

Management d'un Portefeuille de Projets Territorialisés

**JABRI Khalid**

Étudiant chercheur en cycle de doctorat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Oujda, Maroc

Dans cet article, nous allons essayer de souligner que le territoire tend de plus en plus à se poser comme un modèle d'organisation de l'action collective à laquelle participent des acteurs multiples variés dans deux points. Le premier point est consacré à sa dimension collective et sa propension à s'ériger en acteur collectif lui permettent d'être à la fois support et instrument de l'action collective.

Dans ces conditions, le recours à une managérialisation croissante d'un territoire nous oblige à nous interroger sur les enjeux de l'instrumentation managériale, en particulier par le recours à l'approche par projet ce qui va être traité dans le deuxième point.

I. Le Territoire : Un Concept Pluridisciplinaire

Tout d'abord, le concept de territoire est polysémique. Depuis plus de vingt ans, il fait l'objet de plusieurs productions scientifiques et projets de recherche en géographie (C.Raffestin, 1986 ; R.Brunet, 1992 ; R.D.Sack, 1986...), sociologie et en économie (G.Becattini, 1992 ; A.Bagnasco, 1977 ; S.Brusco, 1982...). Il admet des significations différentes selon les approches et les disciplines étudiées.

Il n'y a pas si longtemps, on ne parlait pas de territoire mais plutôt d'un espace ou, plus précisément, d'espace géographique. En effet, le passage de la notion d'espace à celle de territoire a été fortement marqué par de profondes transformations impulsées par l'évolution de la société moderne.

Il se réfère souvent à un objet de frontières au sein de plusieurs communautés de réalités relativement différentes (Pesqueux, 2015). Il peut être abordé sous différents angles et approches. L'angle administratif et politique définit le territoire à travers le découpage lié aux instances

politiques (conseil général, régional...) et institutions (Etat, départements, communes...). Cette dimension politique implique des notions comme la souveraineté, la légitimité, la démocratie et l'enracinement des citoyens (Everaere & Glée, 2014; Friboulet, 2010).

L'angle sociétal ou écologique, aborde le territoire comme étant un lieu de vie, d'environnement et de relations de proximité. L'angle historique par sa définition du territoire fait appel aux notions de culture, de traditions et de coutumes qui donnent une identité à un territoire (Everaere & Glée, 2014).

D'une façon plus précise et d'un point de vue géographique, le territoire se réfère à un espace qui existe à l'intérieur de frontières naturelles permettant aux personnes d'y vivre grâce à l'économie et la dotation de ses différents facteurs. Vu par la géographie physique et humaine, le territoire fait référence aux notions de bassin de vie et de bassin d'emploi (Pesqueux, 2015). Le territoire, d'un point de vue sociologique, constitue une unité d'analyse.

Vu par l'anthropologie, sa dimension identitaire et émotive s'associe à d'autres dimensions « loyauté, fidélité et attractivité ». Cette trilogie est le ciment des implications des notions du vivreensemble, de motivation, de satisfaction et d'implication. Ces nouvelles formes d'organisations et d'institutions liées au territoire sont associées à la théorie des ressources (Colin & Mercier, 2017; Mercier & Colin, 2019). D'un point de vue économique, le territoire est abordé en vue d'un rassemblement d'entreprises développant leurs ressources propres et mutuelles afin de produire des produits uniques sur le marché.

Le territoire intègre une approche marketing, d'image et de marque attractives. Il développe son attractivité en renforçant son développement endogène basé sur le capital humain, physique organisationnel et inter-organisationnel. De nouvelles formes d'organisations territoriales se créent alliant les enjeux d'attractivité, d'innovation technologique et de développement économique (Pesqueux, 2015). Il s'agit par exemple des *art cities*, des *transition towns*, des *tech cities*, des *creative cities*, de l'*inclusiveness*, etc.

A ce concept de territoire, s'ajoute le concept de bassin ou zone d'emploi. Ce dernier est défini par l'INSEE comme étant : « *un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent* ». Dans cet espace les établissements

Peuvent trouver l'essentiel de la main d'oeuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. (Everaere & Glee, 2011).

1. Le territoire d'un point de vue économique

D'un point de vue économique, un territoire est perçu comme un espace, un lieu optimal où les entreprises se localisent et coopèrent entre elles dans une sorte « d'atmosphère industrielle » (Solari, 2002). Il joue un rôle fondamental dans l'organisation et le développement d'une économie lorsque des entreprises spécialisées dans un métier ou un produit industriel sont concentrées dans une zone donnée et qu'il existe des liens entre elles (World bank, 2011).

R.Camagni (2002), présente trois composantes constitutives du concept de territoire dans l'analyse économique²³:

Un système d'externalités technologiques localisées, c'est-à-dire un ensemble de facteurs aussi bien matériels qu'immatériels, qui, grâce à l'élément de proximité et à la réduction des coûts de transaction qu'il entraîne, peuvent devenir également des externalités patrimoniales ;

Le système de relations économiques et sociales qui contribue à la formation du capital relationnel (R. Camagni, 1999) ou social (Putnam, 1993 ; Solari, 2002) d'une zone géographique donnée ;

Un système de gouvernance locale qui rassemble une communauté, un réseau d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales.

Dans le prolongement de ce qui précède, selon Y.Pesqueux (2014), le territoire sera perçu comme « le creuset d'un développement endogène où l'endogène n'est pas seulement le proche »²⁴. Ainsi, le territoire est un construit d'acteurs. La question est de savoir comment fonctionne ce construit ? La proximité joue-t-elle un rôle dans l'amélioration de l'efficacité et de la coordination des acteurs ?

De nombreux travaux analysent le concept de territoire pour comprendre le comportement des agents et les phénomènes économiques. Pour C.Courlet (2002), le territoire devient un élément vivant qui se prépare et s'adapte au changement. Il estime que le territoire est un lieu de rencontre entre des acteurs du développement, un lieu où s'organisent volontairement ou spontanément des formes de coopération entre entreprises, individus et activités. C'est la logique de l'attractivité territoriale.

Au-delà de la recherche d'attractivité, le territoire risque de devenir un élément passif qui n'est pris en compte par les agents économiques qu'en raison de ses caractéristiques naturelles (position géographiques, proximité, etc...).

2. Le territoire d'un point de vue Managérial :

Dans l'approche managériale, le territoire renvoie aux stratégies envisagées par les agents économiques lors d'un processus d'engagement au sein d'un territoire donné²⁵. Pour Y.Pesqueux (2014), le territoire serait alors un lieu d'apprentissage cognitif et un processus de socialisation, dans lequel se développe des compétences et se forme un mode de gestion (management) où l'identité est la caractéristique de la cohésion.

C'est dans ce sens qu'il (Pesqueux 2014), interprète le territoire comme, « le lieu d'un management « situé » sur fond identitaire dont la logique projective (ou par projet) est facteur de cohésion »²⁸.

Par ailleurs, le développement d'une démarche de marketing territorial devient une tendance incontournable pour garantir l'attractivité d'un territoire. A l'origine limité aux activités commerciales. Aujourd'hui, c'est un outil essentiel qui ouvre de nouvelles perspectives d'évolution au développement régional.

Avec la mondialisation, les territoires se sont inscrits dans des logiques de concurrence et de rivalité, chacun d'entre eux s'efforçant d'attirer les capitaux et à attirer les investissements étrangers, des touristes, des employés qualifiés...

Sur cette trame, chaque territoire met en œuvre des stratégies et utilise des outils et des techniques pour s'imposer face aux investisseurs, en les

adaptant aux particularités du territoire. Chaque ville a ses caractéristiques et pour la rendre attrayante, les acteurs publics prennent des mesures et promeuvent les atouts de la région à travers une série de projets visant à apporter des changements économiques, sociales et infrastructurels.

Selon P.Noisette et F.Vallerugo (2010) « face à ces changements, il fallait non seulement gérer les villes différemment mais aussi changer la finalité même de la gestion publique locale : favoriser le développement d'un territoire et non plus consommer seulement ses ressources fiscales, afin d'améliorer le cadre de vie de ses habitants »²⁹.

En ce sens, la question managériale devient celle de clarifier la relation entre le marketing et la transformation de la ville, entre le marketing et le projet de ville»³⁰ (Rosemberg- Lasorne, M. 1997).

D'un point de vue strictement commercial, le marketing territorial est un outil de développement de l'attractivité d'une ville. Son objectif est d'inciter les agents économiques à établir des relations marchandes avec les acteurs déjà présents sur le territoire, pas seulement en s'y installant » F.Hatem (2007).

D'un point de vue strictement économique, F.Hatem (2003) définit le marketing territorial comme une démarche visant à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans le commerce international, les flux d'investissement ou les compétences »³¹.

Autrement dit, c'est l'art de positionner une ville ou une région dans un vaste marché mondial, soit en mobilisant des facteurs typiquement territoriaux qui attirent davantage les investisseurs, soit en utilisant des outils marketing d'incitation (transport, offre de ressource, taux d'imposition, ...).

Cela signifie qu'en marketing, le territoire fait appel à deux concepts fondamentaux :

La marque étant une variable de différenciation entre les concurrents. Elle consiste à offrir le meilleur point de repère et la meilleure référence.

L'image de marque comme outil d'analyse et de diagnostic du positionnement interne et du développement économique d'un territoire.

Le territoire, serait ainsi un espace géographique conçu pour se distinguer, se singulariser et faire valoir ses atouts dans un environnement concurrentiel.

Dans cette perspective, le territoire doit faire preuve d'une gestion optimale en matière de politique d'image, de différenciation/spécialisation, de valorisation de ses qualités et surtout d'innovation en matière de choix politiques d'aménagement du territoire. L'attractivité devient désormais stratégique pour le territoire (Ingallina, 2007).

Ainsi, quelle que soit l'approche, le territoire désigne un espace géographique, un lieu disposant de ressources (main d'oeuvre, matière première...), un espace habité et des acteurs. C'est une 28 construction et on ne peut aborder et concevoir un territoire sans prendre en compte la population qui l'occupe, les activités économiques qui le déterminent et les politiques publiques qui le structurent.

On peut même aller jusqu'à définir le territoire comme un « système d'acteurs ». Selon A. Moine (2006), un territoire est « un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part »

En somme, Il ressort de ces différentes définitions que sous le concept de territoire se profile également l'idée d'une organisation politique, économique et sociale, dans laquelle les aspects historiques, idéologiques et affectifs sont bien représentées dans sa composante identitaire. Un territoire se distingue par un lieu, des mécanismes de gestion, un patrimoine et un portefeuille de projets.

II. Le Management Du Territoire : Une Approche Par Projet

L'approche par projet, c'est la définition que nous adoptons dans le cadre de ce travail de thèse, permet aux acteurs locaux (institutionnels et économiques) d'anticiper les mutations économiques du territoire. Elle contribue à définir les besoins des compétences essentielles, en nature et en volume, pour le fonctionnement et le développement des organisations.

Elle prépare et forme les acteurs locaux aux différents besoins des entreprises du territoire (Everaere & Glée, 2014). Les acteurs territoriaux deviennent alors des acteurs de l'action, ils opèrent sur la base d'un projet commun.

1. Le projet comme support d'un management territorial

L'idée d'un espace de la production des ressources, puis de la production du territoire et de l'action collective a été soulignée dans notre définition du territoire, mais sans aborder la question des modalités de cette production.

Auréganet et ses collègues (2007) nous apportent un premier point de réponse sur ce sujet. Effectivement, dans ce qu'ils appellent une perspective, ils estiment que le projet représente la structure explicative de la formulation stratégique. Selon Deroy X. (2008), c'est à partir d'une combinatoire composée d'un projet que se manifesterait l'une des compétences essentielles des organisations, et qui expliquerait ainsi leur évolution.

De cette manière, ces auteurs nous présentent le projet comme une capacité à prévoir un avenir à la fois intentionnel et émergent [Aurégan et al., 2007]. Le projet peut se lire de trois façons d'après la synthèse de la littérature proposée par ces auteurs. Il exprime d'abord une démarche d'anticipation supportée d'une vision ; il peut s'inscrire également comme traducteur (Latour (1989) d'une dynamique autour des ressources / compétences ; il opère enfin une conciliation entre ordre et désordre. Le projet se conçoit dès lors, comme « (...) une unité d'analyse (un concept) tout autant qu'une unité d'action, à la fois souple et mobilisatrice » [Aurégan et al., 2007, p.221].

Néanmoins, même si le projet représente une avancée dans l'explication des dynamiques organisationnelles, cette conception du management stratégique en tant que capacité à générer un portefeuille de projets, de ressources et de compétences, qui limite finalement le champ d'action de l'entreprise à ses activités principales, nous semble faible pour expliquer sa mobilisation à l'échelle du territoire. Il est impossible de voir le territoire comme une combinaison d'unités organisationnelles d'une part, et d'activités fonctionnelles exclusivement économiques d'autre part. Selon

Bréchet et Desreumaux (2001), il existe une autre typologie qui différencie les projets existentiels des projets techniques. Selon Bréchet et Desreumaux (2001, p. 117), les premiers indiquent qu'un individu ou un groupe se donne des perspectives d'action pour lui-même en lien avec une recherche de sens et de légitimité à ses actions. Les seconds, « (...) visent un objet à élaborer, éventuellement idéalisé dans un premier temps mais qui deviendra, une fois réalisé, indépendant de son auteur ». [Bréchet et Desreumaux, 2001, p. 117].

Le projet de territoire serait classé dans la catégorie la plus importante. Du point de vue de cette perspective, une transposition du projet au territoire implique de considérer l'action collective territorialisée comme l'expression d'une synthèse d'intentions stratégiques, notamment dans le processus d'élaboration du projet territorial.

Celui-ci se transforme en une tentative de répondre à la diversité des acteurs afin de mobiliser les acteurs sur le territoire [Mendez et Mercier, 2006]. Ainsi, il représente une manière d'articuler les acteurs et les espaces, ce qui fait des capacités organisationnelles des espaces et des acteurs un enjeu essentiel du projet de territoire [Lardon, 2011].

Effectivement, le projet doit devenir un catalyseur de l'action en s'inscrivant résolument dans une dimension collective en définissant un territoire qui reste encore à créer. Il devient alors un moyen de fonder de nouvelles légitimités et de co-construire le territoire.

2. Le projet en tant qu'instrument de représentation du territoire

Selon Courpasson (2000), la gestion par projet aide à organiser les activités et le travail en mettant l'accent sur la collaboration et la coopération. « Les initiatives, les compétences et les collaborations peuvent être efficacement organisées grâce au décloisonnement » [Courpasson, 2000, p. 194].

Les arguments de la coopération et du décloisonnement sont utilisés au niveau territorial afin de favoriser l'action collective. Cependant, selon l'auteur, cette action, le management libéral cherche à la mettre en place

grâce à l'accord des acteurs impliqués, à l'intégration des normes et au développement de l'autodiscipline.

Selon Chappoz (1999), le projet de territoire est défini comme l'expression d'une ambition négociée et partagée, basée sur une réflexion prospective collective qui met en perspective et en synergie les activités des acteurs impliqués. En créant une vision stratégique d'un futur possible partagé par les acteurs du territoire, le projet global ouvre le champ à des actions novatrices dont la réalisation simultanée et convergente concourt à la concrétisation de ce même projet global fédérateur de projets spécifiques » [Chappoz, 1999, p. 70].

Le projet global ou stratégique est donc porteur de sens pour l'ensemble des actions qui pourraient être diffusées au niveau infra territorial. Ainsi, cet exercice contribue à la construction du territoire projeté mentionné précédemment. Il correspond parfaitement à l'élaboration d'un territoire idéal, dans une vision prospective avec de nombreuses aspirations.

Toutefois, la mise en œuvre en mode projet n'est pas évidente. Selon Berthet (2005), la mise en place d'une politique de projets visant à atteindre des objectifs annoncés et des résultats attendus requiert une grande capacité d'analyse et une véritable identification des priorités.

La mise en place d'une stratégie de l'État au niveau de la région se déroule à une époque où les pressions sont élevées. Les partenariats s'intensifient avec la majorité des collectivités locales (agglomérations, provinces, régions). Étant donné la complexité des questions (relation emploi/formation, changements économiques ...) et la diversité des acteurs qui sont responsables de leur résolution, il est nécessaire de faire un effort de rapprochement. Si la mise à disposition des informations n'est pas suffisante, elle s'accompagne fréquemment d'investigations méthodologiques et de création d'outils de lecture communs. Ces efforts se concrétisent par une amélioration de la compréhension collective, préliminaire indispensable à l'élaboration d'un diagnostic commun. Le partage des moyens d'action va de pair avec la construction d'une vision commune et le pilotage concerté de la mise en œuvre du projet.» [Berthet, 2005, p. 122].

Par conséquent, le projet se présente comme l'outil de gestion par excellence car il se confond presque avec le territoire, un « tout territorial » [Girault et Vanier, 2009], en offrant une synthèse de nombreuses préoccupations et une intégration des différents référentiels de l'action rurale. Il s'agit de la dimension fondamentale du projet.

Selon Bréchet et Desreumaux (2001), il est question de projet-contenu à travers la création de diagnostics, d'orientations et de lignes directrices. Selon Bréchet et Desreumaux (2001, p. 123), le projet contenu comporte une rationalisation ex-ante, une combinaison d'intentions, de règles de décision et de décisions déjà prises, ainsi qu'un discours de justification et de légitimation des fins et des moyens.

Il peut sembler que cette perspective du projet implique que par son apparition, il met en évidence le concept d'un environnement qui devient en quelque sorte "flexible" en fonction des volontés exprimées et de l'horizon stratégique établi.

Le projet favoriserait la fusion des acteurs ou des organisations en se basant sur une supposée capacité à lire et à comprendre de manière commune le territoire. Cependant, les instruments de partage et de connexion des représentations ne sont pas suffisants pour assurer un bon fonctionnement sur la base du projet.

Selon Lardon (2011), l'ingénierie territoriale utilisée pour élaborer le projet de territoire s'inscrit dans un processus itératif qui crée des liens interdépendants de co-construction entre le projet/le territoire et les acteurs. Selon Lardon (2011), les compétences requises pour élaborer un projet de territoire sont cinq.

- Le premier est appelé le passeur de frontière, qui établit un lien entre différentes disciplines, points de vue et connaissances.

- Les intérêts et les logiques de pensée complémentaires ou divergents sont pris en considération par le dialogueur public-privé.

- Ensuite le créateur de réseaux, posant les bases de nouvelles organisations en vue d'un développement intégré.

- Les transformateurs d'espaces, eux agissent sur la transformation des espaces, paysages et environnements.

- En définitive, le connecteur de territoires assure la recherche de complémentarités et de synergies entre les territoires.

Cet ensemble n'est efficace que dans le contexte d'un apprentissage collectif basé sur un partage des connaissances et des ressources du pays. Par conséquent, le projet ne constitue pas la réponse évidente face à la diversité des acteurs en présence, à l'espace limité ou aux distorsions des représentations utilisées dans l'action collective. Il n'est possible qu'en présence et en activité des proximités constitutives du territoire organisé.

3. La construction itérative du territoire à travers le projet :

Le processus d'élaboration du projet est spécifique en raison de l'organisation des capacités de projection dans le futur et d'action immédiate, du collectif et de l'individuel, du prescrit et du réel.

D'après Boutinet (1993), "...De son côté, l'action implique toujours la réalisation d'un projet, la concrétisation d'un choix, la mise en œuvre d'une décision et la gestion de ses conséquences. ... Il n'existe donc d'action que d'un acteur capable de faire un choix et de prévoir. Ainsi, l'action dans sa complexité peut être perçue comme le niveau le plus élevé d'organisation des comportements tant au niveau individuel que collectif. Selon Boutinet (1993, p. 280), l'action collective ne se distingue pas de l'action individuelle que parce qu'elle implique une négociation permanente, avec la présence alterne d'une logique de compromis, d'une logique de conflit et de tension.

L'objectif du projet est de mettre en valeur le temps opératoire, le temps de l'action. Dimension fondatrice du territoire, il peut sembler présenter l'approche permettant de « résoudre » la complexité des problématiques territoriales. Il soulève cependant quelques interrogations.

Selon Boutinet (1993, p.8), il est suggéré que le projet impliqué dans l'action rencontre néanmoins plusieurs obstacles. Celui de l'accès et de l'utilisation des connaissances territoriales nécessaires à l'action, c'est ce qu'il appelle l'anamnèse.

Le deuxième concerne l'ambiguïté de l'engagement et de la distanciation que demande le projet. La difficulté suivante réside dans l'articulation des compétences d'anticipation et d'action dans un horizon de temps contrôlé. Le projet met aussi en évidence la nuance entre l'intention et l'action. Finalement, le projet du point de vue de l'acteur soulève la question de son indépendance vis-à-vis des contraintes qui lui sont imposées.

Par conséquent, considérer le projet comme un acte technique qui renforce l'objectivation (et donc la dépolitisation) a priori d'un territoire, lieu d'échange de connaissances, ne résiste évidemment pas à l'examen. En effet, la recherche d'un territoire objectivé tend à larguer la dimension sociale de toute (re)construction du réel comme nous l'ont montré Berger et Luckmann (1996) par ce qu'ils appellent des typifications c'est-à-dire autant de modèles préétablis incorporés dans nos conduites.

En d'autres termes, le projet fait référence à la compatibilité entre l'anticipation et l'action, entre le cadre établi et la liberté d'action. Il s'agit de la dimension organisée du projet 74. 74 Selon Bréchet et Desreumaux (2001), il est question à ce niveau de projet-processus et de projet-contenu, en se basant sur une double dimension du projet. Ils ont pour objectif de considérer le projet sous cet angle comme une pratique organisationnelle.

Le projet apparaît donc comme un outil très demandé au niveau territorial car il permet de mettre en évidence le volontarisme manifesté de l'action territoriale, de gérer des contextes potentiellement conflictuels, de favoriser le partage d'une vision commune, en résumé de rendre le territoire visible.

Cependant, cette perspective concerne une réalité inévitablement complexe dont tous les facteurs sont loin d'être totalement maîtrisés par les acteurs impliqués, y compris de manière collective, dans l'action territoriale.

Par conséquent, le projet est un outil ambigu, oscillant entre une tentation de rationalisme et des caractéristiques plus générales. «... Le projet de l'aménageur prépare un avenir qui combine à la fois le réalisme et une utopie au sens d'un "pays", conjuguant raison et rêve. Selon Bailly et al. (1995, p.100), la Silicon Valley favorise le développement par

l'innovation, tandis que le district de Prato favorise le développement local. Par conséquent, le projet comporte aussi une forte dimension symbolique et politique.

Finalement, l'utilisation de référents techniques et de rationalisme managérial pour élaborer le projet ne doit pas négliger la dimension politique et symbolique qui rend le projet unique, dans toute tentative de mobiliser les acteurs et finalement d'intermédiaire entre les acteurs et le territoire.

Selon Bourdieu (2001), c'est grâce aux dimensions structurantes du projet en tant qu'outil de connaissance et de production du territoire, ainsi qu'à la structure du projet en tant que véhicule d'information sur le territoire, que ce dernier acquiert sa dimension symbolique en produisant du sens, en objectivant le territoire et en activant les acteurs de manière plus intelligible.

Afin de souligner l'aspect politique du projet, nous utilisons la synthèse de la notion de projet selon Bréchet et Desreumaux (2001). La mise en relation des processus de conception et de réalisation démontre que le projet trouve ses racines dans l'univers architectural et de l'aménagement spatial. La rationalité technique (anticiper, planifier, organiser, gérer) est accompagnée d'un sens positif et d'une préférence naturelle pour le progrès. Dans cette optique, le projet est politique.

De ce point de vue, Jacot (2005) fixe les conditions de l'élaboration de ce projet en spécifiant que « le projet de territoire, lorsqu'il est défini à la bonne échelle permet donc d'intégrer par le territoire l'économique et le social, le productif et le résidentiel et de déjouer potentiellement les risques de segmentation sociale. Le projet de territoire ne peut étymologiquement porter ce nom que s'il est unique et politique » [Jacot, 2005, p. 65].

Derrière le projet qui sert d'outil de coordination de l'action collective territorialisée, se dégagent donc des inquiétudes, en particulier de renouvellement du contrat social (territorial), qui vont au-delà de la simple perception performative.

L'utilisation du projet en tant qu'outil de connexion avec l'environnement, d'articulation des événements passés, présents et futurs. Effectivement, il se transforme en un référentiel pour l'action, prêt à éclairer et à analyser chaque initiative en fonction du cadre commun de règles à partager, voire à élaborer (Reynaud, 1997).

Finalement, la conception techniciste de l'action territoriale remet en question les bases culturelles et historiques héritées d'une construction lente qui constitue l'identité des territoires [Veltz, 2005].

Le projet tel qu'il est présenté suggère que grâce à l'action collective qui en découle, tous les acteurs peuvent se diriger vers un sens commun (conforme aux intérêts de chacun) et qui devrait être la règle au niveau territorial.

En se basant sur la dimension symbolique du territoire, ces compétences nécessitent que les acteurs puissent concevoir le territoire qui servira de support à l'avenir à construire.

Par conséquent, en plus d'être des acteurs supposés du territoire, il est essentiel que les acteurs du territoire puissent se mettre d'accord sur un territoire imaginé, un scénario élaboré à partir des différentes visions ou images véhiculées par chacun d'entre eux.

Selon Rojot (2005), la projection est perçue comme une manière pour les acteurs de se positionner dans l'avenir. La capacité à se projeter repose principalement sur l'inscription historique du territoire qui fondent les relations territoriales et qui permet d'envisager une stratégie commune. C'est en ce sens que le projet devient un instrument support qui relève de l'édification d'un territoire imaginaire [Genieys, 1999].

Les outils de management servent de leviers pour mobiliser les acteurs du territoire. Toutefois, dans leur élaboration sur le territoire et dans leur objectif, ils adoptent une approche par projet ou plutôt par portefeuille de projets territorialisés que nous allons.