

## Construire un projet territorial

### Le "jeu de territoire", un outil de coordination des acteurs locaux

© Émilie Jamet



*Le Témiscamingue,  
un territoire au patrimoine  
naturel remarquable*

Concevoir, réaliser et évaluer un projet de territoire en jouant, c'est le défi réussi par une équipe de chercheurs de l'Unité Mixte de Recherche Métafort de Clermont-Ferrand. Comment ? En aidant les acteurs territoriaux à échanger sur leurs représentations spatiales, construire une vision stratégique partagée de leur territoire et initier une dynamique de changement.

#### ■ Sylvie Lardon

**E**n France, et plus généralement dans tous les pays développés, un des enjeux majeurs des collectivités est d'élaborer des projets de territoire dans une perspective de développement durable. Il s'agit par exemple de concilier paysage, emploi, services, etc. Derrière ces thématiques, les acteurs engagés dans la conduite des projets sont multiples (individuels et collectifs, institutionnels ou professionnels, organisés ou associés) et porteurs de visions différenciées des dynamiques et des enjeux d'évolution.

Comment coordonner les actions pour organiser les synergies et les solidarités ? Comment la recherche peut-elle aider à articuler compétences individuelles et compétences collectives ? Comment ouvrir le champ des possibles ?

Pour augmenter la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent, nous les accompagnons dans une démarche de "jeu de territoire" qui facilite l'expression des représentations qu'ils se font de leur territoire de projet. Nous l'illustrons par celui réalisé en mai 2008 au Québec, avec les étudiants du mastère spécialisé "Développement local et aménagement du territoire" (DLAT) de l'ENGREF de Clermont-Ferrand.

#### Pour faire revivre le Témiscamingue...

Le Témiscamingue, région située à 700 kms au nord de Montréal, est dévitalisé. Eloigné des grands centres de décision, il est confronté à une perte d'emploi, à un fort déclin démographique et à une disparition des services publics. La Municipalité Régionale de Comté (MRC) a mis en place un premier plan stratégique de gestion (2005-2010), avec pour objectif de "Faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre". Elle se fixa pour cela six priorités : mettre en valeur et faire reconnaître les beautés patrimoniales et paysagères de la région ; valoriser son potentiel naturel et humain ; faire de ce territoire un milieu sain en favorisant l'accès aux services de santé et services sociaux ; promouvoir la création, l'innovation et un développement intelligent ; en faire un espace attrayant et divertissant apte à garder ses habitants et en intégrer de nouveaux. En 2008, au moment clé de révision de ce plan, la Société de Développement du Témiscamingue (SDT) a interpellé notre équipe pour mettre à l'épreuve la démarche de diagnostic prospectif et participatif que nous avons conçue et testée dans quelques situations françaises. Il s'agissait de procéder à une évaluation des démarches initiées et de faciliter l'émergence d'un projet plus transversal impliquant l'ensemble des acteurs locaux parties prenantes.

## ... un outil de diagnostic et d'animation

L'ambition du jeu de territoire est triple : faciliter la participation des différents acteurs, leur permettre de s'approprier les dynamiques et les enjeux du territoire et favoriser leur implication dans des actions collectives. Quelques points forts guident notre raisonnement : a) Comprendre l'organisation spatiale du territoire, dans ses modalités d'articulation interne, mais également externe avec les territoires voisins, b) se positionner dans les dynamiques existantes et c) préciser les modèles de développement souhaités pour valoriser ses spécificités. Nous retenons trois principes méthodologiques.

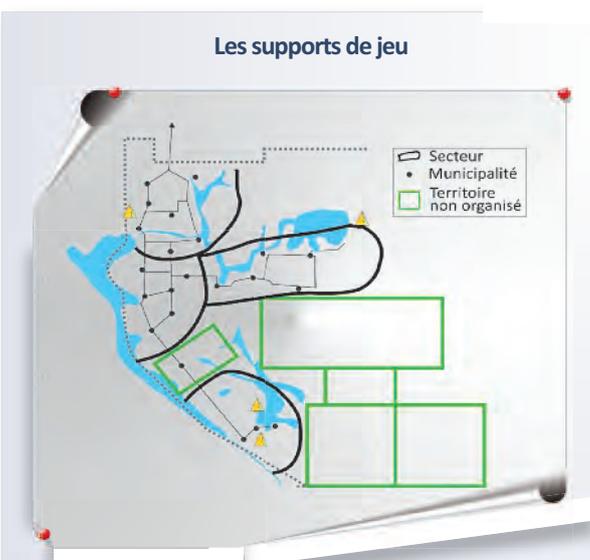
Premier principe : être clair sur le rôle des chercheurs. Leur intervention donne lieu à un accord préalable avec le partenaire commanditaire, sur les attendus du jeu, sur la méthode utilisée et sur son exigence de résultat. Cela suppose une énonciation précise et collective de la question qui sous-tend cette intervention.

Deuxième principe : produire des connaissances pour l'action dans un processus itératif où les savoirs des acteurs territoriaux et ceux des chercheurs sont mis en commun.

Troisième principe : restituer les résultats 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.

## Préparer le jeu

L'intervention suppose un minimum de connaissances sur les dynamiques en cours et les jeux d'acteurs. Avec l'aide de la SDT, nous avons collecté deux types de données. Les unes sont issues de documents cartographiques et statistiques disponibles, complétés par une exploration des sites web. Les autres rassemblent des informations plus qualitatives apportées par des enquêtes réalisées auprès d'une quarantaine d'interlocuteurs privilégiés représentatifs des différents secteurs d'activité, sociaux, économiques et culturels de l'ensemble du territoire. Ces informations nous ont permis d'élaborer le fond de maquette et les fiches qui constituent les supports de jeu.

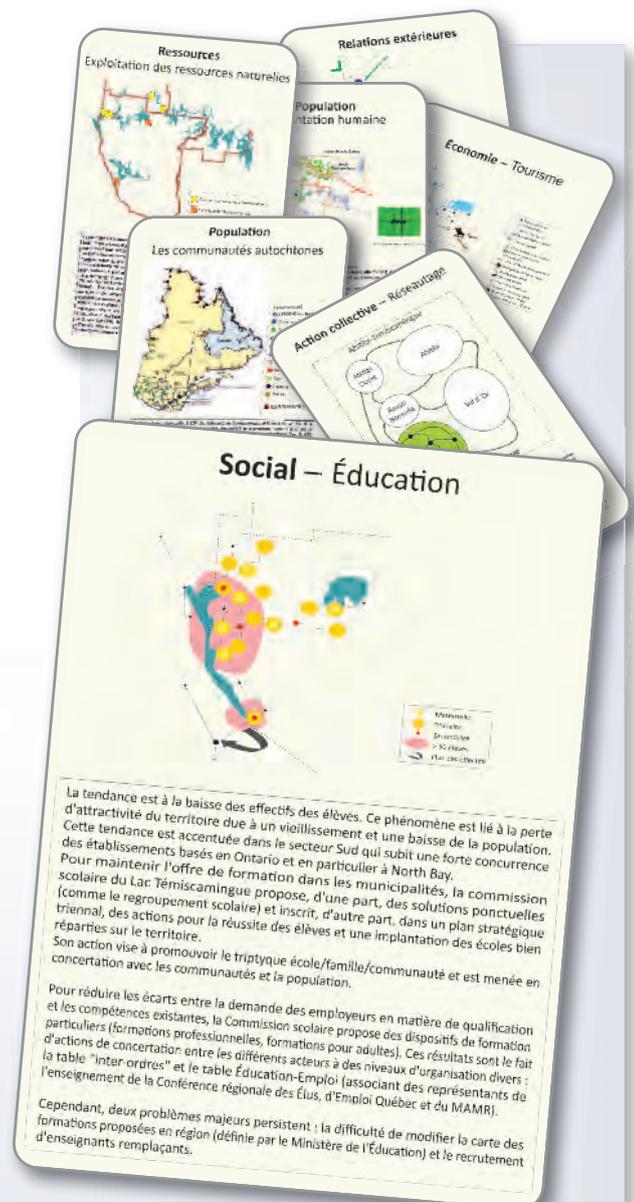


### Un fond de maquette du territoire

Le fond de maquette du territoire du Témiscamingue donne à voir aux participants, de façon sommaire et sans les influencer, la structure géographique du territoire.

## Trois types d'intervenants

- Les **concepteurs** (chercheurs et commanditaires) guident le jeu.
- Les **animateurs** (chercheurs et étudiants) se répartissent plusieurs rôles :
  - › Énoncer les règles du jeu et s'assurer du bon déroulement en rappelant les consignes, en donnant la parole, en recentrant les discussions sur les objectifs de l'étape.
  - › Aider les joueurs à transcrire leurs explications et argumentaires dans un langage graphique.
  - › Garder trace du processus en notant ce qui est dit, les attitudes et comportements des joueurs.
- Les **joueurs** sont les acteurs du territoire :
  - › Le partenaire commanditaire (ici la SDT).
  - › Les acteurs invités (maires, agents de développement, responsables de différents services et associations,...) définis avec le commanditaire. Ils sont répartis dans chacun des ateliers en fonction de leur appartenance institutionnelle ou professionnelle.



### Des fiches à jouer

Chaque fiche, composée d'une représentation graphique et d'un texte, synthétise, sous un titre et en une page, des informations territoriales thématiques.

## Jouer en trois étapes

Le "jeu de territoire" se déroule en atelier participatif, sur une demi-journée. Il est basé sur l'analyse des principes organisateurs de l'espace exprimés sous forme de modèles graphiques qui servent de fil conducteur pour confronter et intégrer les connaissances produites tout au long de la démarche.

Trois phases de réflexion et d'argumentation le structurent.

### ● 1 : Faire le diagnostic et spécifier les enjeux

La première étape vise à dresser un portrait du territoire et à identifier les enjeux. Chaque joueur reçoit 4 à 5 fiches. Il en sélectionne tout d'abord une, pour laquelle il énonce les informations sur lesquelles il s'appuie, en argumente l'importance pour le territoire, propose une légende, et dessine sur la maquette commune les caractéristiques retenues du territoire. Il joue une deuxième fiche lors d'un deuxième tour de jeu.

Ce choix peut être discuté par les autres, mais au final, c'est le joueur qui détient la fiche qui a le dernier mot. A l'issue de cette étape, les joueurs, qui se sont exprimés à tour de rôle et ont dessiné successivement leurs représentations des dynamiques du territoire, commentent la maquette produite et énoncent les enjeux.

Cette maquette a la double propriété d'être explicite pour tous, puisque sa construction fait l'objet d'argumentaires, et d'être acceptée par chacun, puisque chacun y contribue. Elle constitue en ce sens un objet médiateur.

### ● 2 : Imaginer des scénarios d'évolution

La seconde étape s'appuie sur une combinaison de dynamiques qui donnent à voir des horizons possibles du futur. Concrètement, chaque joueur, ou petit groupe de joueurs, produit, en forçant le trait, un scénario d'évolution du territoire matérialisé par un titre, un dessin, une légende, une phrase d'explication du scénario. Il peut s'agir d'un scénario catastrophe, d'un idéal-type, d'un scénario endogène ou bien ouvert, etc.

Les scénarios sont ensuite présentés à l'ensemble des participants de l'atelier. Les dessins sont affichés au mur en rapprochant ceux qui se ressemblent. La confrontation des différents scénarios est le support de débats qui expriment les évolutions voulues ou redoutées par les acteurs.

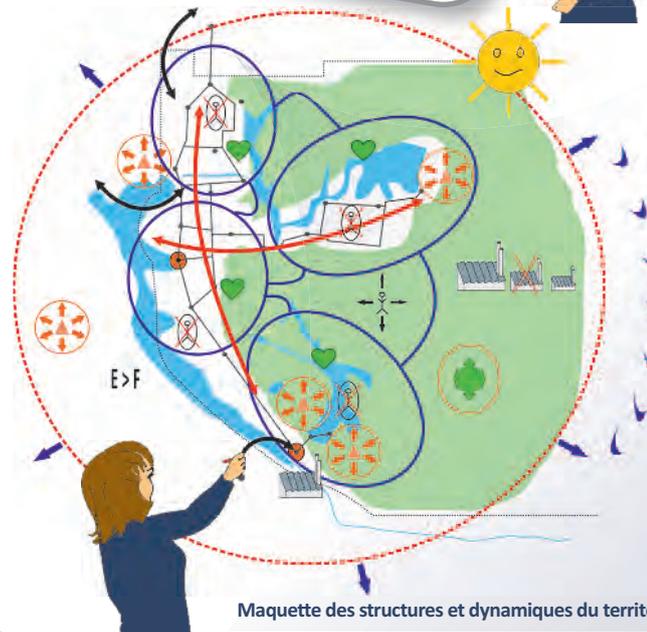
### ● 3 : Cadrer les actions possibles

À la troisième étape, un joueur représentant chaque atelier présente de manière synthétique les différents scénarios retenus. Il spécifie les conditions entravant ou facilitant la mise en œuvre de tel ou tel scénario. L'ensemble est mis en débat dans l'optique d'énoncer les actions à mener pour parvenir aux orientations souhaitées. Les pistes d'actions sont reportées sur un tableau blanc et emportées par le partenaire commanditaire qui les utilisera par la suite.

Les acteurs du Témiscamingue se sont accordés sur quelques orientations majeures : renverser les tendances démographiques en étant attractif pour les jeunes et pour de nouveaux arrivants, innover dans la création d'entreprises pour dépasser la crise actuelle (forêt, mines, ...), mieux intégrer les populations autochtones, etc.

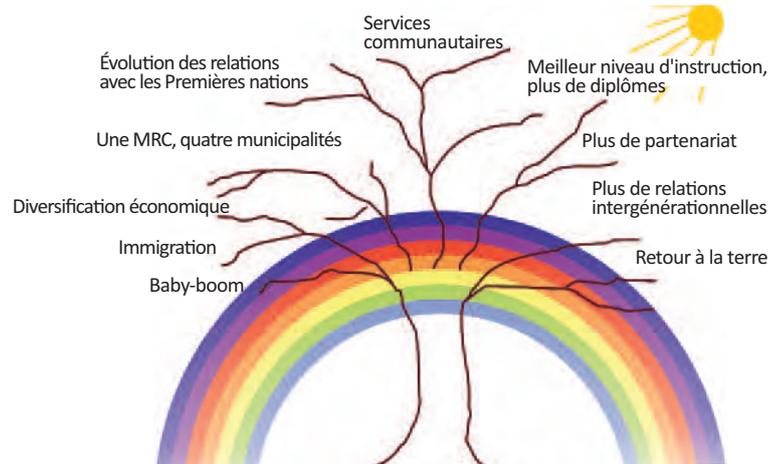


Deux ateliers parallèles de 6 à 7 joueurs



Maquette des structures et dynamiques du territoire du Témiscamingue (d'après DLAT, 2009)

- Jeunes partant étudier ailleurs et revenant au Témiscamingue
- Mondialisation
- Relations Ontario
- Exode population
- Accroissement démographique populations autochtones
- Cohabitation avec autochtones, territoire à partager
- Réseau économique et communautaire (ROTC)
- Manque de moyens entreprises
- Plus d'emploi que de main d'oeuvre qualifiée
- Services centralisés ou limités
- Préserver les richesses du territoire
- Gestion forestière, notre ressource
- Manque de transports en commun
- Gouvernance locale VS territoriale
- En finir avec l'esprit de clocher
- Réseau



### Scénario collectif du jeu de territoire Témiscamingue

Cette 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 l'unanimité.

Une séance plénière pour énoncer les actions à mener



## Tirer les leçons du jeu

À la suite du jeu, les joueurs s'expriment sur la manière dont ils l'ont vécu, sur ce qu'ils ont appris et ce qu'ils en retirent pour leur territoire. Nous évaluons ainsi l'intérêt de la démarche et son appropriation par les acteurs locaux. La SDT a salué la qualité de notre intervention et souligné l'efficacité de la méthode qui a renforcé la volonté des acteurs locaux à travailler ensemble. Elle s'est déclarée convaincue de l'intérêt des représentations spatiales, qui permettent de décoder les non-dits, de pointer l'absence de réponse, d'ouvrir les sujets tabous, notamment sur la question des relations avec les Premières nations. A tel point qu'elle a souhaité former certains de ses membres pour intégrer cette démarche dans ses propres pratiques. En février 2009, elle a organisé une séance de jeu ciblée sur les municipalités pour impliquer le monde municipal.

Côté recherche, grâce à nos observations en séance, nous avons réalisé une analyse approfondie des dynamiques d'interactions permises par le jeu. Par ailleurs, nous avons identifié et valorisé les adaptations de la méthode réalisées pour prendre en compte les spécificités locales du Témiscamingue. Une plaquette récapitulative a été envoyée à l'ensemble des participants. Le suivi sur le terrain des effets induits par le jeu prolonge notre travail.

La mise en œuvre du jeu de territoire dans une diversité de situations concrètes a apporté la preuve de sa pertinence pour favoriser l'apprentissage de l'expression de points de vue et de la confrontation d'idées, gages d'une meilleure appropriation collective d'un projet de développement territorial.

Trois enseignements majeurs en découlent. Le premier tient à son opérationnalité. Au Québec, ce dispositif rassemblant un panel d'acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, s'est avéré opérationnel pour construire, à partir d'une mutualisation des informations sur les dynamiques en cours, une vision partagée des enjeux d'évolution au moment clé de la révision du plan stratégique de gestion du Témiscamingue. Il a révélé la volonté et la capacité peu commune des acteurs territoriaux à se mobiliser pour aller de l'avant, ensemble. Tandis que les objectifs du premier plan relevaient d'actions sectorielles, le nouveau plan 2011-2016, en affichant des objectifs partenariaux, s'avère à la fois plus épuré et plus transversal.

En second lieu, nous avons mis en évidence le caractère modulable et adaptable de la démarche. Car si celle-ci est réutilisable, les scénarios qu'elle permet d'élaborer n'ont, eux, pas de valeur universelle. Chaque application du jeu de territoire contribue donc à valider la généralité des principes du jeu et à formaliser les conditions de son adaptation à de nouvelles situations. Elaborée dans des situations françaises lors des phases de conception de projets de territoires, notre démarche, testée au Québec à la fois pour conduire et évaluer le projet, s'est enrichie.

En troisième lieu, en permettant aux différents acteurs parties prenantes de porter un autre regard sur leur territoire, notre outil s'est révélé être une bonne formule pour innover. Dans tous les cas, il est générateur d'idées et de coordinations. Il ouvre ainsi la voie à de nouveaux modes de gouvernance des territoires et d'accompagnement des acteurs du changement. ■

## Un dispositif de Recherche – Formation - Action

Ce travail s'inscrit dans la dynamique des recherches que nous conduisons depuis plus de 10 ans sur le développement territorial à Clermont-Ferrand. L'ambition de notre équipe est de comprendre et d'accompagner les formes d'organisation territoriale dans les territoires ruraux et périurbains à des fins de développement durable.

Nos terrains d'analyse sont des territoires de projets. Ces territoires sont organisés [intercommunalités, pays, Parcs naturels régionaux, ...] ou émergents s'ils sont l'objet de démarches informelles. Nous les considérons comme des construits sociaux en évolution permanente, à l'interface entre les initiatives des acteurs locaux et les incitations des politiques publiques.

Pour accompagner ces projets, nous mobilisons les représentations spatiales. Notre posture de recherche croise des regards dont les cadres de référence sont ancrés dans différentes disciplines (géographie, science politique, économie, sciences de gestion).

Le "jeu de territoire", conçu dans le cadre de la formation des ingénieurs d'AgroParisTech-ENGREF de Clermont-Ferrand, a été testé dans quelques situations françaises dont l'ouverture du viaduc de Millau (2004), l'articulation rural-urbain entre le Pays du Grand Clermont et le PNR Livradois-Forez (2007), la gestion intégrée de la forêt dans le Vercors (2012). Il a aussi été mis à l'épreuve au Canada dans le cadre d'une collaboration internationale avec la Chaire Desjardins en "Développement des petites collectivités" de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, en 2008 au Témiscamingue et en 2012 à Pikogan.

L'hybridation des compétences et des savoirs en formation contribue au renouvellement des questions de recherche et produit, en continu, des connaissances utiles pour l'action.

### L'auteur

Sylvie Lardon, Directrice de recherche à l'Inra et Professeure à AgroParisTech, est responsable de la spécialité recherche du Mastère Développement des Territoires et Nouvelles Ruralités à Clermont-Ferrand. Géographe spécialiste du diagnostic prospectif participatif, elle développe des concepts, méthodes et outils pour faciliter la construction d'une vision partagée des territoires de projet. Elle expérimente des dispositifs de recherche-formation-action pour accompagner les acteurs du changement dans l'ingénierie et la gouvernance des territoires. Elle poursuit des collaborations internationales principalement en Italie et au Québec.

Contact : sylvie.lardon@agroparistech.fr

### Remerciements

L'auteur remercie tous les acteurs qui ont participé aux diverses sessions du "jeu de territoire" ainsi que les étudiants qui se sont formés pour les animer.

### Pour en savoir plus

- Lardon S., Angeon V., Trognon L., LeBlanc P., 2010. Usage du "jeu de territoire" pour faciliter la construction d'une vision partagée du territoire dans une démarche participative. In : D. Ricard (dir.) *Développement durable des territoires : de la mobilisation des acteurs aux démarches participatives*. Ceramac, 28, Presses Universitaires Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, 2010, 129-145.
- DLAT, 2009. Faire du Témiscamingue une collectivité rurale où il fait bon vivre. In Lardon S., Vollet D., Rieutort L., Devès C., Mamdy J.F., Développement, attractivité et ingénierie des territoires. Des enjeux de recherche pour l'action et la formation. *Revue d'Auvergne*, 123 (590-591), 545-555.
- Lardon S., Moquay P., Poss Y. (dir.), 2007. *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*. Éditions de l'Aube, coll. essai, 377p.

Édité par le département  
Sciences pour l'Action et le Développement

Directeur de la publication : Benoît Dedieu

Comité éditorial :

Annick Audiot, Bernadette Leclerc, Françoise Maxime, Martine Mignote, Élodie Régnier



Sécrétariat d'édition : Martine Mignote - Inra - Upic/Sad  
BP 87999 - 21079 Dijon cedex — martine.mignote@dijon.inra.fr

Dépôt légal janvier 2013 — Impression ICO, Dijon

[www.inra.fr/sciences\\_action\\_developpement/](http://www.inra.fr/sciences_action_developpement/)