



**HAL**  
open science

**Futurs à Venir : construire le public du développement territorial. Monographie réalisée dans le cadre du projet FIP Explo.**

Elsa Vivant

► **To cite this version:**

Elsa Vivant. Futurs à Venir : construire le public du développement territorial. Monographie réalisée dans le cadre du projet FIP Explo.. 2019. hal-01971510

**HAL Id: hal-01971510**

**<https://enpc.hal.science/hal-01971510v1>**

Preprint submitted on 22 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Futurs à Venir* : construire le public du développement territorial

Monographie réalisée dans le cadre  
du projet FIP Explo

Elsa Vivant  
Maître de conférence à l'Ecole d'urbanisme de Paris  
Chercheuse au Latts  
Université Paris Est Marne la Vallée

[elsa.vivant@univ-paris-est.fr](mailto:elsa.vivant@univ-paris-est.fr)

Pour citer ce document :  
Elsa Vivant (2019), *Futurs à Venir : construire le public du développement territorial*,  
*Document de travail du LATTS - Working Paper*, n° 19-15, janvier 2019.  
URL : <https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01971510>  
Identifiant : hal-01971510

Janvier  
2019  
N° 19-15

Tous droits réservés aux auteurs.  
Des versions finales des textes disponibles comme documents de travail LATTS  
sont susceptibles d'avoir été publiées ou soumises à publication ultérieurement

6-8 avenue Blaise Pascal - Cité Descartes 77455 Marne-la-Vallée Cedex 2  
+33 (0)1 81 66 85 32 - [www.latts.fr](http://www.latts.fr)

# *Futurs à Venir : construire le public du développement territorial*

Monographie réalisée dans le cadre du projet FIP Explo

## **Résumé**

Ce document de travail analyse un dispositif de prospective territoriale mobilisant une équipe de designers et vidéastes qui ont réalisé des films de *social-fiction* pour représenter les futurs imaginés. L'enquête met au jour les enjeux méthodologiques de cette démarche pour ses organisateurs: de la projection dans un futur à faire advenir à la construction d'un public pour le développement territorial. Elle s'inscrit dans une recherche collective portant sur l'introduction de méthodes inspirées du design (de service) dans l'action publique et notamment l'aménagement et l'urbanisme (ANR FIP Explo). Après une présentation succincte de la démarche, celle-ci sera analysée à travers trois enjeux identifiés : l'attention portée à la méthodologie comme finalité, l'usage de la vidéo et le recours à la fiction filmée, la constitution d'un public et d'un espace de débat.

**Mots clefs :** Innovation publique, design, méthodologie, vidéo, prospective territoriale

## *Futurs à Venir : the making of the public of territorial development*

Case Study - FIP Explo Research project

## **Abstract**

This working paper analyzes a territorial prospective approach mobilizing a team of designers and videographers who have made social-fiction films to represent imagined futures. The research reveals the methodological stakes of this approach for its organizers: from the projection into a future to be made to the construction of a public for the territorial development. This is part of a collective research on the introduction of methods inspired by (civic) design in public action and especially in planning (ANR FIP Explo). After a brief presentation of the approach, this will be analyzed through three lenses: the attention to methodology as a purpose, the use of video and the use of filmed fiction, the constitution of an public and a space for debate.

**Keywords:** Public innovation, civic design, methodology, video, territorial prospective

# Sommaire

1. <i>Futurs à Venir</i> : une démarche innovante portée par des professionnels engagés.....	4
1.1. Contexte d'émergence .....	4
1.2. Description rapide de FaV.....	5
1.3. Rédiger une charte de pays .....	7
2. Une attention portée à la méthode comme finalité.....	8
2.1. Le Pays : une organisation attentive à la méthodologie.....	8
2.2. Changer de point de vue sur le territoire : la cartographie positive.....	9
2.3. De nouveaux professionnels pour de nouvelles pratiques ? .....	11
3. Utiliser la vidéo comme support de médiation du projet .....	13
3.1. Les impensés des techniques d'enquêtes et de représentation .....	13
3.2. Les dimensions performatives de la fiction.....	16
4. Constituer un public autour des enjeux de développement territorial .....	20
4.1. Rendre visible la démarche .....	20
4.2. Dépasser les clivages partisans .....	20
4.3. Faire exister le Pays à travers FaV .....	21
Références.....	23
Annexe 1 : Méthodologie et sources .....	24
Annexe 2 : tableau de synthèse du déroulement de FaV.....	25

Marchant sur le boulevard Saint-Michel, un graffiti « Stop Mines » sur un panneau d'exposition de l'École des Mines me rappelle la discussion houleuse qui avait suivi la première projection des films réalisés dans le cadre de *Futurs à Venir* (FaV), dispositif d'accompagnement de la rédaction d'un document de prospective territoriale mis en place par une intercommunalité (un Pays) d'un département rural du centre de la France. Lors de cette première projection, le débat a dévié sur la pertinence d'un projet de mine d'or, occultant le travail réalisé en vue de la rédaction d'un nouveau projet de territoire.

Si la prospective par scénarisation est une pratique habituelle de l'action publique territoriale, FaV mobilise des intervenants d'un nouveau genre (une équipe de designers et vidéastes) qui proposent une démarche nouvelle : l'usage de la vidéo dans la phase de diagnostic et la réalisation de films de *social-fiction* comme représentation des futurs imaginés. Pendant près de deux ans, les agents du Pays, accompagnés par l'équipe de prestataires, ont mobilisé élus, habitants et autres acteurs locaux autour d'activités visant à identifier des initiatives locales susceptibles d'orienter et d'impulser une dynamique de développement territorial. Elles ont servi de point de départ et d'accroche, pour imaginer le territoire dans dix ans, c'est-à-dire après leur expérimentation et leur déploiement. Ce futur du territoire est représenté dans des films de fiction conçus et réalisés par un groupe réunissant des habitants et élus du territoire, les agents techniques en charge de la mise en œuvre des politiques de développement territorial, et les prestataires. Les films ont été diffusés au cours de séances publiques et ont donné lieu à des débats. Durant toute cette démarche, des panneaux de bois ont été fabriqués et disséminés sur le territoire, des affichettes ont été collées chez les commerçants, des drapeaux ont été punaisés sur des cartes géographiques, des élus se sont faits guides de leur territoire en voiture, une boutique a été transformée en salle de travail, des acteurs locaux ont été filmés, des histoires ont été imaginées, des réunions se sont terminées tard, très tard, des amitiés professionnelles se sont nouées...

L'enquête menée auprès des acteurs impliqués révèle que la polémique suscitée lors de la première projection n'invalide pas l'ensemble de la démarche et met au contraire au jour ses singularités. L'objet de ce document de travail est d'en présenter les principaux enjeux, en relevant comment l'attention portée à la méthode par les organisateurs d'une démarche de prospective en redéfinit les objectifs : de la projection dans un futur à faire advenir à la construction d'un public pour le développement territorial. Ce document de travail rend compte d'une enquête approfondie menée auprès des parties prenantes de FaV : une quinzaine d'entretiens ont été réalisés avec les acteurs concernés, la documentation de la démarche (journal de bord, échanges, compte-rendu) étudiée, une séance de projection observée<sup>1</sup>. Ce travail s'inscrit dans une recherche collective portant sur l'introduction de méthodes inspirées du design (de service) dans l'action publique et notamment l'aménagement et l'urbanisme (ANR FIP Explo)<sup>2</sup>. Sur la base d'une dizaine d'études de cas approfondies, suivant la même méthodologie d'enquête et de questionnement, et sans préjuger de ce qu'est le design, cette recherche visait à comprendre dans quelle mesure ces collaborations nouvelles (du moins pour ceux qui les vivaient) étaient un levier d'innovation (pour l'action publique et/ou l'urbanisme).

L'impératif de l'innovation dans le secteur public (Sørensen et Torfing, 2012) se comprend en regard des travaux sur l'instauration d'une « *New Public Governance* » (Osborne, 2006) avec laquelle il partage l'objectif d'une approche inter-organisationnelle, orientée vers les impacts des politiques pour les administrés. De même, faire de l'innovation un enjeu pour l'urbanisme se comprend à la lumière de l'évolution des pratiques professionnelles. Suivant la perspective proposée par Nadia Arab (Arab, 2018), l'action de transformation de l'espace est

1 Cette monographie a été anonymisée par respect pour les enquêtés, en particulier les prestataires qui évoluent sur un marché émergent. L'anonymat a des vertus heuristiques dans l'analyse.

2 Cette recherche associait l'École des Mines, l'Université Paris Est Marne la Vallée, l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle et la 27ème Région.

une activité de projet (Boutinet, 2012), c'est-à-dire un processus par lequel ce qui adviendra n'est pas fixé à l'avance et se conçoit de manière itérative dans un contexte d'action dont les cadres (réglementaires et opérationnels) évoluent. En cela, l'activité de projet en urbanisme peut être comprise comme un processus d'innovation. La notion d'innovation renvoie à la fois à l'invention de formes, objets ou services nouveaux et à l'évolution des pratiques et méthodologies. Une précédente recherche avait ainsi portée sur les formes et effets de l'introduction de nouvelles méthodes ou intervenants artistes en urbanisme (Arab, Ozdirlik, Vivant, 2016). Depuis quelque temps, un mouvement, tant pratique que théorique, cherche à appliquer les approches design à la conception des services publics et des politiques publiques, notamment en urbanisme (Bason, 2014 ; Coblenz Pallez, 2015 ; Scherer, 2015, Ouvrard, Devisme, 2015). Cette introduction du design dans l'action publique se comprend à la suite de l'« extension de son domaine, (...) à la fois élargissement des pratiques et dilatation de la notion » (Vial, 2015). Cette évolution est justifiée par le constat que les problèmes publics sont de plus en plus des « wicked problems », qu'ils nécessitent la mise en place de dispositifs de co-production, notamment avec les usagers, et l'idée selon laquelle le design serait particulièrement à l'aise avec la complexité et l'incertitude caractérisant le contexte contemporain (Christiansen et Bunt, 2014). Les démarches étudiées se présentent comme des innovations et des pratiques alternatives aux réformes managériales que connaît aujourd'hui l'administration. L'injonction à l'innovation, rarement définie, produit un flou qui permet à différents acteurs de projeter leurs propres attentes et objectifs dans ces démarches et contribue à les enrôler autour de méthodologies nouvelles (Akrich *et al.*, 1988). Un des résultats de cette recherche concerne d'ailleurs les formes d'encastrement de ces démarches dans les organisations par la création de ce que nous avons appelé « équipé dédié à l'innovation » et leur institutionnalisation (Coblenz, Vivant, 2017). Cette conception instrumentale de l'usage du design ne va pas sans heurter les designers qui considèrent que leur travail relève davantage d'une re-problématisation d'une situation que de la résolution d'un problème ou de la formulation de propositions (Buchanan, 1992)<sup>3</sup>. Ainsi, sans préjuger de ce qu'est le design, la recherche a soulevé les controverses propres à ce champ dans la définition de ses méthodes et finalités.

Après une présentation succincte de la démarche, celle-ci sera analysée à travers trois enjeux identifiés :

- L'attention portée à la **méthodologie comme finalité**,
- L'usage de la vidéo et le recours à la **fiction filmée**,
- La **constitution d'un public** et d'un espace de débat.

## 1. **Futurs à Venir: une démarche innovante portée par des professionnels engagés**

### 1.1. **Contexte d'émergence**

Le maître d'ouvrage est une intercommunalité rurale, un Pays, qui réunit cinq Communautés de Communes, soit quatre-vingt communes, sur un territoire accueillant 22 000 habitants. Le Pays compte sept agents. Ses missions concernent la mise en place et l'animation de la stratégie de développement du territoire. L'instance de pilotage du Pays regroupe des élus représentant les communes<sup>4</sup>, auquel s'ajoute un Conseil de développement, réunissant des élus et des représentants du monde associatif et économique. La Charte, qui lie le Pays à ses partenaires (Conseil Départemental et Conseil Régional) et traduit le projet stratégique du territoire,

<sup>3</sup> Voir à ce sujet les compte-rendu des séminaires chercheurs-praticiens Les promesses du design organisés dans le cadre de la recherche Fip Explo : <http://fipexplo.fr/>, consulté le 21/01/2019.

<sup>4</sup> Son président est depuis devenu président du Conseil Départemental.

arrive à échéance. Les agents constatent que le précédent document de planification avait perdu tout sens stratégique, se limitant à une liste d'actions à mener, au coup par coup, selon les opportunités de financement. Ce manque de cohérence et de vision globale s'expliquerait par un manque de pilotage et d'animation, l'institution « Pays » étant par ailleurs mal identifiée par les acteurs locaux.

Pour éviter ces écueils, les agents du Pays souhaitent dépasser leur méthodologie habituelle de définition d'une stratégie de territoire. Ils espèrent sortir de leur routine de travail en expérimentant des méthodes qualifiées de créatives. Ils pressentent également que leurs méthodes habituelles ne permettraient pas de produire des connaissances nouvelles sur le territoire, un nouveau regard et donc un nouveau projet. En amont de leur réflexion, les agents et élus organisent des rencontres avec des homologues, des experts, des techniciens pour identifier d'autres méthodes et manières de faire. D'emblée, ils font le choix de ne pas faire ce qu'ils appellent un diagnostic, c'est-à-dire l'identification des forces et faiblesses du territoire.

*Futurs à Venir* (FaV) est la démarche de réflexion qui a conduit à la rédaction de la nouvelle Charte de Pays, à partir de laquelle le Pays candidate à différents appels d'offre de financement et de labélisation<sup>5</sup>. Dans le cadre de FaV, un marché public à procédure adaptée de prestation intellectuelle a été passé. La demande d'accompagnement portait principalement sur des enjeux de communication et de représentation de la démarche. L'objectif est d'amener les acteurs locaux à changer leur regard sur le territoire pour enclencher une dynamique vertueuse : ne plus se penser comme un territoire en déclin, mais comme un territoire où tout est possible, où tout peut être inventé. Le cahier des charges sollicitait explicitement la présence d'un designer dans l'équipe prestataire, ainsi que de professionnels de la représentation visuelle. La commande publique de prestation de design de service en développement local est inédite dans ce territoire peu peuplé et peu doté en ingénierie territoriale. Cela implique une clarification par le maître d'ouvrage de ses attentes vis-à-vis des designers.

Huit équipes ont répondu. Le marché a été remporté par un groupement mandaté par une jeune entreprise de design, réunissant également un consultant en développement rural et un vidéaste. Les designers avaient déjà travaillé avec des acteurs publics dans le cadre d'un programme d'initiation au design de service dans l'action publique. Ils ont dû se familiariser au cadre juridique et technique des réponses à appels d'offres, qui passe par la formalisation écrite et la rédaction d'une proposition. Un temps de travail conséquent y est consacré (environ 5 jours de travail), dans l'incertitude du succès (et de la rémunération). Dans sa réponse, l'équipe dit s'être fait plaisir, sans penser être retenue. FaV se distingue de leurs précédentes missions orientées vers l'amélioration de services, au sens où leur rôle a été d'accompagner à la réflexion stratégique (en position d'assistance à maîtrise d'ouvrage). Elle est qualifiée de « démonstrateur » pour positionner l'entreprise dans le champ émergent qu'ils nomment le « design de politique publique ». Le fait de proposer le support vidéo et de réaliser des films de fiction a pesé dans la décision d'attribution. Par ailleurs, l'offre retenue était une des moins chères.

## **1.2. Description rapide de FaV**

Le travail s'est étendu sur deux années. Ses principales étapes sont :

- Réflexion méthodologique,
- Rédaction du cahier des charges et des réponses,
- Attribution du marché,
- Définition d'une charte de communication,
- Formation des agents du Pays à la vidéo et des designers aux enjeux locaux,

<sup>5</sup> Comme par exemple les labels agenda 21 et « territoire à énergie positive ».

- Réalisation d'une « cartographie positive » du territoire au cours d'atelier avec des acteurs locaux et identification d'initiatives dites « positives »,
- Réalisation d'entretiens avec des acteurs locaux (dont des entretiens en voiture avec des élus),
- Analyse de documents et de données statistiques,
- Production d'un film « Archéologie du présent » qui constitue une synthèse de cette première phase de travail,
- Projections du film et débats,
- Identification et formulation des enjeux,
- Validation en comité de pilotage,
- Installation dans un local dédié pendant trois mois où sont organisés des ateliers de réflexion thématiques (avec des invités extérieurs),
- Élaboration de scénarios de films, conduite par les agents du Pays à partir d'une méthode d'animation dite de « maquette »,
- Préparation des storyboard et des tournages, faits à Paris par le vidéaste,
- Tournage des films sur la base des scénarios par les agents du Pays et les acteurs locaux,
- Postproduction et montage faits à Paris par le vidéaste,
- Rédaction de la charte de Pays par les agents du Pays,
- Projection des films lors d'une réunion publique.

Tous les agents du Pays, et en particulier son directeur et un chargé de mission, ont été impliqués dans la démarche. Les directeurs et présidents des Communautés de Communes ont été interviewés dans la phase amont. Certains élus ont aussi été très impliqués notamment les présidents du Pays et du Conseil de Développement. La mobilisation des autres élus est plus variable, certains n'étant pas informés ou ne souhaitant pas participer. Le Conseil Départemental et le Conseil Régional pilotent les politiques territoriales et accompagnent les territoires à la conception et mise en œuvre des projets de territoire à travers la contractualisation. Ils ont soutenu la démarche dès le début, alors que son déroulé allait à l'encontre de la méthodologie qu'ils préconisaient (diagnostic/analyse Swot/enjeux/actions). Les habitants sont invités à participer aux ateliers : la cartographie, l'écriture des scénarios, le tournage des films. Des habitants assistent aussi aux projections des films. FaV a contribué à la mise en relation des acteurs locaux, car la plupart ne se connaissaient pas au préalable. Par contre, parmi les enquêtés, les finalités de FaV ne semblent pas bien comprises. Certains confondent FaV et une autre action (des interventions artistiques sur le territoire). La démarche n'a pas toujours été bien perçue dans le territoire, par les acteurs, habitants, élus du territoire (déstabilisés par la démarche nouvelle). Par contre, elle est soutenue et reconnue par les partenaires extérieurs (Etat, CD, CR...) ce qui a un effet de validation. L'approbation par les partenaires validerait la démarche et de ce fait la rendrait plus acceptable par les acteurs du territoire. Au cours de la phase de production des scénarios, l'équipe locale de FaV invite différents experts externes au territoire à venir présenter leurs propres projets ou activités. Ces rencontres ont pour objet d'alimenter les réflexions des participants en lien avec les problématiques soulevés. On observe une division du travail au sein de l'équipe. Si les designers ont été présents tout au long de la démarche, le consultant en développement rural n'a participé qu'aux phases amont de connaissance du territoire, et le vidéaste principalement à la formation des agents à la vidéo, au tournage et au montage des films.

Tous les enquêtés s'accordent à dire que le budget était trop faible. *In fine*, l'équipe prestataire a passé beaucoup plus de temps qu'estimé. Dans l'économie de l'agence, certains projets financent ceux qu'ils font à perte, mais qui les intéressent. De leur côté, l'équipe Pays s'est elle-aussi beaucoup plus impliquée sur la démarche que ce qu'elle estimait, en particulier au cours des trois mois d'ouverture d'un local dédié et l'organisation d'ateliers en soirée. Plusieurs éléments ont influencé le déroulé de FaV. Les contraintes des prestataires ont

ralenti certains moments du processus : le recrutement du consultant par une collectivité, le congé personnel du vidéaste qui retarde la finalisation des films et leur projection. FaV a aussi traversé deux périodes électorales (départementales et municipales) impliquant des élus concernés. De ce fait, FaV a été gelé pour ne pas interférer dans les campagnes. L'arrivée de nouveaux élus a impliqué un travail de familiarisation des structures administratives et des démarches enclenchées. Ces délais semblent contribuer à un sentiment d'attente de la part des participants et seraient un facteur de démobilitation.

### **1.3. Rédiger une charte de pays**

La démarche FaV porte une vision politique du développement du territoire dont elle est un instrument. Elle n'en est pas un préalable, un préambule : elle est déjà le projet de développement en amont de la formalisation d'une vision stratégique et de propositions dans une Charte par la mise en réseau qu'elle permet, par la communication positive sur le territoire, par le changement de perspective et de regard. FaV eu deux effets : générer des idées et faire adhérer les gens à ces idées.

La rédaction de la charte a lieu à la fin du processus. Elle est encadrée par les règles des contrats de cohésion territoriale dans lesquelles le Pays a dû se couler. La rédaction du rapport standardisé se fait dans un temps très court. Elle est portée uniquement par l'équipe du Pays. Rédiger la charte implique de passer d'idées à un format de présentation dicté par un cadre pré-formaté. Les maquettes et les films sont les étapes préalables à la rédaction de la charte proprement dite qui nécessite le partage d'une vision pour le territoire. Elle est l'objet de négociation avec les acteurs, chacun souhaitant (ou non) voir figurer tel ou tel projet dans le rapport (entre les communes qui veulent leur projet et le Conseil Régional qui oriente selon son projet politique). La charte articule les échelles temporelles et spatiales. Les actions sont organisées en thématiques (ou défi) ; elles sont décrites et illustrées avec un cas réel. Les maîtres d'ouvrages, la temporalité et les enveloppes budgétaires sont identifiés.

Les agents du Pays se sont consacrés à la rédaction de la charte proprement dite et des documents de contractualisation avec la Région. Ils ont également soumis le dossier à différentes formes de labellisation ou reconnaissance (agenda 21). La charte rédigée à la suite de FaV constitue une feuille de route pour l'action du Pays. Le travail administratif de FaV, celui qui ne se voit pas, est celui qui permet d'obtenir les financements pour réaliser les projets soulevés dans FaV. Pour les agents du Pays, ce travail administratif et la recherche de financement étaient beaucoup moins intéressants que le « travail de terrain ». Ils sont perçus comme lourds et ennuyeux. Devoir faire rentrer le projet dans un cadre préexistant lui ôterait beaucoup d'éléments au risque de casser la dynamique de projet. Parmi les enquêtés, beaucoup ne connaissent pas cette étape du travail. Si les films sont plus faciles d'accès que le rapport de la charte, c'est ce dernier qui fait office de document contractuel. FaV produit ainsi des films et une charte de territoire, des rencontres et des espaces de discussion, un public pour les enjeux de développement territorial, et une méthodologie de travail.

Dans les faits, le Pays enclenche certains projets formulés dans le cadre de FaV, en particulier celui de Station-Service public, pour lequel il a passé un marché avec un groupement de designers. Le Pays a aussi organisé le « 1er forum de la FaV » (un an après la première diffusion, un an et demi après la rédaction de la charte, deux ans après les tournages) pour faire le point sur la mise en œuvre des propositions du projet de territoire.

## 2. Une attention portée à la méthode comme finalité

### 2.1. Le Pays : une organisation attentive à la méthodologie

Sur l'impulsion de son directeur, le Pays avait précédemment mené des réflexions sur les méthodologies du développement territorial, à travers les universités rurales (cycle de rencontres et de formations entre acteurs du territoire sur une thématique (alimentation, eco-construction)) et un atelier d'urbanisme rural visant à renforcer l'ingénierie des maîtrises d'ouvrage publiques en matière d'architecture et d'urbanisme. Pour présenter ce dispositif, le Pays a réalisé des sachets d'infusion pour expliquer qu'un projet doit murir et infuser... Ceci souligne l'inventivité des agents du Pays et leur souci de la méthode. Plus que des idées nouvelles, les agents du Pays sont en attente de se familiariser et formaliser de nouvelles méthodologies de travail par projet<sup>6</sup>. « *Mon intérêt, moi, se porte sur ce que j'appelle les conditions de production de projets, ce qui m'intéresse ce ne pas tant qu'est-ce qu'on fait, mais comment on le fait, comment on le fabrique, donc on a eu une volonté de vraiment focaliser sur la méthode, qui est souvent une question subalterne* » (directeur du Pays).

#### Cadrage de l'enjeu méthodologique

Cet intérêt pour la méthode se manifeste dès les phases amont de FaV par l'organisation de réunions avec des homologues et des experts autour de cette question<sup>7</sup>. Il se traduit ensuite dans la rédaction du cahier des charges. Le directeur du Pays est très sensible à la question de la commande publique. Cette attention se ressent à la lecture du cahier des charges où les attentes sont clairement explicitées. Du moins est-ce l'évaluation portée par les acteurs rencontrés, en premier lieu les prestataires. Dès l'énoncé du cahier des charges, la méthodologie de FaV se distingue des méthodologies habituelles de réflexion territoriale en cherchant à ne pas pointer les problèmes, les dysfonctionnements, les difficultés, mais à porter un regard plus positif sur le territoire en mettant en avant les projets et les dynamiques préexistantes. Elle se distingue des pratiques préconisées par les partenaires (CD, CR) en prenant en compte les éléments subjectifs et par sa dimension participative. Cette position est défendue par le Pays dans le cahier des charges qui décrit les phases de la démarche. Dit autrement, ce ne sont pas les prestataires designers, mais le commanditaire public qui élabore l'essentiel du cadre du processus.

Descriptif des étapes de la mission présentée dans le cahier des charges :

« Temps 0 : Charte graphique et outils de communication

1ère partie : cartographie sensible et subjective

« Dresser la carte des signaux de courant faible positif du territoire »

2ème partie : La formulation et le choix des défis

3ème partie : Fabrication des images désirables du futur

4ème partie : Feuille de route et pilotage »

Extrait du cahier des charges

Les trois premiers mois de l'étude sont consacrés à discuter, affiner et ajuster la méthode de travail entre prestataire et Pays. La structuration de l'étude a ensuite évolué. Si la méthode est présentée en phases précises, en réalité, elles se chevauchent, certaines idées de propositions ou de scénarios arrivent avant même d'avoir formulé et formalisé les « défis » (les enjeux).

6 Un des agents du Pays a depuis FaV quitté la structure pour monter un projet d'entreprise pour lequel il s'inspire de la méthodologie de FaV.

7 Se déroulant à Paris, celles-ci sont appelées « mise au gris », par miroir de la « mise au vert » des urbains.

## Documenter le processus

Une attention très forte a été portée à la capitalisation du travail et la formalisation du processus dans des documents de différentes natures. Cela souligne l'intérêt porté à la méthode et la forte réflexivité de ces professionnels, qu'ils soient designer ou agent de développement local. Un document rend compte des principaux éléments retenus à l'issue de l'ensemble des ateliers et entretiens menés au cours de la démarche. Il est illustré de photos prises en réunion montrant les participants au travail. Les débats suscités par les films lors des projections sont l'objet de compte-rendu. Ce travail de documentation n'est pas qu'une affaire de capitalisation, c'est aussi un moyen de raconter l'histoire de FaV. Ici, la mise en récit ne se limite pas à la production des scénarios (des histoires) et des films. C'est aussi le récit de la démarche elle-même, à travers le blog dont le ton prend le parti de tenir un journal de bord, de raconter ce qui est fait. Cet effort de restitution de la démarche souligne qu'aux yeux des professionnels, le processus (la méthode) est tout aussi, si ce n'est plus, important que le résultat (c'est-à-dire un rapport : la charte de Pays).

Un des objectifs de FaV, énoncé dans le cahier des charges, est de construire une méthodologie répliquable (appelée « marque de fabrique ») : « *L'intention est d'inventer et de mettre au point une marque qui qualifierait non pas des produits locaux, mais un processus de production de projets, une manière de faire, une façon à nous d'aborder les problématiques, d'engager les projets.* » (extrait du cahier des charges). À cette fin, la méthodologie du travail par projet expérimentée dans FaV est l'objet de la publication d'un document ad hoc : « La marque de fabrique ou l'organisation apprenante » (septembre 2014). Les grands axes de la méthode sont :

- « - partir du projet de territoire et de la stratégie,
- aller voir ailleurs (inspiration),
- identifier et mobiliser les ressources du territoire,
- soutenir ou s'engager dans de nouvelles filières (pas de mimétisme),
- accompagner les initiatives et les mettre en réseau,
- faire des tests et des expérimentations,
- communiquer sur une vision positive du territoire. »

L'innovation ici est processuelle : il s'agit de sortir des cadres, ne pas suivre la méthode standard du développement territorial (diagnostiquer ce qui ne va pas, identifier des enjeux, définir une politique déclinée en actions). Cette démarche FaV n'a pas pour finalité de produire des innovations de rupture, des idées radicalement nouvelles, mais d'identifier des émergences, des signaux faibles pour les déployer à plus large échelle. Les propositions mises en avant dans les films préexistent sur le territoire (ou ailleurs) ce qui les rend plus crédibles. Pour autant, plusieurs enquêtés estiment que les propositions et les projets présentés dans la Charte sont à un niveau élevé d'innovation même si certains projets sont dans la Charte pour satisfaire les desideratas de certains élus.

## 2.2. Changer de point de vue sur le territoire : la cartographie positive

Une des intentions initiales de FaV est d'amener les acteurs locaux à changer de point de vue sur le territoire et de sortir d'une représentation négative comme préalable à la définition d'un projet, notamment par l'identification d'initiatives préexistantes. Le cahier des charges exprime clairement l'attente d'une « *carte des signaux de courant faible positif du territoire* ». À cette fin, FaV débute par cinq ateliers de « *cartographie positive* » (un par Communauté de Communes) qui se tiennent en soirée, animés par les prestataires. Les participants ont été identifiés par les agents territoriaux avec comme consigne de mobiliser des personnes ne participant habituellement pas aux réunions d'information et avec des profils très contrastés et représentatifs du territoire. Sur une carte du territoire imprimée en grand format, les participants sont invités à localiser

des initiatives dont ils ont connaissance. Ils inscrivent sur des drapeaux le nom d'une personne à rencontrer et le punaisent sur la carte. À la fin de l'atelier, le résultat de la séance de travail est déjà visible sous la forme d'une carte du territoire parsemée d'annotations. Dans la suite de FaV, cette carte disparaît. Elle n'a servi que de support des discussions pour identifier des initiatives jugées positives.

L'ensemble de cette étape de travail donne lieu à la production d'un film : « *Archéologie du futur* ». Une quarantaine d'entretiens filmés ont été menés avec des porteurs de projet identifiés dans les ateliers, privilégiant des projets méconnus et diversifiés. Les interviewés étaient invités à se présenter, présenter leur initiative, et imaginer le territoire dans dix ans. D'autres entretiens ont été menés avec des élus. Ils avaient la particularité de se tenir en voiture, l' élu se faisant guide du territoire. Le huis clos de la voiture et sa mobilité favoriseraient la qualité de l'échange. Ces entretiens sont ensuite montés selon une logique de sens. Certains propos sont dérangeants, d'autres se contredisent, ce qui ajoute du flottement et ouvre à la discussion et à l'interprétation.

Pour la plupart des enquêtés, cette cartographie et le film font office de diagnostic. Dans les faits, ils ont été complétés par un travail d'analyse de documents et données statistiques, qualifiées de « froides » (par contraste avec celles produites en atelier qui seraient « chaudes ») réalisés par le consultant. L'utilisation de données « froide », « objectives » ou « objectivées » permettrait de relativiser certains propos. En les mettant en regard, certaines contradictions apparaissent. Par exemple, alors que tout le monde dit que le territoire est en déprise, les données statistiques mettent en évidence qu'au contraire, certaines parties du territoire connaissent un regain démographique. Le consultant insiste sur le besoin d'articuler les données objectivées et les données subjectives pour contrebalancer, infirmer ou renforcer une information par une autre (par exemple : les jeunes quittent le territoire pour leurs études ... mais reviennent avec des projets).

Pour les agents du Pays, les méthodes qu'ils qualifient de classiques induiraient une approche correctrice (résoudre les problèmes) plutôt que projectuelle (se projeter dans un avenir imaginé ensemble). Pour eux, il ne serait pas nécessaire de s'appesantir sur les problèmes et difficultés du territoire qu'ils ont l'impression de connaître. Pour autant, les entretiens menés avec les acteurs du territoire ont fait ressortir des points négatifs qui ont été restitués dans la première partie du film-diagnostic comme étant ce avec quoi il faut rompre. L'enjeu n'est pas tant d'identifier et résoudre les problèmes du territoire<sup>8</sup> que de changer les modalités de pensée sur le territoire (le pessimisme). Il s'agit de se convaincre soi-même, collectivement, des qualités du territoire pour rompre avec une spirale défaitiste. Cette idée est très portée par les porteurs de FaV (agents du Pays, élus, designer...). La campagne de communication de FaV joue sur les représentations négatives du territoire : « On a peur... De rien. Osons ! ».

Ce travail de diagnostic a conduit à l'identification des enjeux (appelés ici les défis) pour le territoire, validés en comité de pilotage. La formalisation des enjeux traduit les choix et priorités que se fixe le territoire. La manière de les nommer les qualifie. Par exemple, le choix a été fait d'afficher la thématique de l'enfance plutôt que de parler de liens intergénérationnels pour souligner l'attention portée aux futurs habitants du territoire.

Commencer le travail par un recensement d'initiatives, plutôt que par l'identification des problèmes, serait plus motivant et mettrait les participants dans une dynamique tournée vers le futur. Certains participants disent après coup avoir pris conscience de certaines qualités du territoire (notamment les prestataires conscients de leurs propres préjugés<sup>9</sup>). Cette

8 Qui ne seraient pas spécifiques à ce territoire et se retrouveraient dans d'autres territoire (éloignement, vieillissement, baisse des ressources publiques...).

9 « Il y a des moments où je me suis rendu compte que j'avais des idées complètement préconçues sur ce que c'était, je me suis fait rembarré pas mal de fois parce que je n'avais pas compris » (prestataire)

méthodologie permettrait aussi de gagner du temps en imaginant des projets à partir de l'existant. De fait, beaucoup d'idées développées dans les films ou la charte sont déjà en germe dans la cartographie positive. Pour autant, il semble que tout projet ou dynamique ne soit pas bon à retenir pour la suite. Une enquêtée est déçue que ses propositions et ses préoccupations n'aient pas beaucoup d'échos dans le reste de la démarche.

Identifier des initiatives s'avère moins facile que prévu. Un designer témoigne de la réticence des participants à évoquer des choses positives en début d'atelier. La plupart des projets présentés étaient déjà connus par les agents du Pays, qui se sont de fait focalisés sur ceux qu'ils connaissaient moins. La démarche par le « positif » occulte les difficultés et montrera ses limites avec la controverse de la mine d'or. Les aspects négatifs ne sont pas niés, mais occultés, ce qui produit une image idéale et désirée du territoire. Cette controverse amène un agent du Pays à se dire qu'en partant que du positif, ils ont inventé un futur à partir d'un présent qui n'existe pas, hors de la réalité du territoire. Elle révèle aussi pour lui les limites du recours à un prestataire extérieur qui en quelques jours, ne peut pas saisir toutes les réalités du territoire, et construit sa propre priorisation des enjeux.

### **2.3. De nouveaux professionnels pour de nouvelles pratiques ?**

La confrontation de deux mondes professionnels (le développement territorial et le design de service) est ce qui fonde, aux yeux des participants, la singularité de FaV.

#### **Apprendre à collaborer par la pratique**

La rencontre entre des professionnels de disciplines différentes donne lieu à des apprentissages réciproques. Cela passe par une étape de travail préalable au cours de laquelle commanditaire et prestataire se forment mutuellement et ensemble. Au début de FaV, le prestataire forme les agents du Pays aux outils de communication et à l'animation. Inversement, le Pays organise une session de formation commune sur les thèmes abordés dans FaV. À l'issue de la cartographie positive, la sélection et la hiérarchisation des enjeux révèlent les différences de perceptions du territoire, ancré à la fois dans l'expérience des individus (ne pas connaître le monde rural en général VS très bien connaître le territoire) et dans les compétences des professionnels, leurs références, leurs pratiques, leurs connaissances des marges de manœuvre des uns et des autres. Cette phase de travail semble avoir été difficile en raison des différences de compréhension des problèmes, de connaissances préalables, de compétences, et de vocabulaire entre les équipes. L'interdisciplinarité demande de passer beaucoup de temps à expliquer ce qui est fait et pourquoi ce qui oblige les designers à expliciter leurs choix, souvent intuitifs. Une autre difficulté concerne la familiarisation (ou non) à la démarche de projet et de l'incertitude qui lui est inhérente. Ces difficultés sont accentuées par la distance, les deux équipes ayant travaillé ensemble, mais le plus souvent par échange téléphonique et électronique.

#### **L'apport du design**

FaV n'est pas la première expérience du Pays avec des designers de service, mais elle constitue le premier marché public formellement destiné à des designers. Ce choix s'appuie sur des intuitions sur ce que le design de service peut apporter à une collectivité publique. L'expérience de FaV contribue à forger les convictions des participants à ce sujet.

La première concerne les compétences formelles et de restitution des designers, qualifiées de créatives. Ils utilisent des formats jugés innovants. Ces compétences de représentation et de formalisation visuelles sont ce qui fonde, pour le designer, son travail. Le dessin lui permet de communiquer ses idées (ses propositions de service) de manière compréhensible aux autres. Pour lui, les prototypes sont des instruments à visée pédagogique de formalisation et d'explicitation d'une idée, une proposition, ce qu'elle implique et ce qui est nécessaire pour qu'elle advienne.

Pour les agents du Pays, le principal apport des designers tient à leur capacité à concevoir un service au regard des besoins d'un usager, sans nécessairement chercher l'innovation de rupture, ni passer par la définition préalable d'objectifs et de stratégie. De même, la faisabilité d'une proposition n'est pas le préalable à sa conception : c'est au contraire à partir d'une proposition de service que le designer ajuste, modifie, affine pour répondre à un besoin et imaginer les conditions de réalisation et de faisabilité. Convaincre des partenaires de déployer la proposition passe davantage par son expérimentation (le test) que par l'argumentation. Ce renversement de perspective et de méthodologie dans la conception de l'action publique répondrait à un enjeu de visibilité de l'action dans un contexte de défiance et de sentiment d'éloignement des services publics. C'est du moins comme cela que le designer explique son engagement dans FaV.

Toutefois, malgré l'attrait et l'intérêt des méthodes proposées par le designer, les professionnels du développement territorial sont attentifs à ne pas se laisser déborder par le design et à garder la cohérence en matière d'action publique. D'après eux, les designers ne connaissent pas les questions d'aménagement, institutionnelles et administratives. Leur rôle est d'assurer la cohérence des propositions et méthodes des designers par rapport aux enjeux de la mission et au cadre d'action et approfondir la réflexion.

### **Une expérience professionnelle extraordinaire**

Les enquêtés témoignent tous (élus, agents, designers, habitants...) de leur grande satisfaction à participer à cette aventure. FaV est vécue comme une expérience professionnelle extraordinaire par les compétences déployées, le temps passé, la convivialité, le fait d'être sorti des cadres, d'avoir bougé des frontières.

L'essentiel du travail a eu lieu sur place, au cours de séjour de quelques jours appelés « résidence » de l'équipe prestataire. Cette formule, mentionnée dès l'appel d'offres, s'explique en grande partie par l'isolement et l'éloignement géographique du Pays, en particulier par rapport à la région parisienne, où vivent les prestataires. Cette organisation implique des sessions de travail très intenses, qui dépassent largement le cadre des horaires de travail habituels, et débordent sur les temps du repos et des repas. Il en résulte, d'après les enquêtés, une forte convivialité et complicité. Cette appréciation du travail collectif, l'importance de la collaboration qui s'est mise en place se traduit par l'impossibilité de déterminer l'origine des propositions. En dehors de ces séjours, l'équipe prestataire continue de travailler, de son bureau. Elle échange par email, et grâce à des documents électroniques partagés avec l'équipe du Pays. La distance semble être un élément favorisant les quiproquos et les problèmes d'échange d'information. De son côté, l'équipe du Pays assure la visibilité locale de FaV, organise les réunions à venir, anime des ateliers. Conscient que l'implication du prestataire était trop importante au regard du budget alloué, l'équipe Pays a travaillé davantage que prévu, s'est formée à des techniques nouvelles (la vidéo, l'animation d'atelier « maquette », les entretiens). Les agents du territoire ont pris énormément de plaisir à cette démarche qui change de leurs pratiques ordinaires et routines professionnelles. Investis pleinement, ils ont travaillé sans compter leur temps, notamment au moment de la préparation des scénarios et des tournages. L'un d'entre eux a depuis démissionné pour monter un projet culturel personnel pour lequel il s'inspire de la démarche.

Expérimenter un nouveau process de travail introduit beaucoup d'incertitudes. Même si la démarche semble très cadrée (notamment par la valeur contractuelle de la méthodologie présentée dans la réponse à l'appel d'offres), les parties prenantes n'échappent pas aux remises en cause et changements de cap inhérents à toute démarche de projet, ce qui est « éprouvant » témoignent plusieurs d'entre eux. Le designer, dans son travail habituel, ne distingue pas les différentes phases de travail et de réflexion, ce qui génère des moments de flottements qu'il faut expliquer et faire accepter aux autres, d'autant plus qu'en tant qu'assistant à maitrise d'ouvrage, son rôle est aussi de réinterroger la commande.

Le caractère expérimental de FaV est parfois difficile à défendre face à certains élus. Pour ceux qui étaient les moins impliqués, FaV a pu être perçue comme fantasque. Le temps long de FaV est un obstacle à la mobilisation des acteurs locaux. Plusieurs ont exprimé un regret, si ce n'est une frustration, de n'avoir pas pu participer à toutes les activités. Les habitants ont souligné la dimension ludique des séances de travail et des tournages, la convivialité de la démarche qui les a amenés à rencontrer de nouvelles personnes ou à renforcer des relations existantes.

### **3. Utiliser la vidéo comme support de médiation du projet**

La principale singularité de FaV réside dans l'usage de la vidéo pour produire et restituer le travail accompli, à la fois en phase amont (le film *Archéologie du présent*) et en phase projet (les films de *social fiction*). Ce cas permet de discuter plusieurs enjeux relatifs aux représentations, leur production et leurs usages, dans le cadre de la prospective territoriale. Si le recours à la fiction est une pratique assez répandue dans ce champ (dans l'approche par scénario), l'usage de la vidéo pour la représenter est, elle, nouvelle (du moins pour les acteurs en présence). Mobilisant les habitants et acteurs du territoire pour concevoir, réaliser et jouer dans les films, les situations du futur s'élaborent au fur et à mesure et les moyens à mettre en œuvre pour les faire advenir sont identifiés.

#### **3.1. Les impensés des techniques d'enquêtes et de représentation**

##### **La fausse simplicité de la vidéo**

Proposer l'usage de la vidéo (et la fiction) était un élément distinctif de la proposition qui a joué fortement dans le choix du prestataire. La vidéo a été utilisée tout au long de FaV : pour documenter la démarche elle-même, pour recueillir des témoignages sur le présent, pour imaginer le futur et les projets à réaliser à travers des films de social-fiction. La vidéo ne se limite pas à un mode de communication, mais est aussi une méthode de travail (du recueil de la parole et de l'information à la co-conception des histoires, scénarios et films). Pour les parties prenantes, ces usages de la vidéo sont nouveaux et ils se heurtent à certaines difficultés et questionnements propres à cette nouveauté. Ceux-ci interrogent, en creux, les modalités habituelles de production et de restitution des connaissances au sens où les questions qui se sont posées ici sont habituellement traitées de manière implicite par les savoirs incorporés et les dispositions acquises par les professionnels. Utiliser un outil nouveau met en lumière les questionnements et pratiques implicites des outils habituels.

Ainsi, dans la première phase de travail, des témoignages sur le territoire sont recueillis par entretiens filmés *in situ*. L'outil employé pour récolter la parole et la transmettre amène les personnes à adopter un comportement particulier devant la caméra : dans la manière de se tenir, de prendre le temps d'expliquer ses idées, de chercher les mots les plus justes. Cet outil de recueil influence l'entretien, les propos tenus et la posture. Se sachant filmés, sans savoir exactement quel usage sera fait du film, les interviewés font plus attention à leur tenue, leur attitude, leurs propos, en particulier les élus. Être filmé, tenir des propos personnels ou politiques devant une caméra, c'est prendre le risque d'être reconnu et éventuellement mal compris. Certains refusent d'être filmés, de peur d'être pris en défaut ou que leur propos ne soient mal interprétés. Cela rappelle que la production d'une donnée ne peut pas être dissociée de la condition matérielle dans laquelle elle est produite. Nous verrons plus loin comment le processus d'écriture des scénarios des films de *social fiction* et leur tournage ont contribué à la performativité de FaV.

Une des intentions de la proposition était de produire des rendus et des livrables rapidement grâce à cet outil. Dans les faits, faire un film n'est pas si simple et les délais de production peuvent être plus longs que prévu et que pour un rapport. Réaliser un film implique non seulement en amont d'en préparer le scénario et les tournages, mais aussi en aval à un long travail de dérushage, de montage et d'étalonnage qui nécessitent des compétences techniques et esthétiques. Le choix de la vidéo a impliqué de former les agents du Pays à cet outil pour qu'ils puissent eux-mêmes conduire certains tournages (problème de budget). Cette formation est assurée par le vidéaste : une demi-journée est consacrée à expliquer les grands principes, une autre à mettre pratique et produire la vidéo de présentation de FaV. Cette vidéo met en scène l'apprentissage de l'utilisation de l'outil (la caméra) pour dédramatiser le rapport à un outil nouveau, signalant en creux que l'usage, la maîtrise et la lecture de toute forme de représentation est l'objet d'un apprentissage, en particulier dans des situations où les représentations sont des supports de discussion et de prise de décision. Ce film montre les coulisses de la méthode (apprendre à faire, expliquer le montage, inclure les rushes de bêtisier pour donner à voir les imprévus et le perpétuel recommencement, comme un projet de territoire). En un sens, le film lui-même peut être vu comme une métaphore du projet de territoire. La pratique du montage est expliquée par des bostols sur un fil à linge qu'il faut ordonner. Cette scène montre le montage comme un moment d'agencement des idées dans un cadre quotidien (le fil à linge), occultant la technicité propre à l'exercice.

La production des vidéos est l'objet d'une grande division des tâches : les agents du Pays ont réalisé la plupart des entretiens, animé les ateliers de préparation des scénarios, participé aux tournages des films ; le vidéaste les a formés, a tourné certains films et les a tous montés. Les autres membres de l'équipe prestataire semblent avoir été moins présents. Le montage des films a été fait par le vidéaste, à Paris, en discussion permanente avec l'équipe locale pour valider certains arbitrages. Cette division du travail dans la conception et la réalisation des films se heurte potentiellement aux enjeux de production de sens que portent les films.

### **Produire du sens par le montage**

Le montage est un moment compliqué. C'est là que se jouent de nombreux enjeux relatifs à la collaboration interdisciplinaire et interprofessionnelle entre des designers, des vidéastes et des professionnels du développement territorial. Chacun négocie avec les autres ce qui lui paraît important de retenir et d'organiser pour produire le film : le vidéaste, garant de la tenue esthétique du film VS les agents de développement du territoire, qui veulent faire passer certains messages ou idées. Il s'agit de trouver les bonnes séquences (tant sur la forme que sur le fond) et de les articuler. Le montage implique à la fois le choix et l'organisation des séquences pour construire un récit compréhensible pour les spectateurs. Pour le montage du film diagnostic, l'ensemble des entretiens-vidéo ont été visionnés (dérushage). Au fur et à mesure, les passages inexploitablement à cause de la qualité de la vidéo ont été écartés. Les thématiques à aborder et les extraits à exploiter ont été identifiés par l'équipe prestataire en prenant des notes et des repères sur un tableau (sur le conseil du vidéaste).

Le choix des extraits est guidé par plusieurs registres de critères. Un premier registre est technique, lié à la qualité du son et de l'image. La qualité de l'enregistrement sonore (et visuel) est discriminante pour le choix des extraits. Une image floue ou un enregistrement inaudible sont d'emblée exclus. Un second critère est celui de la représentativité : seront retenues les idées qui sont énoncées par plusieurs personnes. Un troisième critère est celui de la clarté : ne sont conservés que des extraits où la personne s'exprime clairement. Une fois sélectionnés, les extraits sont montés de manière à faire se répondre plusieurs points de vue. Par son montage, la vidéo produit un sens selon une logique non-argumentative. Le montage est pensé comme une composition pour rendre possible la prise de parole et le dialogue entre des points de vue différents. La vidéo crée un espace d'expression à différents avis qui s'écoulent les uns les

autres au cours de la projection. Le film traduit aussi une certaine progression : des propos les plus négatifs à ceux qui ouvrent des perspectives plus positives sur le territoire. Ces choix font bien sûr des déçus, ceux dont les propos n'ont pas été retenus.

La question du montage se pose moins dans les cas des *social fiction* où l'écriture des scénarios est le moment des choix narratifs et de mise en intrigue. Certains partis-pris ont été énoncés en amont de manière à orienter les tournages pour avoir suffisamment de rushs disponibles. *A posteriori*, il est apparu que des scènes étaient manquantes et que les rushs n'étaient pas toujours satisfaisants, mais les contraintes budgétaires et matérielles ont empêché la réalisation d'autres tournages. Le montage a dû s'en contenter.

L'usage du film, qui pouvait paraître *a priori* comme plus pédagogique que la rédaction d'un rapport, pose toutefois des problèmes d'explicitation des idées. Certaines propositions ou projets pour le territoire ont été plus difficiles à mettre en scène dans une histoire intelligible pour les spectateurs, rappelant que l'usage du médium « vidéo » implique la maîtrise de compétences nouvelles, notamment en matière d'écriture scénaristique.

### Une esthétique au service du projet territorial

Quels que soient les aléas du tournage, le vidéaste devra se contenter des rushs disponibles pour le montage. Or la vidéo impose ses contraintes et codes à la réalisation des films et aux choix des séquences comme la qualité du son (pas de bruit de vent dans les micros) ou la recherche d'une certaine unité visuelle. Le vidéaste garde à cœur d'assurer une certaine cohérence esthétique au film et va ajouter quelques choix de réalisation. Dès le tournage, des effets peuvent être produits. Par exemple, au cours des interviews de la phase amont, il est demandé aux acteurs du territoire de se projeter dans le futur. Pour cette partie de l'interview, un filtre est placé devant l'objectif, produisant un rendu particulier aux images identifiables comme étant celles du passé. Pour les tournages des *social fictions*, le vidéaste propose quelques éléments communs à tous les épisodes pour créer une cohérence entre les épisodes : commencer et terminer chaque épisode par une vue en contre-plongée sur le ciel, intégrer des éléments (lieu, personnage) qui se retrouvent d'un épisode à l'autre, faire exister la personne qui filme dans l'histoire (ce qui justifie d'entendre la voix du vidéaste) et affirmer la subjectivité du film, créer une unité temporelle en favorisant les plans-séquences, réutiliser la chartre graphique de FaV, diversifier les modes d'énonciation...

Les enjeux de sens (les projets à mettre en œuvre, les points sur lesquels insister, quels propos et quels sens faire passer) et les enjeux de formes (garantir la qualité cinématographique du film et une certaine cohérence esthétique) se négocient ensuite au cours du montage en tenant compte également des contraintes techniques (qualité du son, de l'image). Ce parti-pris répond aussi à une contrainte temporelle : chaque épisode est tourné en un jour et les incertitudes et aléas du tournage doivent être assumés.

Dès la réponse à l'appel d'offres, l'équipe assume une esthétique *Do It Yourself* volontairement bricolée (les détails des décors sont faits à la main, les acteurs sont des bénévoles...) qui rend compte des conditions de tournage, avec les moyens du bord. L'équipe prestataire propose comme source d'inspiration de ces films *Be Kind Rewind* de Michel Gondry dont le propos est d'inviter les gens à faire des remakes de film avec les moyens du bord. Cela traduit l'intention des films de FaV : prototyper (c'est-à-dire tester) ce que pourrait être le futur du territoire. Faisant de nécessité (les moyens alloués sont faibles, seul un professionnel de la vidéo participe à leur réalisation) vertu, ce parti-pris permet aussi de traduire l'incertitude de la démarche (les sociales fictions imaginent un futur incertain qui, s'il fait consensus, devra orienter des décisions collectives) et sa dimension participative. L'esthétique DIY fait amateur parce que ce sont des amateurs (c'est-à-dire les habitants) du développement territorial qui les ont réalisés. Le terme amateur peut ainsi être interprété dans ses deux acceptions : qui

a le goût pour le développement de son territoire (qui s'y intéresse) et qui n'en est pas un professionnel. *In fine*, il apparaît que pour les participants, l'enjeu n'est pas la qualité esthétique des films, mais l'expérience de les avoir faits ensemble.

### 3.2. Les dimensions performatives de la fiction

Les films ne sont qu'un moyen et une représentation du travail réalisé pendant FaV. Les vidéos sont des prototypes, voire des films de prototype (les propositions à mettre en œuvre) centrés sur des usagers (les personnages du film) autour de scénario d'usage (du service présenté). La finalité demeure la rédaction d'une Charte de Pays et l'enrôlement des acteurs locaux dans une dynamique de développement territorial. L'enquête met au jour la dimension performative du recours au film de fiction pour représenter un futur à faire advenir. Cette démarche de prospective soutient l'imagination de nouveaux services et propositions pour le développement du territoire, qui, pour la plupart, préexistent. Certains participants ont noué des relations au cours de la démarche à partir desquelles ils déploient de nouveaux projets. D'autre part, certains « comédiens », pris au jeu, soutiennent le Pays dans la mise en œuvre des propositions.

#### Concevoir des projets en imaginant des films

Le travail de conception des scénarios<sup>10</sup> se fait au Local, une ancienne boutique transformée pour l'occasion, au cours de séances de travail en soirée. Les réunions sont qualifiées par un participant de « *très très originales* », de « *très ludique* », un moment convivial, comme « *une partie de cartes* ». Chaque soir, deux groupes de travail planchent. Sur la base des enjeux (défis) identifiés en amont, il s'agit de faire émerger des propositions puis d'imaginer comment les rendre possibles (où, avec qui, comment ça fonctionne, avec quels effets...) pour rédiger une base de scénario. Pour aider à se projeter, les participants conçoivent des maquettes de situation, qu'en entretien ils ont du mal à décrire.

« C'est du carton, avec des petits drapeaux, des figurines, des trucs qu'on collait, c'était assez ludique, c'est vraiment l'image du design de service, c'est assez ludique, mobile, cela permet de réfléchir en même temps qu'on bouge des trucs, c'est assez inspirant et quand les gens ont compris le principe ils sont plus créatifs peut-être plus que dans des réunions classiques autour de grande table avec des débats, ils sont peut-être plus créatifs quand ils bougent les choses, quand ils produisent » (agent Pays)

La maquette apparaît comme un objet intermédiaire de conception. La mobilisation de la notion d'objet intermédiaire (Vinck, 2009) éclaire les différences d'appréciation du rôle et formes des artefacts (maquette et films notamment). Cette notion, d'abord utilisée en sociologie des sciences pour décrire et analyser le rôle de certains objets dans la coopération scientifique, est mobilisée pour analyser les étapes et jalons dans la production des connaissances et la conception de projets territoriaux, pour comprendre ce qui se joue, s'arbitre, s'apprend, se débat et se produit entre les acteurs. Les objets intermédiaires interviennent tout au long du processus pour représenter à la fois l'état d'avancement des connaissances ou de compréhension des enjeux et les idées ou formes de ce qui pourrait advenir (objet ou service futur), en opérant une traduction entre l'intention et la réalisation, entre le commanditaire, le concepteur et l'usager. Il est le support d'échanges au cours desquels les pensées s'affinent, les conflits émergent, les parties prenantes débattent. Leur robustesse, c'est-à-dire la qualité des connaissances qu'ils véhiculent, tient à leur capacité à intégrer les contraintes et apports des différents acteurs. Ils opèrent un cadrage des propositions, en les mettant en regard avec leurs conditions de mise en œuvre. Ils portent la mémoire du processus, s'appuient sur les productions antérieures (une base de données, des archives) et tiennent compte des contraintes des différents acteurs pour s'enrichir progressivement (Yaneva, 2009). Ils sont ainsi les instruments de la construction progressive du problème et de sa solution (Jeantet, 1998 ; Söderström, 2000 ; Debarbieux, Lardon, 2003).

<sup>10</sup> Au départ, huit projets de films sont imaginés : les energi'culteurs ; le jardin pédagogique, l'ancienne boucherie, la station de services aux publics, le patron de la superette locale, l'agent immobilier, le médecin de campagne nouvelle génération, le nouveau projet. Par la suite, six seront retenus et quatre réalisés

La dimension matérielle de la maquette (on dessine, on colle des figurines, on ajoute des post-its) est le support d'une réflexion conceptuelle sur les projets à promouvoir pour le développement du territoire. Discuter ensemble les conditions de mise en œuvre de la proposition participe de son élaboration en s'attachant à sa faisabilité. Cette méthode d'animation de réunion est proposée par le designer, mais animée par l'équipe Pays. Par sa matérialité, se raconter l'histoire du service ou proposition à concevoir oblige les participants à se mettre d'accord.

À partir de la maquette, des scénarios sont imaginés et rédigés. Les participants identifient des personnages, des lieux, une histoire pour incarner et mettre en scène l'usage d'une proposition (par exemple une conciergerie de territoire qui coordonne aussi des pratiques de covoiturage). Chaque groupe de travail a défini sa manière de raconter la maquette, c'est-à-dire son histoire. Les uns font le choix d'un reportage, avec un personnage qui est le reporter. Pour eux, c'est une manière de rendre compte d'un sujet complexe (l'énergie) qui nécessite des explications techniques et l'articulation des échelles. Pour d'autres, il s'agit de suivre un professionnel de santé lors de son installation, les personnes qu'il rencontre (qui sont autant de nouvelles fonctions) et les lieux qu'il découvre (la maison de santé). Ce choix permet d'évoquer le cadre de vie (car il s'agit de convaincre le médecin de rester). Il faut ensuite passer d'une maquette à un film de dix minutes pour imaginer et préparer les tournages : quelles contraintes, quels sites pour filmer, quels accessoires nécessaires, qui joue quel rôle...

Tourner des films ne s'improvise pas et implique en amont un important travail d'organisation dont se charge le vidéaste. Il finalise les scénarios, en équilibrant les dimensions esthétiques (des partis pris de réalisation), les contraintes matérielles (disponibilités, temps imparti,...) et le sens recherché par l'équipe FaV. Il prépare ensuite des fiches techniques et story-board (suite des scènes à filmer) pour l'organisation des journées de tournages, identifiant les lieux, les accessoires et les personnages à incarner. L'équipe Pays devient équipe technique, parfois comédien, mobilisant des habitants et acteurs du territoire (un élu par épisode).

Les tournages sont des moments d'imprévus auxquels il faut s'adapter tout en assurant la cohérence des images produites en vue du montage des films, qu'il s'agisse des conditions météorologiques, de la disponibilité des uns et des autres de la qualité des décors réels, des bruits parasites, des ajustements proposés par les « comédiens amateurs ». Les comédiens n'avaient pas de texte, mais une intention qui leur était donnée (le scénario, le personnage) à partir duquel ils devaient improviser. Le tournage est difficile par son amateurisme (pas de techniciens professionnels), la faiblesse des moyens (décors naturels, accessoires bricolés), et l'enjeu d'articulation entre la forme et le fond. La forte contrainte temporelle des tournages (un jour/un épisode) nécessite de prendre des décisions rapidement, sans se perdre dans des négociations sans fin. Lorsqu'il faut faire des choix, le critère de faisabilité prime.

### **Imaginer un futur déjà présent**

Les projets présentés s'inspirent pour la plupart d'initiatives existantes sur le territoire ou ailleurs qu'il s'agit de déployer et de renforcer (la valorisation des circuits courts alimentaire, la promotion du covoiturage, la mobilisation des ressources végétale pour produire une énergie verte...). En effet, dès les premiers entretiens dans la phase amont, les personnes devaient se projeter et essayer d'imaginer la situation dans dix ans. Ces premières propositions ont alimenté le reste de la réflexion et inspiré les propositions qu'il s'agit de consolider ou déployer. Pour permettre à chacun de se projeter dans ce futur, les films le rendent tangible à travers des histoires, des personnages, des usages proches de l'existant. En cela, la démarche s'inscrit dans un processus d'innovation incrémentale et non pas de rupture.

Pour les vidéastes et designers, les *social-fiction*, pour être crédibles, doivent s'appuyer sur des éléments qui font sens. La crédibilité des films et propositions s'appuie sur des petits détails qui produisent des effets de réels (reconnaitre un voisin, un élu, un lieu, un objet...). Ces éléments

familiers pour le spectateur lui permettent de croire à l'histoire qu'on lui présente. Les *social fictions* fonctionnent si elles ont l'air réalistes, ce qui explique également qu'elles s'inspirent d'initiatives existantes. La crédibilité du projet est révélée par l'attente que suscite la démarche vis-à-vis des suites à venir et des modalités de mise en œuvre des propositions. Pour l'équipe, les *social fictions* sont une manière de parler de politique en s'attachant au détail du quotidien. Le recours à la fiction a un effet performatif sur le réel. Le fait de se voir ou de voir quelqu'un dans un film renforce la capacité à se projeter. Le fait d'orienter l'ensemble de la démarche autour d'une représentation positive du territoire et de son futur (alors que ce territoire rural en déprise souffre d'une image assez négative) contribue à susciter un enthousiasme local et à rendre plus visibles les initiatives existantes.

### **Faire des films pour discuter des enjeux du territoire**

Au cours des tournages se révèlent certains quiproquos ou différences d'appréciation, comme en témoigne le designer parisien, jugeant les entrées de villes « *moches* » là où pour le maire, l'alignement de locaux d'activités symbolise le dynamisme économique de sa commune. Le scénario a été révisé pour laisser au maire la possibilité d'expliquer cette vision. Le tournage est ainsi un moment d'ajustement des représentations du présent et du futur, qui poursuit le travail entrepris au cours des ateliers de conception des scénarios. L'usage de la vidéo est un moyen de construire une vision commune du territoire et de son développement. Passer par la fiction et faire des films ensemble (habitant, élus, agents territoriaux) sont des moyens de créer du dialogue entre les parties prenantes, quelle que soit leur orientation politique. Tout au long du processus de conception des films, les enjeux du développement du territoire sont discutés entre les participants qui doivent se mettre d'accord sur une vision commune et réaliste (pour les élus, le réalisme est un enjeu important). Réaliser des films, pour lesquels des questions matérielles se posent (où filmer, qui...) oblige à prendre des décisions. Le film (par sa matérialité, la matérialité de sa production, le tournage) est un objet intermédiaire de conception : à travers lui se dessine une vision partagée du futur à faire advenir.

Certains tournages deviennent des lieux d'expression de points de vue différents sur un sujet. Par exemple, un habitant interprète un jeune agriculteur bio qui souhaite s'installer sur le territoire pour cultiver du chanvre, face au président du Pays (Conservateur) qui défend le modèle agricole plus intensif, mais doit faire bonne figure (l'objectif étant de montrer le territoire comme accueillant aux nouvelles initiatives). Derrière son apparence consensuelle, le film n'est pas accepté par tous, certains se retirent, car ne sont pas d'accord avec ce qui est validé collectivement, rappelant que les enjeux de FaV sont politiques et visent à se mettre d'accord sur une vision partagée du futur du territoire.

Le travail par scénarisation des usages s'appuie sur des intuitions et des envies pour imaginer ce qui pourrait advenir de la manière la plus précise possible. Mettre en récit le projet de territoire est une manière d'ancrer la vision commune dans l'imaginaire, de garder la trace de la vision partagée, de l'histoire que l'on se raconte ensemble sur le futur que l'on imagine, au-delà de l'accumulation de dispositif, d'idées ou de projet. Mais les films ne suffisent pas à rendre compte du travail fourni pour réfléchir aux enjeux du territoire. Pour un agent du territoire, il manque beaucoup d'éléments de ce qui avait été fait dans les maquettes. Il en arrive à penser que la vidéo est un outil utile pour engager un débat, mais insuffisant pour déployer toute la complexité d'un projet de territoire, ce qui l'objectif de la charte de Pays.

### **Enrôler les acteurs locaux**

Les films ne sont pas la finalité de FaV ; ils remplissent une autre fonction : enrôler les participants, leur donner envie de participer, communiquer sur la démarche, la rendre intéressante et donner envie d'en faire partie. Le terme « enrôler » prend ici un double sens. Au sens propre, plusieurs acteurs locaux (élus, habitants, techniciens) ont interprété un rôle dans les films. Certains rôles sont des personnages inventés pour donner corps aux propositions.

Les élus, eux, jouent leur propre rôle, mais projeté dans le futur. De ce fait, leur parole est plus contenue. Se sachant regardés, ils ne s'avancent pas sur des propositions qu'ils ne pourraient tenir et assumer. Craignant que leurs propos (tenus pourtant dans un film de fiction) puissent être considérés comme un engagement, ils tiennent un discours plus pessimiste, modérant les enthousiasmes des autres participants sur certains projets, pointant les obstacles à venir et difficultés actuelles. Ils profitent également de cette tribune pour rappeler leur action présente.

Au sens figuré, l'enrôlement signale que ce travail, et en particulier la conception des films, en fait des ambassadeurs de la démarche. Faire jouer un rôle (au sens cinématographique) aux acteurs du territoire contribue à les enrôler dans la démarche de prospective et à se prendre au jeu. Ils discutent les détails, contestent certaines propositions, réécrivent le scénario, improvisent leur texte, et s'assurent que le rôle qu'ils interprètent dans une fiction du futur ne les engage pas sur des voies qu'ils désapprouvent. Le directeur du Pays juge la démarche plus efficace pour expliquer, impliquer, faire adhérer et se mettre en action pour faire advenir les propositions. Participer à l'écriture des scénarios des films a plongé les participants dans un futur qu'ils ont imaginé, dans lequel ils se sont projetés, et qui de ce fait leur paraît réaliste et dont ils attendent qu'il advienne. La mise en image, le fait de se voir ou de voir quelqu'un qu'on connaît dans l'image, donne l'impression que les choses existent ou peuvent exister, les rend crédibles. Ils en parlent autour d'eux, assistent aux projections.... On peut supposer qu'ils n'auraient pas nécessairement lu un rapport de plusieurs centaines de pages, c'est-à-dire la Charte de Pays. Les films sont donc à double titre des outils de communication de FaV : par l'implication des acteurs locaux dans leur production, par leur capacité à toucher un public plus large que les modes habituels de restitution.

Plusieurs projections du film-diagnostic ont été organisées comme support à des discussions sur le territoire et son avenir. Les projections servent à rendre compte du travail accompli, mais surtout à informer et (re)mobiliser les gens (habitants, acteurs, élus) autour du projet de territoire. C'est un instrument de communication, mais aussi de continuation de la démarche, pour ré-engager le processus.

On peut aussi formuler l'hypothèse que le recours au film de fiction induit une réception différente de la part du public. En effet, au cours des discussions suite à une projection, plusieurs intervenants ont fait part de réaction sur un registre émotionnel et sensible (« les images m'ont véritablement émues ce soir, la qualité du travail, l'interprétation de chacun, mes premiers mots c'est de l'émotion, merci » (un spectateur)) davantage que des discussions sur le fond et sur les propositions. Ce registre émotionnel est aussi celui qui est évoqué pour enclencher la discussion sur la plausibilité des propositions et les risques qui les menacent. Au cours de la première projection publique des *social fictions*, plusieurs habitants ont pris la parole pour exprimer leurs inquiétudes face à un projet d'exploitation de mine d'or sur le territoire qui, à leurs yeux, remettrait en cause tous les projets présentés dans les films. Ils disent être intervenus sans préparation, mais en réaction « émotionnelle » à la projection. Le fait qu'ils aient organisé une petite installation à l'entrée du cinéma (au moment où tout le monde était à la séance de projection) amène à penser qu'il s'agit davantage d'un registre argumentatif (mobilisant les émotions) qu'une réalité. La présence des principaux élus locaux constitue en effet une formidable occasion pour faire entendre leur contestation. Si leur intervention ne remet pas en cause les propositions présentées, elle permet de soulever plusieurs limites à la démarche, notamment le parti-pris initial d'occulter les risques et éléments négatifs.

## 4. Constituer un public autour des enjeux de développement territorial

Les films, le fait de faire des films, où se côtoient élus et habitants de tous bords politiques, est pensé comme un moyen de créer du dialogue entre les acteurs pour créer une vision commune du territoire. Il s'agit aussi pour le Pays de faire connaître FaV et sa propre action (voire existence).

### 4.1. Rendre visible la démarche

La commande (dans le cahier des charges) est de concevoir un dispositif de communication pour rendre visible le processus de projet de territoire et produire des documents compréhensibles. Les formats des supports de communication sont réfléchis dès l'amont et sont de différentes natures (blog, affiches, balises). Par souci de cohérence et de lisibilité, le prestataire propose une charte graphique simple à reproduire sur tous les supports. C'est au cours de cette phase amont que le nom de la démarche est trouvé. L'enjeu de communication et de visibilité se traduit dans le paysage par la pose de panneaux signalant les lieux où des personnes ont été rencontrées et interviewées. Les panneaux sont le prétexte d'un retour de l'équipe chez les participants pour les tenir informés et les impliquer au long cours. Du fait de leur présence dans le paysage, les panneaux amèneraient les habitants à parler indirectement de FaV. C'est du moins en ce sens qu'ils sont conçus même si les enquêtés, après coup, disent ne pas s'en souvenir. Dans le même ordre d'idée, des affichettes sont déposées chez les commerçants.

La phase de conception des scénarios s'est déroulée dans un lieu dédié, qualifié de « fab lab territorial » : une ancienne quincaillerie louée pour l'occasion. Situé au centre du territoire, sur une route assez fréquentée et proche d'autres équipements publics comme la médiathèque, ce local est plus accessible au public que les bureaux du Pays. L'installation dans la boutique rend visible FaV et l'action du Pays lui-même, contribuant à sa reconnaissance et sa légitimation auprès des acteurs locaux. Dans la vitrine est exposé l'état d'avancement du travail et de la réflexion (les productions écrites, les maquettes). Sa transparence permet d'observer les réunions et les participants au travail depuis l'extérieur, comme une invitation faite au passant de se joindre à eux. Dans cette petite boutique, chacun s'assoit où il peut, sans soucis de respect de la hiérarchie, sur des chaises dépareillées, autour de vieilles tables en bois, créant un sentiment d'informalité et de convivialité dans la discussion, sortant les participants des cadres habituels de travail.

### 4.2. Dépasser les clivages partisans

Le parti-pris initial était de changer le regard sur le territoire en s'intéressant aux signaux faibles jugés comme positifs (identifier de nouvelles initiatives, etc...), au risque d'occulter certains phénomènes ou projets moins consensuels. Comme le dit un habitant, FaV permet d'aborder la politique (le fait de partager une vision sur le futur) par le concret, par l'imagination et l'énonciation d'un projet et de sa mise en œuvre, en partant de problème et projet concret<sup>11</sup>. La démarche passe d'abord par la réalisation d'un prototype (la maquette puis le film) avant de définir une stratégie (la Charte).

La projection publique des social fictions, avec son cortège d'officiels (représentants d'institutions, élus) offre une arène aux opposants à la Mine d'or, qui s'organisent, préparent une petite installation devant le cinéma pendant la projection, et neutralisent la discussion sur FaV en monopolisant le débat. S'ils ne contestent pas directement FaV et ses méthodes, leur

<sup>11</sup> Par exemple, l'idée de transformer les lieux abandonnés en résidence d'artistes ne répond pas à un objectif stratégique de soutien aux artistes, mais d'une approche pragmatique de mobilisation des ressources (des locaux vides).

intervention les questionne et révèle une finalité implicite de la démarche que l'enquête, sans cela, n'aurait pas identifiée : faire se rencontrer et dialoguer deux populations qui ne partagent pas les mêmes valeurs ni les mêmes visions du monde pour imaginer le futur du territoire. Cet antagonisme se retrouve dans le débat sur la mine : les élus conservateurs, qui s'inscrivent dans un modèle de développement productiviste (soutien à l'agriculture intensive et aux entreprises) font face aux opposants à la mine, représentatifs des nouveaux habitants porteurs d'autres valeurs en matière d'éducation et d'environnement. La controverse sur la Mine met en scène ce conflit de valeurs que certaines propositions de FaV cristallisent également. Le thème de l'enfance, par exemple, est apparu comme un enjeu important dans la stratégie de territoire (offrir des modes de garde aux parents comme argument d'attractivité), mais devient un enjeu de valeurs lorsque des propositions de la charte renvoient à des choix éducatifs.

L'enjeu de FaV était avant tout d'amener les habitants et élus à s'intéresser ensemble au développement de leur territoire et de les amener à identifier le rôle du Pays dans l'animation de ces projets. Les films n'en sont que le moyen. FaV s'apparente à une démarche de concertation sans que ce soit énoncé explicitement et même si, comme souvent, se pose la question du public concerné, des participants, de leur nombre et de leur représentativité. Seul un petit noyau dur de personnes s'est impliqué. Pour les participants, le fait d'avoir mobilisé les habitants, sans formalisme, a permis l'émergence de nouvelles idées, dans des réunions où ils ont ressenti l'affranchissement des hiérarchies.

La vidéo est instrument de communication entre les parties prenantes et entre les points de vue. De fait, si la projection fait émerger des désaccords, pour les agents du Pays, cela participe de la démarche (point de vue que les élus et les prestataires ne partagent pas, eux sont très déçus par la tournure des débats). La controverse pose la question du sens politique de FaV et plus généralement de l'approche par l'usage dans la définition ou du moins la modification des politiques publiques. Pour un agent du Pays, elle soulève également la question du sens du recours à des prestataires extérieurs, dont les préoccupations sont parfois très éloignées de celles des acteurs locaux.

Plus que la co-conception du futur du territoire, FaV a contribué à des rencontres et des mises en réseaux des acteurs, habitants et porteurs de projets, par lesquels ils prennent conscience de l'existence d'autres projets, des similitudes des problèmes rencontrés par les communes, d'affinité de pensée et d'action entre eux. Ils témoignent d'un sentiment d'ouverture et de partage, se sentant moins seuls et isolés face à leurs problèmes ou leur projet. Certains enquêtés, n'ayant participé qu'à quelques réunions, n'ont pas compris l'objectif de la démarche ni les modalités de prise de décision, ce qui n'enlève rien à leur satisfaction d'y avoir contribué.

### **4.3. Faire exister le Pays à travers FaV**

Le portage politique de FaV est à géométrie variable. Certains élus ont été associés dès le début aux réflexions. Lors de la « mise au gris », deux élus (les présidents du Pays et du conseil de développement) étaient présents et ont participé à l'élaboration de la méthodologie. Le volontarisme de l'équipe du Pays rencontre celui de son président, a beaucoup soutenu la démarche qu'il souhaite déployer au sein du conseil départemental dont il vient d'être élu président. Pour lui, FaV marque une rupture dans la manière d'aborder les questions de développement territorial. Ce qui l'importe, plus que le résultat, c'est la démarche, le changement de méthode et de point de vue, la dynamique performative d'une vision positive du territoire. D'autres élus, au contraire, n'ont pas bien compris, ont été réticents, ou restent sceptiques à la fin du processus. Pour plusieurs enquêtés, les conseils municipaux (il y en a quatre-vingts) n'auraient pas été suffisamment informés, expliquant la faible implication des élus. Ce déficit d'information peut se comprendre dans le contexte électoral qu'a traversé FaV, les élus locaux ayant changé au cours du processus. Mais cela questionne, aux yeux de certains, la représentativité et la légitimité des propositions de FaV.

La démarche impose de valider ou non certaines propositions par un comité de pilotage. Pris dans la dynamique de FaV, il a parfois été difficile pour les agents du Pays d'en rendre compte aux élus qui ne participaient pas, rappelant la difficulté à faire partager une expérience à ceux qui ne l'ont pas vécue. Cette difficulté tient également à la faible connaissance des designers des us et coutumes de l'administration (le respect des élus, les pouvoirs et compétences des uns et des autres). À leurs yeux, certains élus ont fait obstacle à la démarche en mettant en avant les projets de leur commune plutôt que pour l'ensemble du territoire (ce qui est assez courant dans les dynamiques intercommunales). Les difficultés de restitution aux élus tiennent également au mode de travail par projet, marqué par les incertitudes, les flottements, l'impossibilité de rendre des comptes rapidement, et aux dynamiques de travail, inhabituelles, qui passaient de l'extérieur, pour manquer de sérieux. La temporalité d'un projet comme FaV ne répond pas à une temporalité de communication publique à court terme et d'évaluation au fil de l'eau. Pour les agents, c'est l'ensemble de la démarche qui doit être évaluée, pas les différentes étapes de travail.

Il apparaît de manière implicite que les critiques soulevées par FaV et sur FaV par certains enquêtés révèlent les critiques à l'encontre du Pays lui-même et de sa difficulté à se positionner dans le « millefeuille » territorial (commune, communauté de commune, syndicat intercommunaux, conseil de développement, conseil départemental...). Son rôle est méconnu et mal perçu, son action peu lisible. Sa légitimité est contestée par les élus des communes et Présidents d'intercommunalité. Animer un dispositif comme FaV, visible dans l'espace public (par les affiches, les balises, le blog), selon un format atypique, avec un panel de participants variés, est aussi une manière pour le Pays de montrer son activité, de se faire connaître et mieux identifier. Même si, à l'issue de FaV, nombre d'élus ne comprennent pas ce qu'est le Pays, quel est son rôle (voire n'ont pas connaissance de son existence).

## Références

- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre. Annales des mines*, n° 11 & 12, pp. 4-17.
- Arab N. (2018), « Pour une théorie du projet en urbanisme » *Revue européenne des sciences sociales*, n° 56(1), pp. 219-40.
- Arab N., Ozdirlik B., Vivant E. (2016), *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, collection Espaces et Territoires.
- Bason C. (dir.) (2014), *Design for Policy, Design for Social Responsibility*, Gower Publishing Limited.
- Boutinet J.-P. (2012), *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Buchanan R. (1992), Wicked Problems in Design Thinking, *Design Issues*, vol. 8, n° 2, pp. 5-21.
- Christiansen J., Bunt L. (2014), « Innovating Public Policy: Allowing for social complexity and uncertainty in the design of public outcomes » in C. Bason, *Design for Policy*, Gower.
- Coblence E., Pallez F. (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique : l'administration saisie par le design », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 251, pp. 97-114.
- Coblence E., Vivant E. (2017), « Le design est-il soluble dans l'administration ? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique », *Sciences du design*, n° 5, pp. 44-60.
- Debarbieux B., Lardon S. (Eds.) (2003), *Les figures du projet territorial*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube.
- Devisme L., Ouvrard P. (2015), « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action », *Lien social et Politiques*, n° 73, pp. 73-93.
- Jeanet A. (1998), « Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, n° 40(3), pp. 291-316.
- Osborne S. P. (2006), « The New Public Governance? », *public Management Review*, n° 8(3), pp. 377-387.
- Scherer P. (dir.) (2015), *Chantiers ouverts au public*, Paris, La Documentation Française.
- Söderström O. (2000), *Des images pour agir. Le visuel en urbanisme*, Lausanne, Editions Payot.
- Sørensen E., Torfing J. (2012), « Introduction: Collaborative innovation in the public sector », *Innovation Journal*, n° 17(1), pp. 1-14.
- Vial S. (2015), *Le design*, Paris, PUF.
- Vinck D. (2009), « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales », *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 2, pp. 385-414.
- Yaneva A. (2009), *The making of a building: a pragmatist approach*, Oxford, Peter Lang.

## **Annexe 1 : Méthodologie et sources**

### **Entretiens semi-directifs :**

- directeur du Pays, porteur de la démarche : Deux entretiens
- chargé de mission Pays
- présidente du conseil de développement
- directeur d'une Communauté de Communes
- habitants
- élu local
- représentante des commerçants
- chargés du suivi des chartes de Pays pour le conseil départemental
- présidente du Pays et du Conseil Départemental
- designer
- consultant en développement local
- vidéaste

### **Documentation :**

- texte de l'appel d'offres
- site internet de FaV
- vidéos produites : entretiens de la cartographie positive, synthèse, vidéo des futurs
- documentation du projet :
  - o enseignements
  - o la marque de fabrique et l'organisation apprenante
  - o la démarche
  - o défi thématiques, images désirables et actions concrètes

### **Observation :**

- première projection publique des vidéos du futur et du débat post-projection.

## Annexe 2 : tableau de synthèse du déroulement de FaV

	Ce que ça produit		Pays	Elus Pays	Designer	Consultant	Vidéaste	Habitants
Séminaire d'équipe Réunion de l'équipe Pays hors-bureau sur un site du territoire	Envie de sortir des clous	Juin 2012						
« mise au gris » Résidence de l'équipe Pays à Paris. Ils ont rencontrés des homologues, des porteurs d'expérience	Inspiration pour les cahiers des charges	17-19 déc. 2012						
Rédaction du cahier des charges.		Publication avril 2013						
Réponse à l'Appel d'offres								
Choix de l'offre La proposition de faire des films de « social fiction » semble avoir convaincu le jury		Mai 2013						
Lancement de l'étude		24 juil. 2013						
Préparation de la communication Enjeu : identification du dispositif FaV (communication) + facilité de reproductibilité	Réalisation des panneaux de signalisation	Été 2013						
Former les agents du Pays à la vidéo	Production de la vidéo de présentation	05 sept. 13						
Entretiens acteurs Tournée des directeurs de ComCom (5 entretiens) + entretiens avec des directeurs de pays voisins	Compte-rendu. Compréhension des actions, priorité, et enjeux	Juil. 13						
+ Randauto = entetiens avec les pdt de Comcom en voiture	pour chaque Comcom	Sept. 13						
Atelier de cartographie positive Série de réunion en soirée dans les villages avec les habitants et acteurs du territoire. Une réunion par ComCom. Participants : élus, acteurs locaux, habitants	Réalisation d'une carte sur laquelle les participants plantent un drapeau pour signaler une initiative	16-21 sept. 2013						
Réalisation d'entretiens filmés avec une quarantaine d'habitants (acteurs positif). Entretien réalisés in situ sur un site choisi par l'interviewé (notamment sur sa vision du futur)		30 sept. - 5 oct. 2013						

Diffuser, donner à voir FaV Pose des « balises du futurs » chez les interviewés pour signaler que quelque chose se passe, susciter les interrogations		Oct. nov. - 2013							
Archéologie du présent 5 projection-débat dans les villages sur les tendances identifiées. Le film retrace le travail accompli, reprend des extraits d'entretien et des captations des différents moments. Les débats sont filmés	Production et diffusiton d'un film considéré comme le diagnostic de territoire	Fin nov. 2013							
Tempérer la matière froide Travail documentaire	Document écrit								
Semaine de résidence. Écriture des défis. Plusieurs rencontres avec des acteurs du territoire Travail d'analyse et de synthèse	Identification des thèmes d'intervention	3-7 fév. 2014							
Réunion plénière du conseil de développement du pays		06 fév. 2014							
Réunion avec les élus sur la définition des défis	Validation de la démarche	20 fév. 2014							
Point d'étape au conseil régional Présentation des 8 thèmes de travail (les défis) au conseil d'administration du pays		11 mars 2014							
		5 mai 2014							
Installation dans un local spécifique, présenté comme un tiers lieux. Animation par une stagiaire en développement local Organisation de plusieurs ateliers et cycles de conférences, organisés autour de deux axes : « construction des scénario » et « inspiration »	Grande satisfaction Temps de travail non compté	Mai à juil. 2014							
Maquette et scénarisation La formalisation des scénarios reprend plusieurs défis (sortir d'une approche trop transversale, entrer dans une logique projet)	Maquette	19-22 mai 2014							
Inauguration officielle par le préfet du local + VP conseil régional + pdt du Pays		27 mai 2014							
« inspiration » On fait intervenir des professionnels d'autres territoires		27 mai - 4 juin 2014							
Construction des scénarios Chaque équipe d'un atelier prépare le scénario d'un épisode (le soir au local) À partir des maquettes réalisées la première semaine, production de scénario, identification des équipes et besoins pour le tournage. À l'issue de chaque soirée, l'équipe locale FaV prend les contact pour organiser les tournages la semaine suivante	Fiches scenario Puis story board	10-13 juin 2014							

