



HAL
open science

Du temps pour les projets

Xavier Schramm

► **To cite this version:**

Xavier Schramm. Du temps pour les projets. Gwiazdzinski L. La ville 24h/24. Regards croisés sur la société en continu, Editions de l'Aube, pp.129-137, 2003. halshs-01711296

HAL Id: halshs-01711296

<https://shs.hal.science/halshs-01711296>

Submitted on 17 Feb 2018

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.

Du temps pour les projets
In Gwiazdzinski L., 2003, *La ville 24h/24*,
La Tour d'Aigues, L'Aube, pp.129-137

Xavier Schramm (*)

*La campagne n'existe plus.
C'est une illusion.*
Georges Perec

En préambule, rappelons que le développement local n'est pas une fin en soi pour amener un territoire d'un état constaté à un état recherché. C'est un processus fédérateur et mobilisateur fondé sur la notion de projet, qui permet d'accompagner ce territoire dans sa diversité et celle de ses acteurs potentiels, dans sa volonté d'aller de l'avant. Ce processus est l'expression d'une forme de mobilisation des potentiels humains dans laquelle se mêlent le culturel, le social et l'économique [Pecqueur, 1991]. Nous considérons le projet comme concept opératoire [Boutinet, 1986], projection formalisée d'un ensemble d'actions plus ou moins complexes à mener dans l'avenir et visant à atteindre, en plusieurs étapes, des objectifs précis, tout en prévoyant les moyens nécessaires [Mezziouane, Rabot, 1997]. Nous entendons par acteurs non seulement les élus, mais aussi les chefs d'entreprises, les responsables associatifs, les commerçants artisans et autres acteurs économiques, les bénévoles des différentes structures locales : tous les porteurs d'idées ou de projets.

La question de la continuité se pose en termes de rapport entre les temporalités émergeant de toutes parts dans les territoires ruraux et les processus mobilisateurs, démocratiques et participatifs du développement local.

Territoires ruraux : territoires en accélération

Nos territoires urbains qui en France regroupent près de 80 % de la population sont agités d'une frénésie permanente, d'un « grouillement incessant », quasi pathologique, qui procède essentiellement des mutations économiques et technologiques. Cette frénésie exerce sur les territoires ruraux un effet de contamination dû à leur dépendance.

Il ne s'agit certes pas de la même accélération des échanges, des communications, des transports que celle constatée en milieu urbain. Cependant, ces dernières années ont vu des mutations temporelles modeler fortement les paysages ruraux et inscrire ceux-ci dans un continu temporel que certains évoquent à propos des villes, réglées sur un temps universel, mondial, calées sur le métronome des bourses, des flux tendus et du juste-à-temps. Déjà, les espaces périurbains ont subi, par effet de proximité, cette contamination qui développe le virus « temps-accéléré, temps-continu » dans les différentes composantes et dimensions d'un territoire aux marges des chrono-villes. Les territoires ruraux sont eux aussi agités par cette accélération des rythmes et des échanges. Accélération subie et recherchée tout à la fois. Subie du fait de leur nécessaire et inéluctable interrelation avec les territoires urbains, du fait également de l'espace qu'ils offrent encore au développement des activités et des voies de communication. Accélération recherchée par les élus locaux, mais aussi par les politiques départementales, régionales, pour ne pas se couper, rester définitivement en marge du « formidable » développement des espaces urbains.

Cette accélération imprègne sa marque sur les paysages ruraux de différences manières dont certaines sont forcément visibles et d'autres plus insidieuses :

- la création de zones d'activités ou la croissance continue de celles existantes, l'agitation et « ta vitesse » quand il s'agit d'activités logistiques, quand les entreprises tendent vers des horaires en continu, etc.;
- l'implantation de zones commerciales et de zones de loisirs « urbains » (multiplexes, discothèques, etc.) toujours plus grandes, toujours plus accessibles, aux horaires toujours plus larges ;
- le mouvement pendulaire des travailleurs qui charrie son flot de voyageurs-travailleurs dans les gares TER, TGV, ou la cohorte des véhicules sur les autoroutes, voies rapides et autres rocade;
- l'augmentation du trafic engendré par l'hyperactivité des zones d'activités, l'attractivité croissante des zones commerciales et le va-et-vient des voyageurs-travailleurs;
- la mise en place des 35 heures qui entraîne une modification des habitudes de consommation, de loisirs de la population et décale les horaires en cascade;
- l'arrivée des réseaux à haut débit qui vont accélérer et augmenter les flux et les connexions et attirer davantage d'entreprises en milieu rural. L'entreprise ne sera plus à 50 kilomètres de Strasbourg, Bordeaux ou Nancy, elle ne sera plus non plus à 15, 20 ou 30 minutes de telle ou telle agglomération, de tel ou tel aéroport, les accès par autoroutes n'auront plus de signification. L'entreprise sera tout simplement dans un espace-temps ADSL, etc., de connexion. Le fait d'être présent.

Cette mutation du rythme des territoires ruraux sonne le glas définitif du « temps paysan » qui a longtemps synchronisé l'espace rural avec les activités qu'il abritait. La limite jour/nuit s'estompe, le découpage des saisons n'a plus de sens, la mondialisation, la logistique internationale et les mutations de l'agriculture font que l'on consomme de tout à toute époque de l'année. Le fruit ou le légume deviennent des produits, des objets comme la chaussure ou la télécommande.

Le développement local à l'épreuve de l'accélération des territoires ruraux

Cette mutation des rythmes et l'accélération temporelle des territoires ruraux interrogent la notion même de développement local. On risque de voir s'inscrire les politiques et les méthodes de développement des territoires dans un différentiel de temporalités qui ne permettrait plus de mobiliser les ressources et les énergies, entraverait toute action et substituerait le subir à l'agir.

La logique, la méthodologie d'élaboration et de conduite de projet et la nécessaire mobilisation des acteurs locaux sont a priori difficilement conciliables avec la « continuité temporelle » émergente. Le développement local nécessite d'arpenter le territoire, d'en prendre la juste mesure afin d'en saisir (dans le double sens du prendre et du comprendre) les logiques. Ce processus complexe ne peut faire l'économie d'un certain mûrissement des choses qui nécessite de « laisser du temps au temps ». Il faut parfois « lever la tête du guidon », prendre du recul, avoir un point de vue du dessus (Merleau-Ponty, 1969).

A *contrario*, le développement local doit parfois bousculer, emballer le cours des choses pour s'inscrire dans l'innovation et l'expérimentation. Il repose sur la notion de projet qui permet le passage d'un état à un autre, d'une situation problématique, non satisfaisante à

une situation, un état recherché en passant par une phase de résolution. Le projet, c'est projeter, c'est-à-dire « jeter en avant » ce qui nécessite une course d'élan, une accélération et une prise de vitesse. Le développement local en tant que mode opératoire est dans l'injonction paradoxale de la prise en compte du facteur temps. Le temps de la maturation, de la mobilisation, le temps du « programme » et le temps de l'innovation, du résultat recherché, de la « visée ». Le temps demandé et le temps imparti.

Différence de rythme

« Le projet c'est l'intention d'une transformation du réel, guidé par une représentation du sens de cette transformation (la visée), prenant en considération les conditions réelles et animant une activité (le programme) » (Cascoriadis, 1973).

Les événements et activités qui s'accélèrent sur les territoires tout autant qu'ils accélèrent ces territoires dans leurs modes de fonctionnement, leur imprègnent des temporalités nouvelles toujours plus filantes, plus inscrites dans la vitesse. Cette nouvelle donne se heurte au mode opératoire du projet qui n'est pas une fin en soi mais un cheminement, un accompagnement quotidien vers un horizon plus ou moins lointain.

Les processus de développement local nécessitent une certaine maturation des choses, présupposent des étapes parfois longues parce que la mobilisation des acteurs locaux et les partenariats à tisser ne se décrètent pas mais se construisent jour après jour. Ce rythme est en décalage, en inadéquation avec le mouvement général : différence de régime.

La « valse à mille temps » qui entraîne les territoires ne permet pas toujours au plus lent des projets de trouver sa place et de remplir son rôle d'accompagnement des territoires. Valse de l'implantation et du déménagement des entreprises, valse des politiques de développement et d'aménagement, valse des élus, valse des promesses et des discours, valse des préfets et des sous-préfets, des emplois précaires et « des postes kleenex », valse des dispositifs et des financements, etc. Aux découpages politico-administratifs des communes, communautés de communes, cantons, SCOT, départements, régions, parcs naturels, des SDIS, cartes scolaires, cartes et zones de toutes sortes s'additionnent les aires (et les ères) des chartes, des CPER, des contrats et d'objectifs territoriaux, des contrats temps libres, des contrats enfance, plans de toute nature.

Malgré tout, les territoires subsistent, résistent et s'arc-boutent. Ils avancent même, imaginant de nouveaux espaces et de nouveaux temps de coopération avec les espaces transfrontaliers ou transnationaux, la mise en place des pays, etc.

Face au temps de ces discontinuités et au continu temporel de la mondialisation, de l'économie de marché, de quelle continuité sereine et pérenne les projets de développement local peuvent-ils se réclamer?

Temps du projet

Le projet relève d'une double temporalité spatiale : l'ici et maintenant et l'ailleurs et plus tard. Ici et maintenant, réalisation présente car il est projection, effet mécanique, physique qui fait qu'on peut passer d'un état stationnaire à un état en mouvement. Ailleurs et

plus tard car il est transformation, réalisation future puisqu'il procède d'une démarche visant à modifier dans le temps et dans l'espace une situation présente.

Pour complexifier les données, il est aussi le lien entre ces deux étapes, le continuel-temporel, le cheminement, le passage d'un pré-état présent et stationnaire à un post-état futur et « agité ».

L'agent de développement

L'agent de développement a des difficultés à caler le temps qu'il juge nécessaire à la réalisation de ses missions avec les autres temps du territoire et de la sphère des acteurs périphériques au projet territorial. Sans doute ne sait-il pas s'y prendre, ses difficultés découlent-elles d'une formation inadéquate ...

La raison est ailleurs. « Le développement local est une démarche de dynamisation, un processus qui s'inscrit dans le temps » (Unadel, 1996). L'exercice du métier de « développeur » consiste à composer entre les temps nécessaires à la mobilisation des acteurs, à l'émergence de la parole citoyenne et les temps impartis aux contrats, aux financements, etc.

Le temps de l'élu, du chef d'entreprise, du bénévole d'association, de la mère de famille intégrée clans un groupe de travail sur la petite enfance, le temps de l'animateur socioculturel, du conseiller technique de la CAF, de la responsable de bibliothèque ne sont pas les mêmes. Chacun est dans sa logique, son rythme et ses impératifs.

Celui-là même, ayant une « double casquette », est confronté dans sa gestion personnelle de son planning à deux temporalités différentes. L'injonction participative qui sous-tend le développement local n'est pas suffisante pour libérer les uns et les autres de leur dépendance aux différentes temporalités qui gouvernent leur(s) quotidien(s). Elle ne fait qu'ajouter une temporalité supplémentaire qui, au lieu de faire émerger la parole et de libérer les énergies, est parfois vécue comme une nouvelle contrainte.

Nouvelle boîte à rythmes

L'agent de développement doit composer, abriter, inventer une sorte de boîte à rythmes pour synchroniser tous ces temps qui composent le paysage et celui de ses interlocuteurs. Il lui faut du temps pour deux choses; premièrement pour composer, deuxièmement pour rencontrer « les gens » et les acteurs locaux.

L'agent de développement est du genre « tricoteur ». Pour développer un territoire, il faut le mailler, point par point, pièce par pièce. Cela ne se fait pas mécaniquement, mais en rencontrant les « gens », en les réunissant. Les Canadiens disent que la table et la chaise sont les premiers outils du développement local. Construire, se développer, c'est d'abord se rencontrer, se connaître, se parler. Échanger pour changer. Difficile cependant de parler de rencontre et d'échange quand le giratoire se substitue au carrefour, quand le TGV renvoie la micheline au musée, quand l'autoroute remplace le chemin communal ombragé, quand l'e-commerce prend le pas sur le marché hebdomadaire, ou quand la signature électronique remplace la parole donnée. Aux frontispices des mairies s'affichera bientôt une nouvelle devise: « Liberté Égalité Vitesse » !

Un de mes amis utilise la métaphore de « l'écossage de petits pois » pour parler du temps de la rencontre et de l'échange gratuit, assis autour d'une table. À sa façon, l'agent de développement est un « gentil organisateur », « animateur de séances d'écossage de petits pois ». La mobilisation des acteurs locaux ne se décrète pas, leur participation à la construction d'un territoire n'est pas la réponse immédiate et assurée à une injonction générale de participation et de mobilisation. « Les gens » doivent être apprivoisés. Il faut gagner leur confiance. Tout cela demande du temps.

Manque de temps

Malheureusement, la denrée est rare et l'agent de développement est sous pression. D'accompagnateur de projet, de passeur de projet, il devient « accélérateur de projet » pour assumer la continuité territoriale. Il est pressé, pressuré par les contraintes et les impératifs de toutes sortes. Les élus réclament des rubans à couper, des espaces publics à inaugurer, des actions concrètes, palpables, visibles d'un bout à l'autre du territoire et donc la lisibilité puisse encore se mesurer à la sortie des urnes. Des actes pour les élus et les électeurs. Les financeurs réclament des retours sur investissements, exigent qu'on rende les dossiers pour hier. La population elle-même réclame plus d'équipements, d'animation et que cela aille plus vite. L'agent de développement fait le grand écart permanent entre le temps lent et le temps accéléré, le temps réfléchi et le temps fuyant, le temps mobilisateur, fédérateur et le temps confisqué, toujours plus vite, toujours plus précieux, entre le temps partagé et le temps imparti.

La raison d'être de l'agent de développement, accoucheur d'idées, passeur de projet est de rencontrer, de faire se rencontrer tous ceux qui habitent sur un espace délimité. Mais qui habite aujourd'hui le territoire au sens du « Bâtir, habiter, penser » dont parle Heidegger? Les populations vivent sur les territoires, elles ne les habitent plus. Les entreprises s'implantent, se délocalisent : elles transitent. Les territoires ne sont plus habités, ils ne sont que traversés, animés par la circulation de personnes, de biens et de structures. L'agent de développement oriente et canalise les flux.

Enfermé dans l'accompagnement des territoires, l'agent de développement saura-t-il résister aux vents puissants du large, aux cadences infernales ? Sachant s'adapter sans se compromettre, saura-t-il garder le juste tempo, synchroniser les mouvements exogènes et endogènes s'affrontant sur son territoire? Le juste tempo contre le juste-à-temps.

La démocratie participative en question

Un jour, il faudra bien repenser la question des temporalités paradoxales qu'on feint de croire coexister sur les territoires, au risque de voir la fin du développement local comme processus de démocratie participative [Unadel, 1997]. Déjà certains en ont assez d'être la mauvaise conscience de leur(s) temps et de leur territoire [Perse, 1960].

L'agent de développement local n'est cependant qu'un technicien, un agent de facilitation particulier, passeur de projets, mobilisateur des énergies et des bonnes volontés locales. C'est insuffisant. Ce qui est en jeu sur les territoires, c'est la démocratie. Cette démocratie de proximité, participative, est confrontée à l'accélération des temporalités territoriales, aux différentiels de vitesse des événements, des traitements de dossiers à

différents échelons, à des mobilisations inégales de ressources humaines et matérielles qui dépassent les compétences du seul technicien, pourtant propulsé au rang de nouveau « curé laïc ».

Impliquer les populations pour donner un sens et faire que l'injonction participative ne soit pas qu'un énième effet d'annonce ou de mode nécessite d'informer, de réunir, de former, de faire émerger la parole, de la faire circuler, de débattre, de décider, etc. Malheureusement, c'est toujours hier qu'il faut répondre à l'appel à projets, ou rendre le dossier de subvention. C'est toujours hier que les investisseurs étaient prêts à ..., qu'il fallait que ... Demain, c'est déjà trop tard.

Comment parler de démocratie participative quand l'espace réservé au temps est la variable dont la valeur diminue le plus? En dehors de la volonté, exprimée ou refoulée, d'associer les populations à la construction des territoires, c'est la question matérielle du temps à rechercher, à dégager pour instaurer le débat qui se pose. Si l'on veut permettre l'exercice de la démocratie dans le cadre des politiques de développement et d'aménagement des territoires, élus et techniciens devront réapprendre à « donner du temps au temps».

Agent de développement local en continu ? Ça se pourrait.

(*) Agent de développement local, Alsace

BOUTINET J.-P., « Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension », *Éducation permanente*, n ° 86, 1986, p. 5-26.

CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1973, p.106.

MERLEAU-PONTY M., *La Prose du monde*, Gallimard, 1969, 221 p.

MEZZIOUANE A., RABOT B., *le Diagnostic de projet*, Voiron, la Lettre du cadre territorial, (dossier d'expert), 1997, 89 p.

PECQUEUR B., *Le Développement local*, Syros, 1991.

PERSE St-J., «Et c'est assez, pour le poète, d'être la mauvaise conscience de son temps », discours pour l'acceptation du prix Nobel de littérature, Stockholm, 10 décembre 1960.

UNADEL, Travaux d'élaboration d'une Charte de référence du métier d'agent de développement local, Unadel, juin 1996.