rêver » où sont abordées autant des questions de projets tangibles que des questions relatives aux valeurs, aux souhaits de projet de vie locale pour l'avenir. La présentation de la démarche trouve donc son intérêt dans la construction d'une espèce de rituel (les étapes de la démarche) d'inscription des élus dans un processus territorial (l'intercommunalité) et temporel (les projets pour demain). Ce volet rituel de la démarche étant renforcé par l'usage du dessin et de l'intervention directe des élus sur la carte du territoire intercommunale : quels dessins pour quel dessein du territoire ?

Ce temps de présentation –discussion est suivi d'une séance d'analyse et d'exercices pratiques à partir des cartes de diagnostic et d'orientations stratégiques réalisées par deux territoires

La démarche espace reposant sur la constitution de cartes des atouts, contraintes et projets, pour définir les orientations du territoire, l'exercice proposé était de réaliser une synthèse des enjeux du territoire de la communauté de communes de Sainte-Maure de Touraine¹³ et du Pays provinois¹⁴. Chaque groupe de travail (3 groupes) devait dégager 3 atouts ou 3 contraintes ou 3 évolutions, à partir de documents distribués, les représenter à l'aide du langage graphique précédemment enseigné et imaginer des orientations pour le territoire. La restitution du travail de chaque groupe était confrontée aux orientations réellement choisies par les acteurs du territoire.

L'objectif était tout d'abord pour les stagiaires de déchiffrer les cartes produites et de faire une lecture critique des cartes réalisées. Etaient-elles lisibles ? Quelle image du territoire renvoyaient ces documents ? Que pouvait t-on supposer sur l'état d'avancement des projets intercommunaux ? D'autre part la comparaison entre les orientations choisies par les territoires et les possibilités envisagées par

¹² Rapport Parc naturel régional Scarpe Escaut : Objectif 2008, 168 pages + cartographie du plan de parc

¹³ réalisé par NOVATION-Mairie-conseils, démarche juin 2005.

¹⁴ réalisé par Mairie-conseils, 2003.

les stagiaires constituait un exercice intéressant mettant en évidence des points de vue différents. Enfin, il s'agissait de montrer aux stagiaires l'expression des sensibilités d'acteurs et des perceptions, rendues de façon "littéraire" dans le mind-mapping. L'intérêt de l'exercice était de montrer la complémentarité avec la méthode précédemment acquise, un langage graphique formalisé ne diminuant en rien l'expression de la territorialité des acteurs.

Nous disposons ainsi de deux outils d'expression, le langage graphique et le mind-mapping, resitués chacun dans leur contexte d'utilisation initial et incrémenté dans un exercice de mise en commun.

La séquence 3 du jeu de territoire consistait à jouer eux-mêmes le jeu de territoire, mais sur un territoire qu'ils ne connaissaient pas, en l'occurrence la zone-charnière entre le pays du Grand Clermont et le PNR du Livradois-Forez, pour mettre en évidence les questions d'interterritorialités (Vanier, 2008). La mise en œuvre du jeu par des acteurs non parties-prenantes du territoire n'a pas les mêmes fonctions. Il permet de montrer que l'on peut avoir une première connaissance rapide d'un territoire, en abordant ses principales structures et dynamiques et qu'il est possible de s'approprier suffisamment le raisonnement prospectif pour imaginer des scénarios d'évolution (qui se sont avérés assez proches de ceux réalisés dans d'autres ateliers avec des acteurs connaissant la région) en transposant, sur ce terrain non connu, des éléments de réflexion issus de leur propre expérience de terrain. Il manque bien sur l'implication propre aux acteurs du territoire, mais les stagiaires ont touché du doigt l'intérêt de l'écoute d'acteurs différentes et de la confrontation d'approches sectorielles dans une vision d'ensemble.

Les acquis sont relatifs à la procédure de combinaison données chaudes, données froides, s'appuyant sur le dessin spontané des participants que l'on amène, sans les former au langage chorématique à extraire les principes organisateurs de l'espace et à interpréter les dynamiques en jeu dans un territoire pour choisir une orientation.

C'est une procédure d'aide au raisonnement qui accompagne la progression des acteurs-joueurs de façon intégrée. Les deux fondements principaux apportés par les séquences précédentes : importance de l'expression donc de disposer d'un langage et importance de la communication donc de savoir énoncer et interpréter collectivement, sont ici mis à l'épreuve d'une construction nouvelle. L'effort pédagogique ne repose par ici sur "le faire", ni sur "le faire-faire", mais sur "le savoir-faire". L'apprentissage visé est d'ordre expérientiel plus que procédural¹⁵.

La dernière séquence de la formation peut alors mettre en évidence le fait que ces différents outils et savoirs peuvent être mobilisés dans différentes situations, en particulier celle où sont confrontés les participants, parce que les modèles et outils proposés sont les constituants d'un itinéraire méthodologique adaptatif. Chaque territoire, avec sa pluralité d'acteurs concernés, ses échelles spatiales et temporelles, ses activités, mérite que l'on adapte ce type d'analyse générique, aux spécificités de ses ressources et potentialités, pour répondre au mieux à ses enjeux. L'ensemble de la démarche proposée fournit aux participants le fil directeur des acquisitions nécessaires.

2.2 L'évaluation de la séquence jeu de territoire

Le débriefing du jeu s'est organisé à l'oral. Les propos des stagiaires et des formateurs ont été notifiés au fur et à mesure sur une MAP de débriefing. Celui-ci a porté autant sur le principe de la construction d'un parcours d'aide à la décision stratégique que sur le raccord avec les séances précédentes et le centrage du stage sur la cartographie. De fait, les stagiaires ont à la fois fait émerger les acquis de la séance et évoqué les points d'amélioration à apporter pour approfondir l'usage du dessin et de la cartographie comme support d'aide à la formalisation de stratégies de territoire. Le questionnement

¹⁵ Voir présentation Auricoste et al. dans ce colloque "Place de la recherche dans la formation pour les métiers du développement agricole et territorial".

des stagiaires a porté également sur les conditions de réalisation en situation réelle, de l'impact de ce type de démarche sur les choix en situations réelles. Le débriefing s'est déroulé en reprenant la chronologie du jeu : le diagnostic organisé en deux tours de table et superposition des infos sur une carte commune, les scénarios organisés librement à partir de la constitution de trois groupes, la mise en commun des scénarios.

Les points soulevés ont été les suivants :

- La question du choix des infos à reporter :

Le diagnostic établi est le résultat d'un parti pris : chacun choisit la thématique et l'information à reporter. Les participants signalent le peu d'informations relatives aux aspects sociaux du territoire. Cependant ils affirment le principe selon lequel l'adhésion au principe de réaliser un diagnostic concerté influe sur le choix des cartes : certains vont positionner une information qui peut sembler marginale ou qui a peu de chance d'être portée par le groupe (ils le précisent au moment où ils présentent la carte choisie). La complémentarité des informations s'organise ainsi de manière volontariste. Cette situation de jeu est questionnée par rapport à la situation réelle : les informations sont également compartimentées, les expertises variées et le diagnostic participatif présente également des biais quant au panel de participants, aux subjectivités, aux individualités. Des éléments de comparaison sont apportés en citant des démarches réalisées avec ou sans fiches de données froides à l'appui. L'étape du diagnostic sert à la fois à construire une représentation partagée autant qu'à mettre en évidence son caractère subjectif et la nécessité de compléter certains aspects du diagnostic par de la recherche d'informations complémentaires.

Par ailleurs, les remarques des stagiaires induisent une question pour les formateurs : ne faut-il pas présenter de manière plus explicite le jeu de territoire comme outil d'aide à la décision ?

- La question de la représentation cartographique des informations :

Le constat est fait d'une faible utilisation des exercices de chorèmes réalisés la veille. Par ailleurs l'accumulation des reports rend la carte peu lisible, comment y remédier ? Les participants auraient souhaité que le lien entre les deux séances soit approfondi et qu'un temps plus long soit attribué à la formalisation des informations à reporter. Il aurait fallu passer par une étape de transcription de la carte globale de territoire en chorème, puis établir une carte chorématique du diagnostic. La lisibilité de la carte pose problème, cependant, le principe d'une carte unique permet de faire émerger les tensions par superposition. Les participants expriment clairement la question du lien pédagogique entre le jeu de territoire et la séance chorème de la veille.

Ces remarques induisent pour les formateurs de préciser et dissocier davantage les objectifs pédagogiques.

- La question de l'orientation des scénarios

Le questionnement s'oriente sur la règle du jeu imposé : trois groupes ont été constitués et ont construit librement leur scénario après lecture commune du diagnostic argumenté. Aurait-on pu faire autrement ? Décider à priori de la direction des scénarios à partir d'un tour de table individuel ? Réaliser des scénarios individuels puis réaliser les convergences au moment de la mise en commun ? (option réalisée dans une autre formation)

Ces remarques interpellent les formateurs sur le choix du vocabulaire et des étapes de construction de la réflexion stratégique : le terme « enjeux » ne fait pas consensus, ne fait pas sens. Faut-il le remplacer par l'examen des « les nœuds ou tensions » sur le territoire, Les ou comme préalable aux orientations possibles ?

- La question de la finalisation d'un scénario unique pour l'action territoriale est également abordée

Comment écrire un scénario consensuel ? Doit-on l'envisager ? Faut-il alors formaliser les enjeux associés à chaque scénario ? La question de l'extra-territorial est également posée.

Faut-il limiter l'approche du territoire au seul examen de ses spécificités, des changements en cours ou tenir compte des tendances ou changements qui se jouent sur d'autre échelle de territoire (régional, national, européen, mondial ?

Les formateurs peuvent penser à jouter une dimension au jeu (diagnostic et prospective des grandes tendances englobantes) de façon à mieux prendre en compte le contexte et éviter de considérer le territoire « comme une île » ?

On peut dire qu'il y a eu consensus autour du dessin et de la dénomination des scénarios. Les participants soulignent le caractère puissant du dessin pour réaliser ensemble et cheminer dans la réflexion et la projection sur un territoire. Le fait de nommer chaque scénario donne la tonalité de l'intention qui sous tend les propositions d'orientations. Enfin l'exercice de mapping réalisé en fin de séance pour formaliser les enjeux du territoire est salué : la MAP complète la représentation spatiale du diagnostic et des scénarios ; c'est le pendant en mots du processus d'intentions qui aboutit aux scénarios. Elle privilégie l'enchaînement des idées sur la hiérarchisation des informations.

2.3 Evaluation de la session de formation

Habituellement, l'évaluation d'une formation continue est réalisée par le responsable formation, avec ou sans la participation des cadres pédagogiques. Compte tenu de la valeur expérimentale de cette formation-action, nous avons également innové dans la forme et dans le fond. Nous avons proposé un dispositif de questionnement non induit qui favorise la liberté d'expression et l'interaction entre stagiaires et formateurs. Proposé par la consultante, ce dispositif permet de mettre en œuvre les principes d'auto et de co-évaluation mis en pratique pour évaluer au fil de l'eau les étapes d'un projet.

L'évaluation se réalise en deux temps, à partir d'une grille simple qui est distribuée à chacun en fin de session :

Temps 1 : l'auto évaluation et la discussion par groupe d'affinités professionnelles (30mn)

- Chaque participant construit son auto-évaluation : il s'interroge et formule dans la grille par écrit les attentes (les objectifs) a priori associées à cette formation.
- Chacun apprécie le niveau de satisfaction des attentes qu'il a formulées (De - - à + +)
- Chacun notifie des observations et des recommandations s'il y a lieu en face des attentes et des appréciations portées.
- La ligne 5 « plus value » correspond à des apports de la formation qui sont apparus sans faire l'objet d'une attente préalable. Elle sera ou non complétée s'il y a lieu.
- Les participants sont regroupés par affinités professionnelles, échangent leurs appréciations et décident de 3 ou 4 Items qui seront reportés sur la grille d'évaluation portée au mur.

Temps 2 : La séance de co-évaluation

- Lors de la séance de co-évaluation, chaque groupe professionnel va reporter ses attentes et l'évaluation associée sur un tableau d'ensemble.
- Ensuite chaque groupe procède à la lecture, à l'explicitation des appréciations.

La discussion va s'engager sur les attentes partagées- les écarts ou convergences de notation, les recommandations comparées- et les attentes différenciées, l'évaluation croisée s'il y a lieu, les recommandations.

Les résultats de la séquence d'auto et de co-évaluation de la session de formation pointent sur :

Les points forts perçus par les stagiaires :

- La créativité, l'animation et la complémentarité des approches proposées par les formateurs (universitaires et consultant.)
- L'outil chorème
- La découverte des démarches participatives de formalisation des stratégies
- La découverte des maps, du mapping.

- La mise en mots de compétences nouvelles requises pour répondre à la réalisation de nouveaux outils de communication requis dans les services (fonction de médiation, interface, animation, harmonisation des représentations territoriales)
- Prise de conscience de la nécessité de tenir compte des différentes échelles de territoire

Les évolutions demandées :

- Une reformulation de l'intitulé du stage indiquant l'approche participative et la prise en compte des échelles de territoire
- Un approfondissement des exemples de chorèmes
- La mise au propre des travaux pour l'entraînement et pour expliciter et diffuser dans les services ce qui a été réalisé.
- Réaliser des applications sur des cas réels en formation-action .

Les questionnements en suspens :

- Comment réinjecter rapidement dans les services les acquis de la formation ?
- Comment induire des changements dans les pratiques professionnelles et amener des experts à faire ce travail de concertation ?
- Comment réaliser sur le terrain le travail de diagnostic, les fiches préparatoires ?

3. Discussion sur les apports de la formation proposée

Selon les sensibilités et les qualités des trois formatrices, leur ressenti de la formation et de ses apports diffère. Notre propos est de rendre compte de l'expérience de formation conjointe, les impacts, les plus-values et les questionnements induits par la coopération et la rencontre de nos expertises et de celles des stagiaires. Nous exprimons ici une partition à trois voix.

- La formation valorise le processus interculturel de prise de décision :

Les intentions qui prévalaient avec l'usage des chorèmes pour l'analyse du territoire ou avec la démarche de concertation ESPACE convergent de manière implicite sur deux points : celui de l'interprétation et celui du dialogue.

Dans les deux cas il s'agit de produire une cartographie simplifiée d'un Territoire qui s'affirme ainsi comme espace d'intersubjectivités (Bonnet, 2003). Les chorèmes appliqués à une réinterprétation d'une cartographie classique où les signes et couleurs portés sur les cartes ESPACE sont révélateurs de la subjectivité des auteurs dans leur lecture du territoire. De fait, les cartographies réalisées constituent davantage des documents d'interprétation plutôt que de transcription des réalités du territoire. C'est d'ailleurs ce qui en constitue l'intérêt dans la perspective d'orienter et de guider la prise de décision. Les exemples de réinterprétation des documents de territoire constituent des documents critiques élaborés par les stagiaires (« ils ont voulu dire, ils ont fait abstraction de... »), l'objectif étant d'apprendre à assumer et affirmer la dimension subjective de tout document de représentation spatiale d'un territoire. Néanmoins cet aspect n'est pas forcément mis en avant clairement dans les deux propositions : pour la méthode des chorèmes, c'est comme si la rigueur méthodologique n'autorisait pas à l'affirmation de la subjectivité des réalisations. On peut cependant dire que les cartes produites avec les chorèmes et la démarche ESPACE constituent des documents sensibles parce que proposant une interprétation, des intentions pour le Territoire.

Néanmoins, et c'est le second point commun, le dispositif d'accompagnement méthodologique qui amène à la réalisation de ces représentations permet d'instaurer un espace de délibération relativement neutralisé, propice au dialogue (Callon, 2003). En effet, le processus de construction collectif et progressif et l'absence d'enjeux immédiats rendent plus facile ce dialogue. De plus, le rapport physique, visuel à la carte, avec la convergence des regards induit de la convivialité en terme de recomposition d'un « foyer en face du quel on réfléchit et parle ensemble ; on est chez soi, ensemble sur son territoire malgré tout ce qui nous oppose par ailleurs » C'est donc bien l'élaboration d'itinéraire méthodologique rigoureux qui conduit à un effacement progressif des barrières territoriales et disciplinaires garant d'une réflexion

stratégique complexe. Un itinéraire, c'est un cheminement. L'itinéraire est une manière de prendre du temps pour conduire le changement, induire de l'écoute et du faire ensemble. Cet apprentissage collectif : « jouer un nouveau jeu » élargit le champ habituel de la réflexion, trop souvent formatée par les expertises, les habitudes, les préjugés. L'itinéraire peut être propice à des compromis.

L'enjeu de la formation n'est pas d'apprendre à réaliser un document de travail objectif et neutre mais de s'interroger sur les modalités techniques et méthodologiques qui vont garantir la meilleure confrontation possible des expertises et des subjectivités ainsi que sa lisibilité par des néophytes. Dans cette perspective là, le jeu de territoire apparaît bien comme un dispositif de confrontation des données objectives et subjectives pour mutualiser des connaissances communes. La « mise en mot » et l'expression des territorialités mobilisées dans la démarche ESPACE se trouve argumentée et étayée par la « mise en image » et l'expression des spatialités permises dans le jeu de construction de territoire. Sans demander des compétences de spécialiste du domaine, le dispositif s'adresse à des acteurs motivés et valorise leurs savoirs propres. Des néophytes peuvent s'approprier la démarche.

Cette question de l'objectivité – subjectivité de la cartographie du territoire a été plusieurs fois évoquée par les stagiaires, confrontés à la nécessité dans leurs services soit de produire des documents de vulgarisation, soit d'impulser de la concertation entre différents experts sur des bases documentaires communes. Par ailleurs les stagiaires nous ont signalé une attente forte de leurs services en terme de retour de communication sur la formation reçue.

C'est d'ailleurs une des difficultés à expliquer à des personnes n'ayant pas été directement impliquées dans le processus de formation, que les résultats obtenus sont plus riches qu'une simple mise en partition de données et relèvent bien d'un double processus d'assimilation des informations diffusées et d'interprétation des connaissances produites. Pour faire comprendre cette construction qui s'est produite pendant la formation, les stagiaires ont communiqué sur les productions réalisées, tant modèles graphiques que mind-mappings. Ainsi, le « vécu de la formation » ou le vécu d'une réflexion stratégique collective sur un territoire a tendance à créer « un groupe » pour l'action.

- **La formation favorise la créativité plutôt que la prescription**

La pédagogie de l'appropriation des méthodes et des outils de l'analyse d'un territoire, basée sur le jeu et l'implication directe, constitue un aspect de plus en plus marquant de la professionnalité (Aballea, 1992) des acteurs en charge du développement territorial. C'est donc autant cette posture de médiateur, cette compétence d'interface entre les acteurs d'un territoire qu'il convient d'affirmer comme un objectif à part entière de la session de formation. Il ne s'agissait pas simplement d'apprendre des méthodes, pour éventuellement les reproduire dans d'autres situations, mais avant tout de savoir construire une démarche adaptable à d'autres situations (Le Boterf, 2006). Cela change tout. L'apprentissage dépasse les savoirs expérimentaux pour se placer dans le champ des « savoir-s'adapter ». Ce n'est pas la reproduction des méthodes qui est visée, c'est l'invention d'une démarche et c'est la capacité de la mener à bien

« en situation ». Cela demande des compétences d'intermédiation, entre les modèles et la réalité, entre les outils et les comportements des acteurs, entre les objectifs de la réflexion et la nécessité de l'action (Bonnet, 2003).

Face à l'obsolescence rapide des missions, des métiers et de pratiques professionnelles, la session de formation autorise¹⁶ « une plasticité » des pratiques professionnelles : elle favorise le questionnement, valorise le processus de construction de la réflexion territoriale et le rapprochement des expertises plus que le résultat final à produire. Dans chaque cas, le résultat sera à la hauteur de l'engagement des participants dans le processus.

- **La formation favorise l'expression de représentations collectives pour un projet de territoire**

La méthodologie mise en œuvre dans la formation mobilise les représentations spatiales pour l'expression de projets de territoires cohérents de la part d'acteurs d'horizons différents. Les

¹⁶ Sur ce point, on peut citer le sentiment de liberté évoqué par les participants

représentations spatiales assurent ainsi un rôle médiateur de discussion et de partage de l'information (de nature différenciées) et d'un savoir autant sensible (individualités) qu'expert (différentes professionnalités) et visent un processus de co-construction.

On ne saurait méconnaître aujourd'hui le rôle pivot des représentations des acteurs dans la définition de leurs modalités d'actions et de décision (Abric, 1994). Les représentations spatiales ne sont qu'une catégorie de représentations mobilisées dans un collectif organisé autour d'un projet. En effet, il existe deux types de représentations : internes et externes (Maurel, 2001), les premières étant définies comme les pensées individuelles ou communes caractérisant la perception d'une réalité externe, les secondes étant celles relatives à toutes les images qui formalisent cette perception à partir de supports graphiques, iconographiques ou cartographiques, ... Les premières peuvent être considérées comme individuelles, les secondes peuvent être autant individuelles que collectives. L'ambition de l'usage des représentations spatiales dans la formation est bien d'assurer le passage entre l'individuel et le collectif de ces représentations et d'assumer une co-construction partagée de ces mêmes représentations qui vont conditionner la lecture sensible et experte du territoire et la cohérence du projet à mettre en œuvre. Si l'on peut s'accorder sur le fait que les représentations internes d'acteurs hétérogènes aux origines et aux échelles d'action différentes sont complexes et peuvent entrer souvent en contradiction, alors l'usage collectif des représentations spatiales a pour objectif de formaliser les représentations internes les plus significatives, les partager avec le collectif et discuter de leur pertinence ou leur validité afin qu'une appropriation commune surgisse. Cet usage implique une localisation, une spécification des objets et des enjeux en présence qui font l'objet d'interprétation et d'intentionnalité. Cet usage vise une appropriation de l'information, son complément, son amendement dont le résultat est participatif et collectif. Par ce biais, l'expérience menée dans cette formation montre que les savoirs et les compétences toujours inégaux dans un collectif d'acteurs s'expriment et donnent toute leur consistance à travers le média des représentations spatiales.

- **La formation favorise la participation des acteurs**

Les représentations spatiales sont les objets intermédiaires utilisés pour faciliter les interactions entre les acteurs et pour les aider à concevoir leurs projets de territoire. Elles peuvent être utiles pour agir sur les dynamiques territoriales, non seulement parce qu'elles donnent à voir les transformations à impulser, mais aussi parce qu'elles contribuent à la transformation des représentations des acteurs, en jouant le rôle d'objets médiateurs (Vinck, 1999). Elles renvoient à des propriétés cognitives (Cauvin, 2002) dont il importe d'assurer l'apprentissage (Mérenne-Choumaker, 1994).

La participation des acteurs aux projets de territoire se fait en amont du processus de décision, dès le processus de conception. Les représentations spatiales peuvent être utiles pour agir sur les dynamiques territoriales, non seulement parce qu'elles donnent à voir les transformations à impulser, mais aussi parce qu'elles contribuent à la transformation des représentations des acteurs. Le principe de base de ce mode d'intervention est qu'il est possible de transformer les représentations des acteurs concernés par les dynamiques territoriales, dans le sens d'une meilleure compréhension des processus et des points de vue des autres acteurs. Une meilleure articulation des configurations spatiales et des configurations sociales des acteurs amène à un développement territorial plus durable.

La prospective territoriale est un moyen pour faire participer les acteurs à la conception collective du projet de territoire. Elle prend la forme de scénarios d'évolution dont la propriété est de mettre les acteurs en situation d'agir collectivement et d'anticiper les changements. Elle apporte un décalage qui facilite la mobilisation des acteurs et contribue à la construction d'un accord sur une vision de l'avenir. Elle répond à trois principes de base communs à toutes les approches de prospective territoriale : (i) elle se projette dans l'avenir pour mieux agir au présent en tenant compte du passé, ii) elle touche au sensible et ouvre le champ des possibles par la créativité et l'imagination et iii) elle répond à une volonté d'action.

Ainsi, élaborer un projet de territoire, c'est identifier de nouvelles ressources, faire émerger de nouvelles potentialités, s'appuyer sur de nouveaux acteurs pour une nouvelle gouvernance. Aider à la conception de projets de territoire, c'est fournir aux acteurs les outils de leur propre raisonnement sur

l'espace. Il s'agit de mettre en adéquation la capacité des acteurs à coordonner leurs actions avec les caractéristiques du territoire qu'ils transforment. Pour que les acteurs participent à la conception des projets de territoire, il leur faut être créatifs, collectifs et spécifiques. Il s'agit pour les acteurs d'innover, pour aller de l'avant et anticiper les dynamiques à l'œuvre afin de les infléchir dans le sens voulu. Cela demande une participation active pour mettre en synergie leurs compétences et de leurs moyens d'action au service du projet. La valorisation des ressources propres du territoire est recherchée.

- La co-animation chercheur-consultant est propice à un enrichissement de l'ingénierie territoriale

La diversité des expertises est une donnée des projets de territoire avec laquelle il est parfois difficile de composer. Cependant il paraît peu probable d'accélérer le mouvement de coopération territoriale sans un effort de coopération disciplinaire et professionnel dans les temps et les espaces de formation.

Les dispositifs de formation initiale et continue doivent donc tenir compte de la généralisation de la démarche de projets en multipliant les apprentissages collectifs interdisciplinaires et interprofessionnels grâce à la mixité des stagiaires mais également à celle des formateurs.

L'expérience de formation conjointe consultante –chercheuses que nous avons menée s'inscrit dans cette perspective. Elle a provoqué un dialogue, un espace critique (nous ne sommes pas toujours d'accord, nous apportons des éclairages différents) qui a dynamisé la session de formation. C'est l'expression de nos divergences, tâtonnements, compromis, consensus qui insufflent une liberté de ton et compose une session vivante, organisée mais dispensant des étonnements mutuels imprévus.

Une session de formation inter-professionnelle et inter-disciplinaire, c'est donc la promesse de mettre en scène un dispositif de rapprochement et d'enrichissement des pratiques par tâtonnement, compromis, notamment sur les questions de sémantiques territoriales qui semblent faire consensus pour l'expert mais qui ne font pas obligatoirement sens pour les non experts. Cela a constitué la première avancée de cette session de formation : reconnaître l'importance de la mise en mot et de la mise en image des dynamiques territoriales pour pouvoir mieux comprendre et agir.

L'obligation de s'émanciper du jargon territorial, de créer des ponts entre les expertises, a donc renforcé nécessairement pendant la formation les temps d'explicitations mutuelles. A tout moment de la formation, les présentations se faisaient sous un double regard critique, celui des stagiaires qui par leurs questions ou incompréhensions nous renvoyaient en retour les non-dits ou les présupposés de nos propos, et celui de l'autre Co-animateur, alternativement chercheur ou consultant, qui les reformulait dans sa propre logique. Cette seconde avancée est vraisemblablement la plus importante de la formation et la plus inédite. Elle participe d'une appropriation collective progressive, l'apprentissage se faisant par itération successive de propositions et de mises à l'épreuve plus que par le dévoilement d'une logique unique à toute épreuve.

Le même effort est à envisager sur les terrains professionnels des stagiaires, relevant d'institutions différentes et donc de positionnements et de compétences différenciés. Nous l'avons en partie initié lors de la session. D'une part, parce que les stagiaires relevaient d'institutions somme toute assez proches, services déconcentrés de l'Etat amenés à fusionner (DDAF et DDE) ou à travailler plus étroitement (avec la DIREN) pour tenir compte des orientations du Grenelle de l'Environnement¹⁷, l'hybridation n'a été qu'esquissée. D'autre part, parce que la mise à l'épreuve en situation professionnelle devait se faire dans un second module de formation (intitulé : « utiliser les représentations spatiales pour élaborer des stratégies d'action territoriales »), la réflexion n'a été qu'esquissée. C'est dans ce sens que nous poursuivons l'offre de formation.

Ce processus de construction de la réflexion territoriale et de l'ingénierie associée s'est réalisé avec les stagiaires qui se sont montrés très actifs pendant la session et en phase d'évaluation de la session. La dynamique instaurée s'est prolongée au-delà de la session par des retours de travaux. C'est là le troisième acquis potentiel de la formation, encore à consolider pour les prochaines implémentations.

¹⁷ Mettant en avant la dimension développement durable dans toutes les procédures réglementaires ou d'orientation.

Finalement, cette expérience valide le projet de composer un dispositif de formation en deux temps : un temps pour la formation à partir de méthodes et d'études de cas décortiquées pour mieux en comprendre les rouages, un temps pour l'action en réalisant conjointement avec les stagiaires des travaux appliqués à une situation professionnelle. Il s'agit d'une formation-action au sens fort du terme.

Conclusion

Nous sommes parties du constat qu'on ne peut développer une culture de la coopération territoriale de terrain en l'absence d'un renforcement des coopérations disciplinaires et professionnelles en amont, dans le temps des formations et de la recherche, Nous avons montré que l'échange et la modélisation des pratiques permettent d'asseoir ces propositions de parcours méthodologiques et répondent aux besoins des stagiaires, et même les anticipent. Les chercheurs et les formateurs sont partie-prenantes de l'ingénierie du développement territorial ! Leur capacité de travailler ensemble et de démultiplier leurs compétences ouvre sur de nouvelles perspectives.

Cette formation nous a conduit à replacer la question de la liberté au centre du processus de développement territorial : in fine, l'analyse d'un territoire par les représentations spatiales « nous autorise » à créer un espace d'expression autant qu'un espace des possibles tandis que les frontières territoriales s'estompent, que les idées se croisent, que des relations se nouent entre participants. Cette possibilité de discuter des choix du territoire est avant tout un temps à rêver, à discuter, propice à libérer les initiatives. L'ingénierie territoriale sert ici à ancrer l'action publique territoriale dans ses obligations de moyens : créer des intentions, des opportunités sociales, économiques et relationnelles pour la collectivité et pour l'avenir, plutôt que de favoriser la production immédiate de résultats tangibles, plus ou moins adaptés au territoire et ses populations...

La recherche dans le champ de la communication s'est construite par et grâce aux rencontres interdisciplinaires. Au fil des années, les travaux se sont enrichis par la constitution d'un réseau informel garant d'une liberté de ton. « Ce collège invisible » (Winkin, 2000) rend compte de la possibilité de formaliser et partager des concepts, des méthodologies, des enseignements, indépendamment d'une unité géographique ou disciplinaire. Peut-on, à l'instar de la communication, s'imaginer provoquer pour l'ingénierie territoriale l'organisation d'un réseau de professionnels chercheurs- consultants qui favoriseraient la mise en commun de concepts et de méthodologies, l'échange de pratiques, le débat et la contribution de toutes les disciplines et de tous les métiers, au développement territorial ?

La constitution d'un réseau international de formateurs chercheurs peut impulser un profond bouleversement dans la conception de l'ingénierie territoriale et l'amélioration de la conduite de projets sur les territoires. On évoquera alors « l'initiative Rimouski » comme une étape déterminante dans l'amélioration des compétences des acteurs locaux à porter des projets innovants pour le développement territorial ...

Bibliographie

- **Aballea, F** « Sur la notion de professionnalité » Recherche sociale N°124, 1992, 39-49.
- **Abric, JC** « Pratiques sociales et représentations » Paris, PUF, 1994.
- **Amyarta S.** « Un nouveau modèle économique. Odile Jacob, 2003, 465p.
- **Angeon V., Lardon S.,** 2003. Dessiner et comprendre le territoire : quand le jeu devient un processus collectif d'apprentissage et de création. In Debarbieux B. Lardon S. (dir.) *Les figures du projet territorial*. Editions de l'Aube, Datar, Bibliothèque des territoires, pp 245-257.
- **Bonnet J et R** « Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants. Entre le rationnel et le sensible » Ed l'Harmattan – communication des organisations, 2003.
- **Brunet R.,** 1986, La carte-modèles et les chorèmes, *Mappemonde*, 4, pp 2-6
- **Callon M, Lascoumes P, Barthe Y** « Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique » Ed Seuil, la couleur des idées, 2001.

- **Cauvin C.**, « Cognitive and cartographic representations : towards a comprehensive approach », *Cybergeo*, Cartographie, Imagerie, SIG, article 206, mis en ligne le 15 janvier 2002, modifié le 03 mai 2007. URL : <http://www.cybergeo.eu/index194.html>, consulté le 27 mars 2008.
- **Debarbieux B, Vanier M.**, 2002. *Ces territorialités qui se dessinent*. Editions de l'Aube, Datar, 267p.
- **Faure A et Douillet C** « L'action publique et la question territoriale » Presses universitaires de Grenoble, 2005.
- **Lardon S., Maurel P., Piveteau V.** (éd.), 2001. *Représentations spatiales et développement territorial*. Paris, Editions Hermès, 437 p. + cahier couleur 26 p.
- **Lardon S., Piveteau V.**, 2005. Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux. *Géocarrefour*, Vol 80 2/2005, pp 75-90.
- **Lardon S., Moquay P., Poss Y.** (dir.), 2007. Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau. Editions de l'Aube, essai, 377p.
- **Le Boterf G** « Construire les compétences individuelles et collectives » Ed. D'organisations, 2006.
- **Maurel P.**, 2001. Les représentations spatiales : concepts de base et éléments de typologie. In Lardon S., Maurel P., Piveteau V., (dir.) *Représentations spatiales et développement territorial*, Hermès Editions, 437p.
- **Mérenne Schoumaker B.**, 1994. *Didactique de la géographie (1). Organiser les apprentissages*. Editions Nathan pédagogie, Paris, 255p.
- **Morin E** « Introduction à la pensée complexe » Points essais, 2005 (réédition 1990).
- **Vanier M** « Le pouvoir des territoires. Essai sur l'inter territorialité ». Ed. Economica, 2008.
- **Vinck D.**, 1999) *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble, PUG, 232p.
- **Watzlawick P** « Le langage du changement ». Points Essai, 2000.
- **Winkin Y** « la nouvelle communication », Editions du Seuil, 2000.



Photo 1 : L'équipe pédagogique

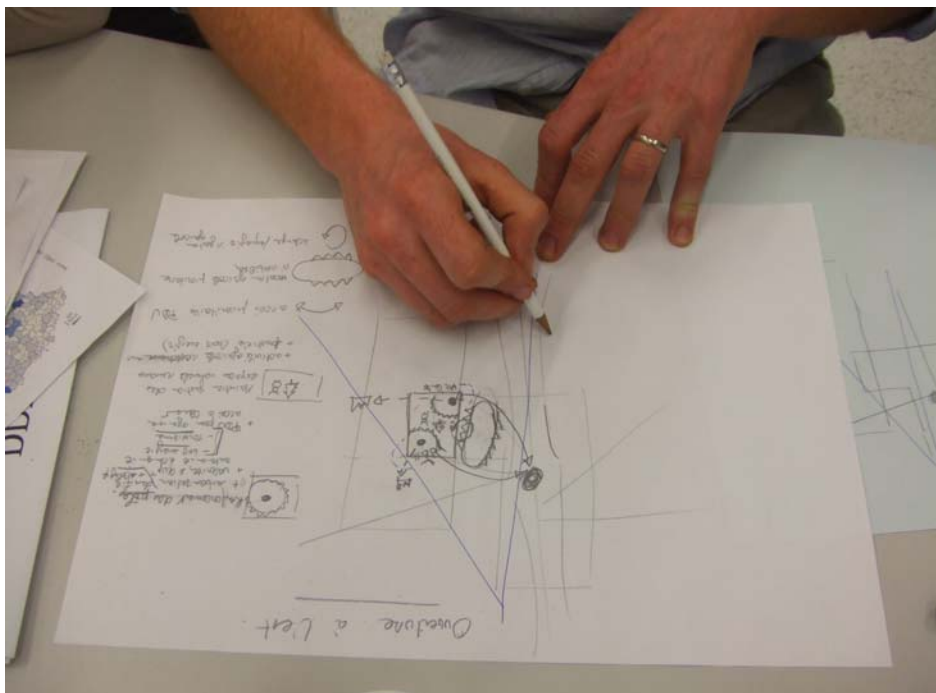


Photo 2 : Première ébauche chorématique lors de la séquence 1



Photo 3 : Présentation de chorèmes lors de la séquence 3



Photo 4 : Moment de restitution collective