

## **Impulser la participation des acteurs dans les projets de développement durable des territoires. Une recherche-formation-action en Abitibi-Témiscamingue.**

Sylvie Lardon\*, Patrice LeBlanc\*\*, Valérie Angeon\*\*\*, Laurent Trognon\*\*\*\*

\* INRA & AgroParisTech-ENGREF, UMR Métafort, Clermont-Ferrand (France)

\*\* UQAT Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda (Québec)

\*\*\* AgroParisTech-ENGREF, UMR Métafort, Clermont-Ferrand (France)

\*\*\*\* Pôle DGER ESTIVE & AgroParisTech-ENGREF, UMR Métafort, Clermont-Ferrand (France)

### **Résumé**

Cette proposition se propose de relater une expérience inédite de recherche participative entre des chercheurs spécialistes du développement territorial en France et au Québec, à la Chaire Desjardins en développement de petites collectivités de l'UQAT, des élèves-ingénieurs de la formation « Développement local et aménagement des territoires » d'AgroParisTech-ENGREF et des acteurs locaux impliqués dans l'élaboration du plan stratégique du territoire du Témiscamingue.

Le récit de cette rencontre et de la construction de l'expérience partagée entre chercheurs et acteurs, sera fait, tant dans l'énoncé de la problématique de gestion du territoire que dans celle de sa gouvernance. La participation des acteurs sera tout particulièrement prise en considération, d'une part parce qu'elle est déjà fortement mise en œuvre sur ce territoire et d'autre part parce qu'elle fait l'objet de développement méthodologique que nous aimerions tester en situation nouvelle.

Les modalités concrètes de mise en œuvre de cette démarche s'inscrivent dans un dispositif de recherche-formation-action qui valorise les interactions entre les compétences et les savoirs des différentes parties-prenantes dans un processus d'apprentissage collectif. Nous nous interrogerons sur sa reproductibilité.

### **Introduction**

Au Québec comme en France, les politiques territoriales constituent un cadre de référence favorable à l'émergence de démarches participatives pour bâtir des projets de territoire. L'accompagnement des processus de développement territorial nécessite de concevoir et de mettre à l'épreuve des méthodes et outils pour faciliter la participation des acteurs parties-prenantes. Elle renvoie aux démarches de recherche-action et de recherche évaluative (Colombino & Leblanc, 2006 ; Ependa, 2007 ; Ependa & LeBlanc, 2007 ; Lafontaine et al., 2007 ; LeBlanc et al., 2007). La formation constitue également une réponse adaptée, en tant que dispositif d'apprentissage collectif et modalité d'élaboration de compétences.

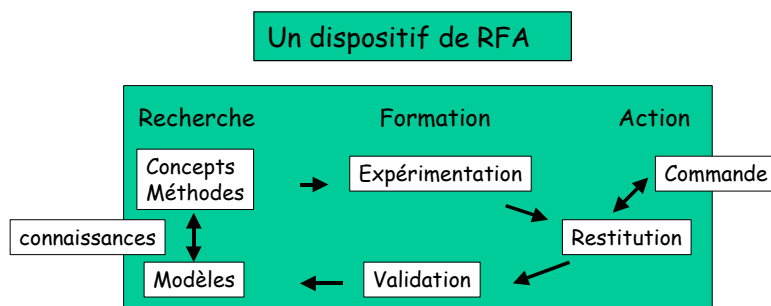
Nous montrons dans cette communication comment une démarche de diagnostic prospectif participatif élaborée dans des situations françaises de conception de projet de territoire s'enrichit et se transforme par une mise à l'épreuve, en situation d'actions de développement durable, dans une région québécoise. Nous travaillons sur l'ensemble du territoire du Témiscamingue qui, dans la foulée de son plan stratégique de développement, dépassant le stade de la planification stratégique, en est rendu à la gestion stratégique de son plan.

## 1. Une démarche participative dans un dispositif de recherche-formation-action

L'expérience repose sur deux principes. D'une part, elle s'appuie sur un dispositif de recherche-formation-action, développé depuis plusieurs années, où la formation est un médiateur entre la recherche et l'action, au sens où elle intervient dans l'action, en se plaçant comme interlocutrice des questions de développement portées par les acteurs et où elle intervient dans la recherche, en interpellant les chercheurs sur les concepts et les méthodes à produire pour faciliter l'apprentissage collectif et le développement de compétences. D'autre part, elle vise à hybrider des cultures - françaises et québécoises, recherche et développement, étudiants et enseignants, pour tester en vraie grandeur l'articulation de compétences et les synergies à inventer pour apprendre à concevoir, réaliser et évaluer collectivement des projets de développement

### 1.1. Un dispositif de recherche-formation-action

Le dispositif de recherche-formation-action valorise les interactions entre les compétences et les savoirs des différentes parties-prenantes dans un processus d'apprentissage collectif. Son originalité est que c'est la formation qui est au cœur du dispositif (Figure 1) (Lardon, 2008).



**Figure 1. Un dispositif de recherche-formation-action**

La formation n'est pas ici seulement un moyen pour diffuser les résultats de la recherche ou pour tester les hypothèses de la recherche. La formation est une production en elle-même, par les apprentissages nouveaux qu'elle génère, mais aussi par les réponses aux questions des acteurs des territoires qu'elle apporte et par le renouvellement des questions de recherche qu'elle fait émerger. L'action est le cadre du dispositif et la finalité visée, elle donne sens à la l'expérimentation et la valide. C'est au regard de ses effets sur l'action que l'expérimentation de formation-action est évaluée. La recherche est une ressource pour la formation, elle formalise les acquis issus de la formation. Les questions de recherche émanent des besoins de la formation. Les différentes disciplines sont interpellées dans leur capacité à construire un référentiel rendant intelligibles les résultats des expériences. Elles renouvellent leurs concepts et méthodes de recherche-action. L'apprentissage se fait par l'expérimentation et la mise à l'épreuve, dans l'action, des fondements théoriques et méthodologiques de la recherche, par les formés eux-mêmes. C'est une action de formation, qui doit être évaluée.

Nous avons défini les compétences requises pour accompagner les acteurs du développement territorial dans la conception, la réalisation et l'évaluation de leur projet de territoire. Il s'agit d'être à la fois : i) *passer de frontière*, pour articuler des disciplines, des points de vue, des savoirs différents sur des objets complexes, ii) *dialogueur public-privé*, pour considérer des intérêts et des modes de raisonnement complémentaires, voire contradictoires, iii) *créateur de réseaux*, pour impulser de nouvelles organisations sociales répondant à des modes de développement plus intégrés, iv) *transformateur d'espaces* pour agir sur les territoires, les paysages, l'environnement afin de les transformer selon les orientations choisies et v) *connecteur de territoires* pour s'appuyer sur une complémentarité et une mise en synergie des territoires.

La formation d'AgroParistech-ENGREF de Clermont-Ferrand<sup>1</sup> assume le parti pris pédagogique<sup>2</sup> que les connaissances en matière d'aménagement du territoire et de développement local ne s'acquièrent pas seulement de manière livresque. Le dernier module de l'année vise à permettre aux élèves d'expérimenter en temps limité les outils et les méthodes acquis au cours de l'année et de les confronter à des terrains d'étude étrangers. Des partenariats pédagogiques sont alors esquissés entre les enseignants-chercheurs du centre AgroParisTech-ENGREF de Clermont-Ferrand et les équipes universitaires d'accueil pour mener à bien ce travail. Notons que ces partenariats internationaux universitaires préexistent généralement au voyage d'étude. Ils sont bien souvent le fait de réseaux de recherche individuels mutualisés dans ce contexte spécifique. C'est dans ce cadre que nous avons construit une collaboration avec la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue<sup>3</sup>.

### **Une démarche participative**

Les politiques publiques territorialisées appellent à la participation du public, que ce soit dans des procédures réglementaires de planification ou dans des procédures d'orientation des territoires de projets, telles que les chartes. Cette injonction de démocratie participative se fait pressante en France, alors qu'elle est déjà bien établie dans d'autres pays, tels que la Suisse ou le Québec<sup>4</sup>, où le public est culturellement ouvert aux démarches de consultation publique et conférences de consensus. En France, la tradition d'aménagement du territoire et le poids des administrations et des élus ne facilitent pas la mise en place de procédures participatives. Or, nous manquons de méthodes et d'outils pour faciliter la participation des acteurs aux projets de territoire en amont du processus de décision, dès le processus de conception.

Les acteurs parties prenantes sont pluriels et les territoires sont diversifiés. Dans le cadre de la décentralisation et du désengagement de l'Etat, les collectivités territoriales ont un rôle accru, mais l'injonction de participation du public invite également chaque citoyen à apporter sa contribution. Il y a ainsi pluralité d'acteurs, individuels et collectifs, institutionnels ou professionnels, organisés ou associés, qui peuvent jouer plusieurs rôles et avoir des intérêts divergents dans la construction des territoires. Ces territoires sont diversifiés, de par leur histoire, leurs ressources propres, leur situation géographique, leur taille, mais aussi par les acteurs qui s'y reconnaissent et y fondent leur identité. Il y a diversité des dynamiques territoriales et de leurs interactions, rendant spécifique chaque territoire, même si les tendances globales sont génériques. Il faut relier ces différents niveaux d'organisation et d'intervention des acteurs. Le niveau territoire, intermédiaire entre les comportements des individus et les procédures publiques, entre l'action collective et l'action publique, constitue un lieu d'expérimentation du développement durable intéressant à étudier.

Pour construire ces nouvelles compétences, il importe d'impliquer l'ensemble des savoirs et des ressources des acteurs des territoires. L'apprentissage d'une telle construction collective passe par des méthodes actives et participatives pour faciliter le dialogue et la médiation (Guyeneuf *et al.*, 2006). Nous proposons une démarche de diagnostic prospectif participatif

---

<sup>1</sup> Formation « Développement Local et Aménagement des Territoires » Voir <http://www.agroparistech.fr/-Developpement-local-et-amenagement.html>

<sup>2</sup> Ce parti pris pédagogique est au fondement du dispositif d'enseignement proposé qui comprend : une formation dispensée en alternance clôturée par un temps de réflexion et de recul critiques au regard de l'expérience professionnelle (stage de 6 mois répartis sur 9) que développent les élèves (débouchant sur la rédaction d'une « thèse professionnelle »), des exercices de terrain menés sur 2 à 3 jours durant les 6 séquences de formation académique. Ces travaux commandités par des partenaires locaux visent à satisfaire à des enjeux de réponse à des demandes sociales en lien avec le domaine de spécialité du centre.

<sup>3</sup> Voir <http://web2.uqat.ca/chairedesjardins/>

<sup>4</sup> Voir en particulier le colloque sur l'éthique de la participation <http://www.cerium.ca/cedrie>

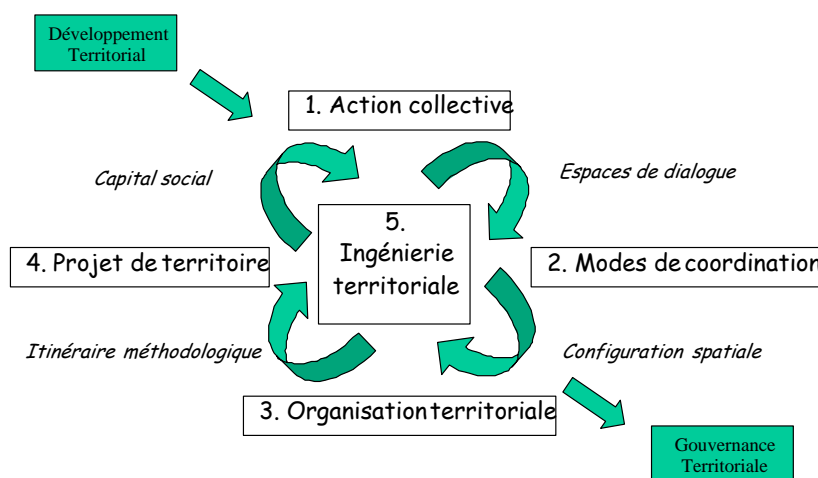
basée sur la construction collective de représentations spatiales. En effet, nous pensons que les représentations spatiales peuvent être utiles pour agir sur les dynamiques territoriales, non seulement parce qu'elles donnent à voir les transformations à impulser, mais aussi parce qu'elles contribuent à la transformation des représentations des acteurs. La filiation des représentations spatiales réalisée dans la méthode de diagnostic territorial interagit avec les représentations spatiales que se font les acteurs. Les représentations spatiales des acteurs sont transformées dans ce processus de conception de projet, ce qui peut modifier leurs choix dans le processus de décision et faciliter l'action collective. Le territoire lui-même évolue et se transforme, d'où l'intérêt des représentations spatiales pour évaluer les évolutions observées. Ainsi, nous proposons un mode d'intervention où les acteurs peuvent exprimer leurs territorialités plurielles et où les différentes spatialités sont intégrées dans les modèles de représentation (Debarbieux & Lardon, 2003).

La méthodologie repose sur trois concepts.

- 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* (Brunet, 1986), 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 des leurs représentations, pour construire collectivement des scénarios d'évolution et élaborer des propositions d'action.

### 1.1. Un principe d'action

Cette démarche participative portée par le dispositif de recherche-formation-action s'inscrit dans une perspective de développement territorial. Nous concevons le développement territorial comme une « augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Deffontaines *et al.*, 2001). A ce titre, nous sommes attentifs aux dynamiques collectives d'organisation d'acteurs et à l'existence de lieux de dialogue pour construire les modalités de coordination des acteurs dans la perspective du projet de territoire, selon un cercle du développement territorial ouvert sur les questions de gouvernance (Lardon *et al.*, 2007) (Figure 2).



**Figure 2 : Le cercle du développement territorial**

Les dynamiques de développement territorial renvoient à des actions collectives qui prennent forme au sein d'espaces de dialogue entre les acteurs. Ces modes de coordination s'appuient sur et produisent des configurations spatiales qui révèlent des organisations territoriales. Pour les comprendre et contribuer à leur transformation, nous proposons un itinéraire méthodologique d'élaboration de projet de territoire, qui renforce le capital social du territoire et la capacité des acteurs à s'impliquer collectivement dans le développement de leur territoire. L'ingénierie territoriale correspond à l'accompagnement de l'ensemble du processus qui ouvre sur les questions de gouvernance.

Pour l'action, trois principes méthodologiques sont retenus.

- La question de développement qui sous-tend l'intervention (au sens d'Hatchuel, 2000) est collectivement énoncée avec les acteurs et constitue un accord préalable sur le partenariat engagé. Il y a exigence de résultat, pour l'action et pour la formation.
- La production de connaissances pour l'action se fait dans un processus itératif où les savoirs des acteurs et ceux des chercheurs sont mis en commun. Il y a valorisation de toutes les compétences.
- Les résultats sont restitués au fur et à mesure de l'avancée, dans l'optique de renvoyer en miroir aux acteurs les informations qu'ils produisent et de leur donner les outils de leur propre raisonnement. Il n'y a pas de recommandations ou de prescriptions, mais co-production.

## 2. Le jeu de territoire au Témiscamingue

En mai 2008, durant une semaine, nous avons expérimenté ce dispositif combinant implication terrain, analyse réflexive et intervention et qui vise à construire une vision partagée du territoire, par les acteurs parties prenantes du développement territorial. Nous avons préparé, animé puis évalué un jeu de territoire avec une pluralité d'acteurs de la MRC du Témiscamingue.

Territoire rural dévitalisé (éloignement aux grands centres de décision, perte d'attractivité, déclin démographique, disparition de services publics etc.), le territoire du Témiscamingue est l'une des cinq municipalités régionales de comté<sup>5</sup> (MRC) de la région péri-nordique d'Abitibi-Témiscamingue. C'est aussi l'une des MRC les plus pauvres de la région. La question des dynamiques de développement territorial au sein de cet espace se pose alors avec une acuité certaine.

Dans son premier « *plan stratégique* » (2005-2010), la MRC de Témiscamingue avait élaboré un projet de territoire et se donnait pour priorité de « faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre ! »<sup>6</sup>. S'apparentant au dispositif de « charte de territoire » connu en France, ce document se décline sous la forme d'axes prioritaires visant à orienter les principales actions à entreprendre pour dynamiser le Témiscamingue. Six priorités ont été définies : mettre en valeur et faire reconnaître les beautés du Témiscamingue ; mettre en valeur son potentiel naturel et humain ; faire de ce territoire un milieu en santé ; promouvoir la création, l'innovation et un développement intelligent ; faire aussi de ce territoire un milieu qui sait se divertir, un trésor à partager<sup>7</sup>.

A l'initiative de la SDT, ce plan stratégique a été élaboré à travers une dynamique de concertation entre les acteurs parties prenantes. Bien expérimentée en matière d'animation locale participative, elle a animé, depuis plusieurs années, de nombreuses actions sur le

---

<sup>5</sup> Une MRC est le niveau d'intercommunalité au Québec intermédiaire entre la commune et la région.

<sup>6</sup> Voir <http://www.temiscamingue.net/planstrategique>

<sup>7</sup> Dans la campagne de communication de la MRC du Témiscamingue, ces six thématiques sont également déclinées de la manière suivante : « être beau, être riche, être intelligent, être en santé, avoir du fun, être plus nombreux pour le partager ».

territoire de la conception à la mise en place du plan stratégique. Dans la perspective de renouvellement de ce plan, les acteurs du Témiscamingue ont souhaité faire un bilan. Le partenariat esquissé avec le centre clermontois d'AgroParisTech-ENGREF visait donc, dans cette période charnière pour la SDT de bilan et de révision du plan stratégique, à élaborer un diagnostic partagé quant aux dynamiques actuelles du territoire. Il s'agissait en somme de procéder à une évaluation des démarches initiées dans le cadre du plan stratégique, de façon à faciliter l'émergence d'un projet commun qui serait alors plus spécifiquement détaillé dans le prochain plan. Cet objectif constituait le cœur de la commande énoncée par la SDT. Les conditions de réalisation de ce travail (collecte de données, énoncé et recueil des représentations des acteurs) ont fait l'objet d'un accord préalable entre la SDT, la Chaire Desjardins de l'UQAT et le centre AgroParisTech-ENGREF.

### **2.1. La préparation du jeu**

Pour répondre à la commande de la SDT, nous avons envisagé un dispositif de recueil de l'information centré sur l'expression des visions d'une pluralité d'acteurs agissant au cœur du territoire du Témiscamingue. Cet effort de collecte de matériau brut nécessitait, d'une part, que soient identifiées les principales parties prenantes du territoire et, d'autre part, que l'accès à ces acteurs soit facilité. La prise de rendez-vous a été exclusivement assurée par la SDT sous la supervision de l'UQAT.

Cette première phase du travail a constitué une étape clé de notre protocole d'étude visant à l'appropriation de notre démarche par les acteurs de la SDT. Ces derniers avaient en effet exprimé le besoin d'élargir leur palette d'outils en matière d'animation locale participative. La méthodologie du « jeu de territoire » (Angeon & Lardon, 2003) a, à ce titre, été proposée et devait faire l'objet d'une mobilisation effective des acteurs rencontrés dans le cadre d'une séance de travail visant à définir les grandes pistes d'orientation pour le territoire. Il s'agissait de recenser les représentations des acteurs locaux pour renvoyer au commanditaire une image du territoire à un moment clé : la perspective de révision de son plan stratégique de développement.

Une quarantaine de personnes ont été interrogées durant notre présence sur le territoire du Témiscamingue<sup>8</sup>. Concomitamment à ce travail, le dispositif de « jeu de territoire » (conception d'un jeu de cartes synthétisant un substrat d'information territoriale – données froides issues de la consultation de documents existants et données chaudes issues des entretiens avec les acteurs) a été réalisé. Pour l'essentiel, l'animation du jeu a été conduite par les élèves en présence des commanditaires de l'étude et des personnes interrogées.

La réalisation d'un tel contexte de travail nécessite une préparation amont (élaboration d'un partenariat pédagogique avec des collectivités locales, représentation institutionnelle) et aval lourde (suivi des élèves jusqu'à la phase de restitution et d'animation publique du travail).

#### Étape 1. Prendre connaissance du territoire

Il s'agit de collecter les données nécessaires à la compréhension du territoire par les membres de l'équipe d'animation et à l'élaboration des cartes du jeu. Elle peut se concevoir comme une étape de l'élaboration d'études de cas telle que définie par Yin (2003). La collecte des données froides est un travail bibliographique qui, ici, a été facilité par la SDT et l'UQAT. Cette collecte a été l'occasion de premières rencontres avec les acteurs de terrain dont le contenu des échanges constitue une première base de données chaudes. La collecte des

<sup>8</sup> Les acteurs rencontrés étaient représentatifs des quatre secteurs géographiques du territoire et de différents secteurs d'activités (tourisme, santé, emploi, jeunesse, condition féminine, éducation, culture, forêt, entrepreneuriat, communautaire).

données chaudes, proprement dite, s'inscrit dans une démarche plus structurée qui reprend les principes de l'entretien semi-directif (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 ; Ruquoy, 1995).

La prise de rendez-vous et le premier contact avec l'interviewé sont des étapes importantes qui influencent la qualité de l'entretien. C'est pourquoi, l'appui et l'implication d'acteurs locaux sont importants dans la préparation du terrain. Ils peuvent l'être également durant l'entretien car, grâce à leur connaissance de l'interviewé, de ses codes et non-dits, ils peuvent pertinemment l'amener à expliciter certains points que le chercheur n'entreverrait pas.

L'enregistrement du discours (prise de notes ou bande son) peut s'avérer très utile pour extraire, par la suite, les expressions verbales qui seront utilisées dans la carte.

Cette étape est importante aussi car la manière de conduire l'entretien, la qualité de l'écoute en particulier, peut favoriser ensuite l'adhésion de l'interviewé à la démarche participative.

### Etape 2. Elaborer les cartes de jeu et le fond de maquette

Le jeu de territoire utilisant d'une manière centrale la représentation spatiale, l'élaboration des cartes de jeu et du fond de maquette est essentielle. Pour cette dernière, la question principale est de donner suffisamment à voir aux participants la structure géographique du territoire sans pour autant ni les influencer dans leur discussion, ni surcharger le fond de maquette sur lequel seront dessinées successivement les représentations des participants. La carte de jeu quant à elle est une somme de compromis et de mixte qui doit tenir en une page : mi-texte mi-représentation graphique - carte géographique (copiée) ou chorème (créé pour l'occasion) ; données froides et chaudes ; informations quantitatives et qualitatives - . Les choix de composition, qu'ils concernent les cartes à élaborer, leur titre et famille<sup>9</sup>, leur illustration et texte, requièrent une grande attention et nécessitent des échanges entre les membres de l'équipe. Bien qu'en une page les contenus soient limités, la conception de toute carte devrait prendre en compte l'éventualité de l'absence de certains acteurs du territoire à la réunion participative.

Aussi objective puisse paraître une carte, elle n'est qu'un support destiné à faciliter l'expression de représentations, celle(s) véhiculée(s) par la carte et celles des participants au débat. S'il faut veiller à ce que les affirmations qu'elle contient sont tirées de sources fiables, leur véracité n'est ni un présupposé ni une finalité. Certaines problématiques semblent consensuelles et les cartes correspondantes visent essentiellement à les rappeler et leur usage dans le jeu contribue alors à leur hiérarchisation (Ex. Social – Education ; Action collective – Liens social). D'autres, par contre, peuvent être polémiques. Pour celles-là, la conception de cartes exprimant, explicitement, « le point de vue de ... » peut être pertinente (cas de la carte « Population - Le point de vue des Premières Nations »). Dans ce cas, il faut veiller à la cohérence globale de la carte et reconstruire, à la manière d'un avocat, le discours de la partie prenante en utilisant ses arguments habituels et des sources et représentations provenant de la partie « adverse ». Par ailleurs, il est fondamental de s'interroger sur la nature de la posture du représentant de la thématique au sein du collectif participatif et des relations qu'il entretient avec les autres membres du collectif car elle peut influencer son discours. Le contenu et l'expression, le choix des mots, des thèmes, ... peuvent varier selon que l'acteur est interviewé lors d'un entretien mené d'une manière semi-directive ou qu'il s'exprime en réunion participative.

Cette approche conceptuelle des cartes du jeu contribue sans doute à l'attraction du jeu, à l'implication effective des joueurs pendant le jeu et à leur participation ultérieure.

<sup>9</sup> Le jeu Témiscamingue 2008 se compose de 27 cartes réparties en 7 familles (social, population, relations extérieures, économie, ressources, action collective, politique).

**Etape 3. Organiser le jeu**

Au-delà des aspects logistiques, pour que le jeu « fonctionne », certains points doivent être réglés au préalable ; ils conditionnent sa réussite et surtout l'adhésion des participants : constituer les cartes par famille et composer la main de chaque joueur avec une répartition équilibrée des familles ; répartir les participants par atelier ; envisager l'absence de participants ; répartir les tâches de membres de l'équipe d'animation ; planifier le déroulement de la journée (temps par étapes du déroulement du jeu – Cf infra).

**2.2. Le déroulement du jeu**

L'originalité du « jeu de territoire » tient dans sa capacité à faire émerger des visions ou représentations d'acteurs différenciées et à spatialiser les informations collectées (modélisation graphique, production iconographique, usage de représentations spatiales) afin d'aider à la formulation d'un projet collectif. Ce dispositif s'appuie sur une démarche rigoureuse de diagnostic de territoire permettant l'appropriation d'informations et de savoirs communs (Lardon & Piveteau, 2005). Le « jeu de territoire » est un dispositif permettant la construction d'une vision partagée d'un territoire pour la mise en place d'un projet commun. Il comprend trois phases de réflexion (collective ou individuelle, ouverte ou fermée), d'argumentation favorisant les déterminants d'une élaboration collaborative (Lardon *et al.*, 2006)

**Etape 1 : Construire la maquette du territoire (diagnostic et spécification des enjeux)**

Les joueurs s'organisent collectivement pour dessiner une maquette<sup>10</sup> du territoire mettant en évidence ses structures et ses dynamiques. La construction de la maquette se fait à partir de cartes élémentaires, choisies et argumentées par les joueurs sur le fond de maquette où apparaissent les structures du territoire (délimitation géographique, autoroutes, villes voisines, massifs montagneux, rivières etc.). A tour de rôle, les joueurs sélectionnent l'une des cartes qui leur ont été distribuées en début de séance, énoncent les informations qu'elle contient, argumentent l'importance de ces informations pour le territoire, proposent une légende et dessinent sur la maquette commune les caractéristiques retenues du territoire. Ce choix peut être discuté par les autres, mais au final, seule compte la voix du joueur qui détient la carte. Cette première étape du jeu s'établit en deux tours. A l'issue de la première étape, les joueurs commentent la maquette produite et discutent des cartes non jouées. Ils récapitulent les principales structures et dynamiques observées et spécifient les enjeux identifiés.

**Etape 2 : Imaginer un scénario d'évolution pour le territoire (prospective à 15 ans)**

La seconde étape du jeu est d'imaginer des scénarios sur la base de l'expression d'enjeux apparaissant déterminants aux acteurs. Ces scénarios d'évolution s'appuient sur une combinaison de dynamiques qui donnent à voir des horizons du futur. Concrètement, chaque joueur produit un scénario d'évolution du territoire (matérialisé par un titre, un dessin, une légende, une phrase d'explication du scénario). Ce travail individuel est suivi d'une présentation collective et est discuté.

**Etape 3 : Enoncer les pistes d'orientations à suivre**

La troisième étape du jeu consiste à débattre des scénarios retenus et des pistes d'orientation à suivre pour assurer les dynamiques de développement territorial déterminées par les acteurs.

<sup>10</sup> Maquette désigne ici un dessin réalisé par les participants, à partir des informations qu'ils détiennent dans les cartes qu'ils jouent, et qui rend compte de leurs représentations du territoire.



Session « Accompagner le développement territorial par la formation :  
Quels dispositifs d'apprentissage collectif et quelles compétences mobiliser ?

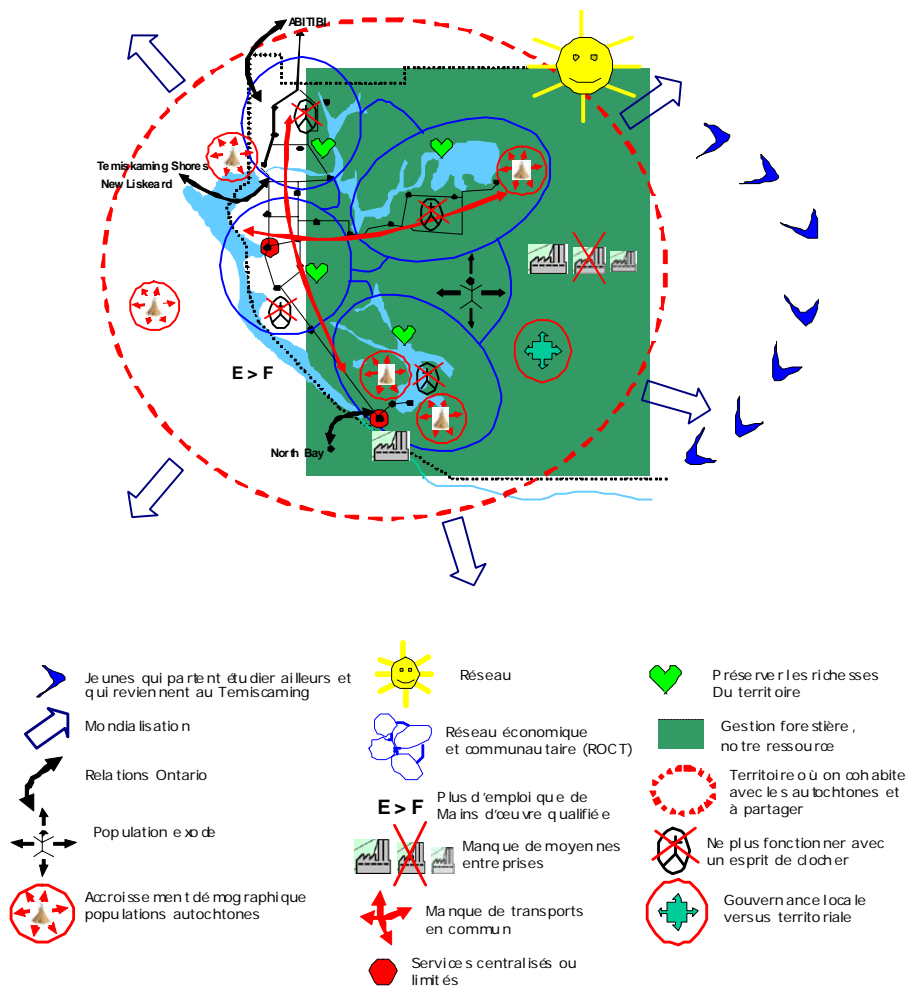


Figure 3 : la maquette réalisée dans l'un des ateliers

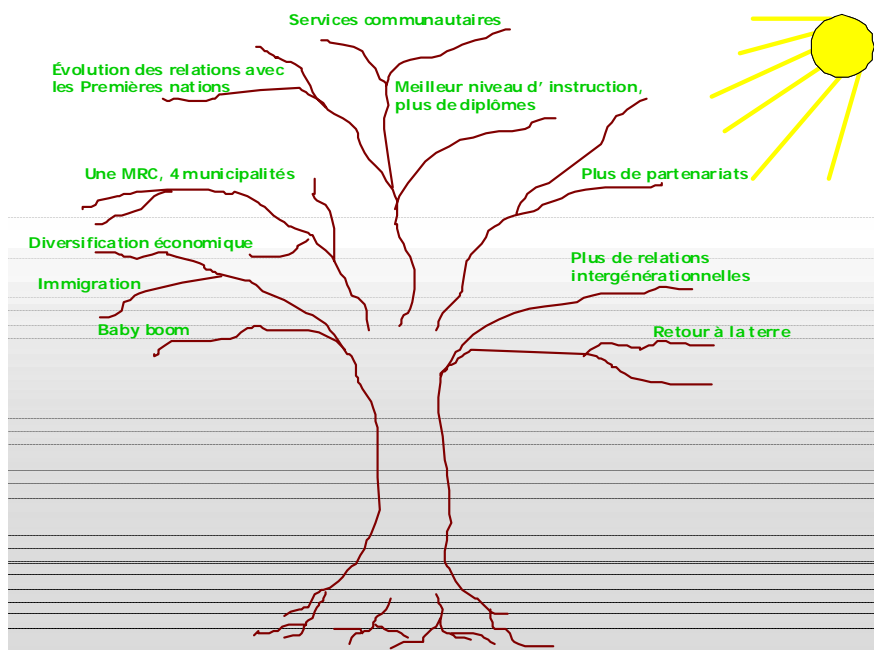


Figure 4 : l'expression de la synthèse des scénarios d'un atelier

Les joueurs choisissent un scénario parmi les précédents ou en produisent un nouveau (par combinaison ou enrichissement de scénarios existants) ; celui-ci fait également l'objet d'une représentation graphique. Ils spécifient les conditions entravant ou facilitant la mise en œuvre de ce scénario sur la base des observations et de l'analyse des caractéristiques territoriales mises en évidence auparavant.

Deux ateliers participatifs ont été conduits avec les acteurs locaux présents. La répartition des joueurs-acteurs dans chacun des ateliers a été définie en fonction de leur casquette institutionnelle pour favoriser la mixité des visions et perceptions du territoire, afin de décloisonner les regards sectoriels<sup>11</sup>.

Ces ateliers ont été animés par les élèves et les membres de l'équipe pédagogique. Dans chaque atelier on pouvait compter : un animateur, un dessinateur, un observateur, des aides aux joueurs. Notons que dans une perspective de transfert de la méthode, deux agents de développement de la SDT se sont également impliqués dans l'animation.

### **2.3. Le debriefing du jeu**

Un premier debriefing a eu lieu avec les acteurs participant au jeu.

Il est à noter que la participation des acteurs-joueurs aux différentes phases du jeu a été active, même si le dessin de la maquette leur a semblé un exercice difficile. Ces acteurs ont l'habitude de travailler ensemble et les orientations qu'ils veulent donner à leur territoire sont relativement partagées : renverser les tendances démographiques en étant attractif pour les jeunes et pour de nouvelles populations, innover dans la création d'entreprises pour dépasser la crise actuelle (forêt, mines, ...), mieux intégrer les populations autochtones, ... Le jeu leur a « donné à voir » les enjeux de leur territoire et a rendu plus explicites les points importants à prendre en compte dans le prochain plan stratégique. Les résultats étaient complètement en phase avec les préoccupations actuelles des acteurs, en les aidant à construire une vision partagée de leur territoire, pour à la fois s'y sentir impliqués et pour être ouverts et accueillants. L'image de l'arbre qui tire ses forces de ses racines par son ancrage dans le territoire et dont le feuillage tire la lumière dans son lien au monde extérieur, a fait unanimité. Les acteurs ont apprécié l'animation et ont trouvé intéressant d'imager leurs propos. Ils ne pensaient pas pouvoir aller si loin dans la réflexion commune en si peu de temps. Le regard extérieur que nous avons pu leur apporter les interpelle et leur inspire de nouvelles idées.

Une autre séance de debriefing a eu lieu au lendemain de notre animation participative, avec des représentants de la SDT afin de recueillir l'avis des commanditaires sur le dispositif mis en place. Outre l'intérêt de notre présence qui arrivait à un moment opportun pour leur réflexion de gestion stratégique en continu et la qualité de la prestation réalisée par l'équipe clermontoise (enseignants et élèves), l'intérêt et l'efficacité de la méthodologie du « jeu de territoire » ont été salués. Les agents de développement de la SDT l'intégreront d'ailleurs prochainement dans leurs pratiques, en particulier pour impliquer le monde municipal. Ils se sont dits, en effet, particulièrement convaincus de l'intérêt de la mise en image, qui permet de décoder les non-dits, de pointer l'absence de réponse, d'ouvrir les sujets tabous (cela s'est particulièrement révélé sur la question des relations avec les premières nations).

---

<sup>11</sup> Conseiller en tourisme, en développement des entreprises et en développement des collectivités, pour les deux ateliers, avec également retraité de l'éducation, autre retraité, conseiller formation et agent de développement pour le 1<sup>o</sup> atelier, conseiller en communication, organisme communautaire, société de développement et retraité de commission scolaire pour le 2<sup>o</sup> atelier.

La dimension sensible du jeu, qui permet d'exprimer des images, des sensations, des perceptions a pris d'autant plus d'ampleur que les acteurs québécois étaient déjà fortement investis dans une démarche participative. En France, où l'habitude de la participation n'est pas encore ancrée, les productions de telles séances d'animation restent assez rationnelles et peu créatives et innovantes. La participation d'une chargée de communication s'est révélée en outre très stimulante pour le groupe. Les relations de hiérarchie sont également beaucoup moins marquées au Québec, les acteurs étant considérés pour leur personne plus que pour leur fonction. La démarche de jeu de territoire a ainsi pu prendre toute sa dimension d'échange entre acteurs différenciés et de confrontation de points de vue, médiatisée par les représentations spatiales collectivement réalisées. La démarche permet de partager les mêmes informations, c'est un acquis commun qui devient connaissance : du portait, on passe à une vision.

### **3. Retour sur l'expérience**

Les enseignements tirés de cette expérience sont de trois ordres. Il s'agit tout d'abord de tester et de mettre à l'épreuve dans de nouvelles conditions – autre pays, autre problématique, autres partenaires - une méthodologie déjà éprouvée dans des situations françaises. Il s'agit ensuite d'enrichir et de compléter les apports de la démarche en termes de participation des acteurs parties prenantes du projet, en la mettant en œuvre avec des partenaires terrain déjà fortement impliqués dans des démarches participatives. Enfin, il s'agit d'évaluer les modalités d'apprentissage collectif et d'élaboration de compétences distribuées, susceptibles d'être reproductibles dans d'autres situations, tant en France qu'au Québec.

#### **3.1. Application du jeu de territoire**

Les précédentes applications du jeu de territoire visaient tout particulièrement à élaborer un projet de territoire, dans le cadre de la mise en œuvre de territoires de projets tels que les pays, les PNR, les agglomérations<sup>12</sup>. Dans ce cadre le principal objectif est d'initier une réflexion très en amont du processus de décision et donc sans grands enjeux opérationnels directs ni confrontation à des situations de conflits. Une première application sur une question de gestion d'un territoire<sup>13</sup> a mis en évidence la difficulté des acteurs à se dégager des tendances actuelles profondément ancrées, pour s'ouvrir un champ des possibles. Les idées issues des scénarios sont restées très classiques et peu engageantes. Il nous semblait néanmoins que le jeu pouvait être facteur d'innovation dans la façon de prendre les problèmes et d'en construire des solutions.

Le jeu de territoire au Témiscamingue avait cette double particularité d'une part de s'inscrire dans un projet de long terme, dans la continuité du précédent plan stratégique, mais également de s'engager dans des actions opérationnelles en termes de gestion stratégique du territoire. Un troisième enjeu était également dans la dimension évaluative de la procédure visant à faire un bilan actualisé des actions menées dans le cadre du premier plan stratégique. Cette triple caractérisation de la situation conférait une certaine difficulté à la mise en œuvre du jeu, jamais testé de cette façon là.

Or, la rigueur de l'itinéraire méthodologique proposé et la pertinence du langage graphique, pour accompagner le raisonnement des acteurs sur le développement de leur territoire, ont porté leurs fruits. Les enquêtes préalables ont permis, pour chacun des secteurs d'activités, de faire le point sur les acquis par rapport aux objectifs qu'ils s'étaient donnés dans le plan

---

<sup>12</sup> Les précédentes applications avec les élèves portaient sur Millau, le PNR de Millevaches, Clermont-Ferrand, le Pays du Grand Clermont et le PNR du Livradois-Forez (Voir <http://www.agroparistech.fr/-Developpement-local-et-amenagement.html>)

<sup>13</sup> Gestion territoriale de l'eau dans un bassin-versant ayant notamment des problèmes de pollution agricole (bassin de la Coise).

stratégique et de s'interroger sur les actions à venir. L'élaboration de la maquette des dynamiques, réalisée dans la première phase du jeu, a repositionné ces avancées dans l'ensemble des dynamiques du territoire et mis en évidence les interrelations avec d'autres secteurs d'activités, ouvrant ainsi plus globalement la question de leur coordination. La phase d'élaboration des scénarios a été riche en propositions, le bilan actualisé permettant aux acteurs de se projeter de façon plus innovante dans l'avenir, parce qu'il y avait eu accord sur le diagnostic et acceptation de ce qu'il donnait à voir par sa spatialisation. Ainsi par exemple la reconnaissance des quatre secteurs géographiques clairement mis en évidence dans la maquette a obligé les acteurs à discuter de regroupements municipaux et de différentiels de développement, questions sous-jacentes qu'ils évitaient d'aborder de front jusque là.

Au-delà de l'enrichissement apporté par ce nouveau cas d'étude pour le test et la mise à l'épreuve du jeu de territoire, deux types de poursuite peuvent être envisagés. D'une part, la SDT a fait état d'une demande d'accompagnement sur la poursuite du dispositif participatif initié. Il s'agirait pour eux de décliner le jeu de territoire avec les municipalités et autres acteurs locaux dans l'optique d'impliquer la société civile dans la « gestion stratégique » du territoire. Un suivi-évaluation des effets induits du jeu de territoire est également proposé, via la présence sur le terrain de la Chaire Desjardins de l'UQAT. Une démultiplication avec d'autres acteurs et d'autres territoires est d'ors et déjà projetée.

### **3.2. Implication dans la démarche participative**

Comme indiqué, le jeu de territoire est un jeu d'expression visant à favoriser la participation des acteurs parties-prenantes à la conception d'un projet pour leur territoire. Les acteurs visés sont divers et c'est dans la mise en commun des informations multi-sectorielles pour construire une vision partagée du territoire que réside la première propriété du jeu. La seconde propriété est d'impliquer les participants, par le fait même qu'ils prennent part à cette construction collective. La vision est la leur, au sens où ils y ont contribué et elle est partagée, puisqu'ils l'ont élaborée collectivement. Les précédentes expériences de jeu de territoire menées en France ont mis en évidence ces propriétés.

Dans cette situation québécoise, où les acteurs sont déjà très fortement impliqués dans des démarches participatives et sont concernés par l'élaboration collective, on pourrait s'interroger sur l'intérêt du jeu de territoire, les conditions étant déjà en grande partie remplies. Or, l'expérience a montré plusieurs qualités. Tout d'abord, l'aspect ludique a pu s'exprimer de façon plus évidente qu'en France où le dispositif est souvent plus fastidieux, l'attention étant concentrée sur la rationalisation des informations plus que sur le partage des impressions. Le vécu a ainsi été plus intense. Ensuite, le jeu a opéré comme un facilitateur de partenariat, les acteurs d'organismes différents et de secteurs d'activités différents se prenant au jeu d'envisager ensemble de nouveaux enjeux, tels que la reconnaissance de l'économie sociale pour les acteurs économiques, l'apport des femmes dans les activités communautaires, la coopération avec les premières nations, ... cette propriété du jeu de s'adresser à des acteurs différents, et non pas à des focus-group, prend ainsi toute sa signification. Enfin, l'hybridation des cultures, non seulement entre acteurs, mais entre acteurs et étudiants et enseignants-chercheurs, a pu mettre en évidence les similitudes et les différences entre les comportements des acteurs dans les deux pays. Le chercheur n'est pas considéré comme un expert, mais comme un contributeur au même titre que les autres, les élèves ne sont pas relégués au rôle d'animateurs ou de petites mains, mais prennent également part à la réflexion. Il y a une réelle co-construction.

Cette relative réussite du jeu de territoire doit être modulée par le fait que nous n'avions pas suffisamment anticipé la capacité de création des deux premières phases et que la troisième

phase a été trop courte et trop limitée dans ses ambitions. Dans la mesure où les acteurs-joueurs ont su retraduire l'apport de l'analyse spatiale (première phase du jeu) en une expression plus appropriée<sup>14</sup> et symbolique (seconde phase du jeu), nous aurions pu aller plus loin dans la déclinaison des actions à mettre en œuvre pour réaliser les orientations envisagées : par exemple énoncer les actions et les repositionner sur la maquette des dynamiques élaborée lors de la première phase, préciser le porteur de l'action et les conditions de réalisation pour atteindre le scénario voulu. Le jeu pourrait ainsi permettre un retour sur les actions des acteurs, dans leur propre espace d'action, ce qui est une des hypothèses du jeu : le diagnostic sera mieux approprié et le projet aura plus de chance de se réaliser si l'action collective est réinterprétée par les acteurs, chacun selon sa propre capacité d'action. C'est une première façon de vérifier que le jeu permet d'infléchir les représentations des acteurs et de rendre le projet actionnable.

### 3.3. Retour sur le dispositif de recherche-formation-action

Nous pouvons tirer des enseignements de cette expérience de recherche-formation-action, en termes de modalités d'apprentissage collectif et d'élaboration de compétences distribuées, susceptibles d'être reproductibles dans d'autres situations, tant en France qu'au Québec.

Les apprentissages qu'ont fait les acteurs sont relatifs tout d'abord à une meilleure connaissance globale de leur territoire, disons une connaissance réactualisée, puisqu'ils en avaient déjà une bonne connaissance avec la démarche originale de planification stratégique. Mais ils se sont aussi donnés une nouvelle connaissance commune de leur territoire. Cet apprentissage collectif est essentiel pour une transformation opérationnelle des acquis du jeu. Par ailleurs, il y a eu également apprentissage méthodologique pour les agents de développement de la SDT qui se sont appropriés la méthode et ont l'intention de la déployer dans le cadre de l'animation territoriale relative au prochain plan stratégique. Le jeu que nous avons réalisé a fonctionné comme un laboratoire d'expérience.

Pour les étudiants, déjà formés au jeu de territoire, deux principaux apprentissages ont été approfondis. Le premier concerne le travail en équipe. En très peu de temps, il fallait prendre connaissance du territoire au-travers de documents et de rencontres d'acteurs régionaux, réaliser des entretiens avec des acteurs locaux et transformer ces dires d'acteurs en informations partageables dans les cartes de jeu élaborées. Cela demande une capacité non seulement d'assimilation des informations, mais aussi de mutualisation entre les différents groupes, chaque élève n'ayant pas suivi tous les entretiens ni lu tous les documents. Le rôle des enseignants-chercheurs encadrant ce travail est alors primordial. Le second apprentissage, vraisemblablement très formateur est d'apprendre à animer une séance participative avec les acteurs : présenter les règles du jeu, organiser la répartition des paroles et les débats entre acteurs, synthétiser les idées émises sont autant de compétences personnelles acquises permises par le travail collectif. On peut penser que ces savoir-faire expérimentiels resteront ancrés et participeront de la démultiplication à long terme de ce type d'approche.

Pour les enseignants-chercheurs, les acquis sont multiples. Au-delà de l'expérimentation en vraie grandeur et de la validation des hypothèses sous-jacentes à la formalisation de cette démarche de jeu de territoire, il y a un double apprentissage collectif à court et à long terme. D'une part, nous avons appris à connaître un nouveau territoire et ses acteurs parties-prenantes, consolidant notre analyse de l'importance du capital social dans les jeux d'acteurs. C'est un acquis qui se poursuivra dans nos programmes de recherche sur les configurations socio-spatiales de gouvernance territoriale. D'autre part, nous avons appris à adapter, *in*

---

<sup>14</sup> Au sens où ils le retraduisaient dans leur langage propre et non pas dans un langage spatial dont ils ne sont pas spécialistes.

*itinere*, une méthodologie déjà éprouvée mais ici collectivement assumée. Cette adaptabilité de la démarche sera mise à l'épreuve dans nos programmes de recherche sur l'ingénierie de développement territorial.

### Conclusion

Notre réflexion met en avant la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent (Deffontaines *et al.*, 2001). Ce développement territorial repose sur des dynamiques collectives d'organisation d'acteurs et nécessite des lieux de dialogue pour construire les modalités de coordination (Lardon *et al.*, 2007). Les liens sociaux amplifient la capacité des acteurs à s'impliquer collectivement dans le développement de leur territoire. Les représentations spatiales expriment les territorialités des acteurs (Debarbieux & Vanier, 2002). Elles participent à la construction des territoires. A ce titre, la démarche de diagnostic participatif prospectif amplifie le sentiment d'appartenance à une même configuration socio-spatiale (Angeon *et al.*, 2006). Elle tend à renforcer le potentiel d'action collective et facilite l'apprentissage collectif.

Le dispositif de recherche-formation-action déploie ainsi tout son potentiel d'intervention dans les dynamiques des territoires et les jeux d'acteurs, ici comme ailleurs. L'articulation des compétences s'appuie sur un dispositif de recherche-formation-action, développé depuis plusieurs années, où la formation est un médiateur entre la recherche et l'action, au sens où elle intervient dans l'action, en se plaçant comme interlocutrice des questions de développement portées par les acteurs et où elle intervient dans la recherche, en interpellant les chercheurs sur les concepts et les méthodes à produire pour faciliter l'apprentissage collectif et le développement de compétences. La démarche participative mise en œuvre avec les acteurs de terrain du Témiscamingue a contribué à l'hybridation des cultures - françaises et québécoises, recherche et développement, étudiants et enseignants, ...- et permis de tester en vraie grandeur l'articulation de compétences et les synergies à inventer pour apprendre à concevoir, réaliser et évaluer collectivement des projets de développement.

Les perspectives de poursuite des collaborations sont ouvertes aux autres collectifs intéressés par ces approches. Le colloque pourra être l'occasion d'initier un réseau international sur la conception de dispositifs d'apprentissage collectif et la formalisation des compétences pour l'accompagnement du développement territorial par la formation.

### Bibliographie

- 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.
- Angeon V., Caron P., Lardon S., 2006, "Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?", *Revue Développement Durable et Territoires*, (<http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=2851>).
- Brunet R., 1986, La carte-modèles et les chorèmes, *Mappemonde*, 4, pp 2-6.
- Colombino E., Leblanc P., 2006. Repeupler : une démarche de recherche-action pour la revitalisation des villages ruraux. Une expérience dans 6 villages de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec. Chaire Desjardins en développement des petites collectivités.
- Debarbieux B, Vanier M., 2002. *Ces territorialités qui se dessinent*. Editions de l'Aube, Datar, 267p.

- Debarbieux B., Lardon S., 2003. *Les figures du projet territorial*. Editions de l'Aube, Datar, Bibliothèque des territoires, 270 p.
- Deffontaines J.P., Marcelpoil, E., Moquay P., 2001. Le développement territorial : une diversité d'interprétations. In Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (éds.), *Représentations spatiales et développement territorial*. Paris, Editions Hermès, pp 39-56.
- Ependa A., 2007. Les communautés périphériques de Rouyn-Noranda : enjeux socio-économiques, gouvernance, développement local et attractivité après les fusions municipales volontaires. FQRSC, 2006-2009.
- Ependa A. et LeBlanc P., 2007. Enquête sur les opinions des habitants de Malartic sur le développement et la diversification socio-économique de la ville. Chaire Desjardins en développement des petites collectivités.
- Guihéneuf P. Y., Cauchoix F., Barret P., Cayre P., (dir.) 2006. La formation au dialogue territorial. Quelques clés issues d'une réflexion collective. Educagri Editions. 194p.
- Hatchuel A., 2000. Recherche, intervention et production de connaissances. In *Recherches pour et sur le développement territorial*, t II, Paris, Inra, pp 27-40.
- Lafontaine, D., J. Boisjoly, avec la collaboration de B. Jean, Marceau R., LeBlanc P. (dir), et Belley S., Chiasson G., Joyal A., Plante S. et Robitaille M., 2007. *Recherche évaluative sur le dispositif des pactes ruraux et ses retombées. Rapport de recherche 2. La mise en application et l'évaluation du dispositif du Pacte rural*, CRDT-UQAR, 401pages.
- 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., Le Ber F., Brassac C., Caron P., Mainguenaud M., Préau J-M., 2006. Conception collaborative d'objets géographiques. *Revue internationale de Géomatique*, Volume 16, n°2/2006, 269-284.
- 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.
- Lardon S., 2007. Quelle ingénierie territoriale pour les territoires peri-urbains ? Proposition d'une démarche. In Loudiyi S, Bryant C.R ,laurens L. (eds.) *Territoires périurbains et Gouvernance. Perspectives de recherche*. Editions du laboratoire développement durable et dynamiques territoriales. Université de Montréal, pp 149-158.
- LeBlanc P. (dir.), Jean B., Lafontaine D., Marceau R., Belley S., Boisjoly J., Chiasson G., Joyal A., Plante S. et Robitaille M., 2007. *Recherche évaluative sur le dispositif des pactes ruraux et ses retombées. Rapport de recherche 1. Le modèle et les indicateurs de suivi et d'évaluation du dispositif du pacte rural*, CRDT-UQAT et CREXE-ÉNAP, 104 pages.
- Quivy R., Van Campenhoudt L., 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, 287 p.
- Ruquoy D., 1995. Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer, in Albarello L., *et al., Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris: Armand Colin, pp.59-82
- Vanier M., 2008. Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité. Economica, Anthropos, Paris, 160p.
- Yin R.K., 2003. *Case study research : design and methods*, Applied Social Research Methods Series, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 179 p.