

territoires

A black and white photograph of three men standing inside a bus. They are wearing dark jackets with 'PARTENAIRE DE LA VILLE' badges. The man on the left is smiling and has his hand on the man in the middle's shoulder. The man on the right is looking towards the camera. The background shows the interior of a bus with handrails and windows.

Nouveaux services, nouveaux emplois

Des emplois locaux innovants ?

supplément au
N° 390
SEPTEMBRE 1998
Journal et Dossier
45 F

● Ce que dit la loi, les chiffres, état des lieux et analyses
de la mise en place du dispositif au niveau local

Point de vue

Passer de la cueillette à la culture

par Jacqueline Lorthiois, socio-économiste

Pour la première fois, ce programme repose sur une animation du territoire qui doit faire naître de nouveaux projets. Pas simple pour un État et des acteurs locaux qui ont l'habitude d'instruire des dossiers et de répondre à des demandes. Pistes.

Dans un précédent article (1), j'avais défini le verbe animer comme : donner une âme. On pourrait dire aussi donner vie. Il s'agit d'une fonction première, d'un indispensable préalable à l'action. Donner une âme ? Derrière ce langage poétique se cache une réalité difficile : faire bouger le territoire et les habitants. Pas si simple ! On a trop souvent une vision socioculturelle de l'animation, façon gentil organisateur du Club méd. La fonction est réduite à de la dynamisation, de la mise en mouvement. Comme si tous les territoires étaient bourrés de projets avec des porteurs de projets piaffant d'impatience dans les starting blocks, prêts à s'élancer. Il suffirait alors d'un *maestro* qui donne le départ, accélère cette vie, ajoute juste une impulsion... Mais dynamiser suppose que le territoire et les popu-

lations soient déjà animés.

Pour beaucoup, l'animateur s'adresse avant tout aux forces vives du territoire, c'est-à-dire qu'il « *accompagne les dynamiques locales* », comme l'écrit l'Union nationale des acteurs du développement local (Unadel) dans son rapport sur le métier d'agent de développement territorial (2). Mais que se passe-t-il si les forces ne sont pas vives ? Cette définition trop restrictive de la fonction d'animation laisse entière la question des territoires sans initiative. Et que fait-on quand le territoire est inanimé ?

Repérage

Justement, le programme nouveaux services, nouveaux emplois entend transformer des gisements en emplois. Or, dans le passé, de nombreux potentiels de services ont été identifiés, mais sont souvent restés en l'état. Jusqu'ici, dans tous les dispositifs précédents, l'État s'était organisé pour répondre à une demande : il instruisait les dossiers qui parvenaient à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ou en préfecture. Dans ce programme, il ne s'agit pas d'instruire de l'existant mais de faire émerger de la nouveauté. Exemple : monter une action de maîtrise des charges sur le constat de la croissance d'impayés dans un grand ensemble. Cela peut déboucher sur l'emploi d'économies de flux qui réduisent les fuites d'eau, font un diagnostic thermique et sensi-

(1) *Obscur objet du désir* par Jacqueline Lorthiois, dans *Se former aux métiers du développement local*, guide édité par le Centre info et Territoires, 1994. 140 francs. En vente à l'Adels.

(2) Rencontre nationale du 7 février 1996.

bilisent la population à des comportements économes. Or, il n'y a pas forcément, au sein de la population et *a priori*, la conscience de ce besoin.

Dans l'animation classique qui se contente d'augmenter la vitesse d'un mouvement, l'animateur est réactif ; c'est tout différent quand il faut faire naître le projet. Là, il ne s'agit pas de souffler sur les braises, il faut les allumer ! Partir des services non offerts, des opportunités et travailler avec des personnes qui ne sont pas forcément repérées comme forces vives locales. Comme les jeunes, qui sont davantage vécus comme un problème que comme une ressource et considérés comme des consommateurs d'emploi, rarement des inventifs capables de faire naître des activités.

La diagonale du vide

Il y a en France une diagonale du vide bien visible sur la carte de France des structures intercommunales à fiscalité propre. Des espaces entiers restent à l'écart de la construction intercommunale, c'est-à-dire d'une démarche collective autour d'un projet de développement. Les territoires qui restent en blanc sont des espaces relativement déshérités, du type rural profond, trop pauvres pour mettre des ressources en commun (le Massif central, la Champagne-Ardenne) ou bien trop inégalitaires pour permettre la mutualisation (par exemple l'Ile-de-France). Dans ces espaces frappés de mutisme, seul un animateur (au sens plein du terme) peut éveiller la conscience et le désir de faire. Il devient réveilleur, surnom donné au danois Grundvug (3), créateur des hautes écoles populaires au Danemark, dont se sont inspirées en France les universi-

tés rurales. Il s'agit bien de cela : créer des espaces de parole dans lesquels, par une démarche pédagogique spécifique, se construit une pensée ; une sorte de laboratoire de l'intelligence collective. C'est ce qu'on appelle en sociologie un travail de conscientisation.

Le marionnettiste et l'animateur

La différence entre un marionnettiste et un animateur est que le second agit sur du matériau vivant, doué d'une capacité de refus ou de mobilisation. À la différence d'un marionnettiste qui assume la totalité de la responsabilité du mouvement, l'animateur, même le meilleur, n'est jamais qu'un des protagonistes d'une relation entre deux systèmes vivants doués de liberté. Il doit donc apprivoiser le système avec lequel il interagit, ce qui suppose des qualités spécifiques.

- Immersion dans un milieu. L'animateur doit être reconnu par les habitants du territoire : pour ses compétences, s'il est technicien ; quelle que soit sa couleur politique, s'il est élu. Bref, il doit disposer d'une autorité naturelle et d'une légitimité acceptées par la majorité des acteurs.

Mais, attention, il ne faut pas compter uniquement sur un animateur charismatique, tout attendre d'une seule personne ; ce n'est pas un sauveur. Il s'agit bien de bâtir une construction collective entre l'animateur et le territoire dont la survie sera assurée après son départ.

- Travail sur l'identité. Il s'agit de développer les potentialités d'une zone en s'appuyant sur un sentiment d'appartenance. Donner vie, c'est aussi donner corps, faire exister. À la naissance, en tout premier lieu, on vous donne un nom. Un bon animateur doit aussi faire cela : il nomme les choses et, par là même, les fait exister en les validant. Car, à l'inverse des plantes, plus la personne est enracinée

(3) Lire *Animer*, le magazine de la Fédération des foyers ruraux, numéro de janvier-mars 1998.

dans son identité, dans son environnement, plus elle est mobile, capable de se projeter dans le futur, de quitter son passé, de prendre des risques.

- Indication du sens. Dans la double acceptation du terme. L'animateur souligne la signification d'une action et mobilise autour d'une idée forte. Car, ce qui fait naître le désir, ce sont les valeurs, les finalités, l'adhésion à un projet, une cause. Le sens est lié à des valeurs, le désir à un objectif.
- Mobilisation de la matière grise et des idées. C'est la fonction innovation. Tout animateur est aussi artiste : il crée les conditions de l'émergence artistique pour déboucher sur une création collective. Quand François Plassard organise un rêve éveillé sur les Cévennes en 2010 avec les habitants, il n'utilise pas uniquement un outil artistique, un conte, mais il réveille aussi et surtout les capacités créatives des participants.
- Art de la maïeutique. Ce terme inventé par Socrate, fils de sage-femme, est l'art de faire accoucher une idée, un projet. Les méthodes pédagogiques relevant de la maïeutique sont basées sur l'idée que la communauté détient une expertise et forme un réservoir d'énergie, d'imagination, de compétences et de disponibilités. Ceci permet de dépasser les blocages et les timidités issues de deux siècles de prépondérance de la collectivité, sans pour autant affaiblir la légitimité de celle-ci et sa responsabilité fondamentale dans l'intérêt général (4).

Le trèfle à quatre feuilles

L'animation d'un territoire demande aussi et surtout des qualités d'observation : repérer tout ce qui bouge, tout ce qui frémit. Comme

le jardinier, cultiver ce qui est en germe, l'aider à se développer. Cela suppose d'être très en contact avec le milieu local et en même temps à l'affût. Lâchées dans un champ, certaines personnes ne trouvent jamais le trèfle à quatre feuilles, d'autres ont tout de suite le coup d'œil. Cela s'appelle des capacités d'écoute, le sens de l'observation, toutes qualités qui peuvent se résumer en un mot : veille. Cela suppose d'avoir le goût de se promener, d'être en recherche permanente.

L'animateur peut être technicien ou fonctionnaire, à condition de ne pas rester dans son bureau. Il peut être élu, à condition de ne pas cumuler de nombreux mandats. Parmi les pilotes de zone nommés dans le cadre du programme nouveaux services, nouveaux emplois, seuls 30 % sont élus, la majorité sont des préfets ou sous-préfets... Peuvent-ils être à la fois au bureau et au champ, proches du territoire, mener un véritable travail d'animation ? Selon l'étude de la Datar (lire p. 18), les pilotes de zone sont trop inaccessibles, accaparés par des tâches multiples et manquent de disponibilité...

Avec ce nouveau programme, pas question de se passer d'animateur ; or, c'est le maillon faible. Si on veut rebondir après la première phase du dispositif, il faut que l'animateur joue son véritable rôle, qu'il ne se contente pas de cueillir les emplois, mais de les cultiver. Comme le souligne Jean-Baptiste de Foucauld dans son dernier livre *Une société en quête de sens*, « si l'on est capable de faire naître des initiatives, l'emploi local se recomposera ». L'emploi dépend du terreau sur lequel il se trouve. D'où l'importance de veiller à la présence de ces nouveaux jardiniers de l'innovation et de la créativité que sont les (vrais) animateurs.

J. L.

(4) Lire *Le diagnostic local de ressources* de Jacqueline Lorthiois, éditions W, 1997, 170 francs. En vente à l'Adels.