

# La relation élu-chef de projet, un enjeu pour la politique de la ville

Quelles que soient les dimensions et particularités d'un territoire, le binôme élu à la politique de la ville-technicien est indispensable pour mener à bien l'action de la collectivité. Comment se caractérise ce binôme et comment fonctionne-t-il ? A-t-il évolué ces dernières années ? Telles sont les questions que nous avons posées à Maurice Charrier, figure importante de la politique de la ville dans la métropole lyonnaise. Il a en effet été élu pendant 37 ans, de 1977 où il a débuté en tant qu'adjoint puis maire de Vaulx-en-Velin, jusqu'en 2014 où il a terminé sa carrière politique en tant que vice-président de la Communauté urbaine de Lyon chargé de l'urbanisme et de la politique d'aménagement du territoire. Ayant travaillé avec plusieurs chefs de projet politique de la ville, il livre son témoignage, donnant ainsi un éclairage à la fois historique et concret sur ce duo incontournable.

**Q** Selon vous, comment s'établit une relation de confiance entre l'élu et le chef de projet politique de la ville ?

Il y a tout d'abord des préalables qui me semblent fondamentaux. Premièrement, l'élu doit avoir une vision claire de ce qu'il souhaite pour le ou les quartier(s) dont il a la charge. Deuxièmement, la lettre de mission du chef de projet doit assigner des objectifs précis afin que le technicien sache ce qui est attendu de lui. Cette lettre doit également être partagée par les principaux partenaires du contrat de ville, à savoir la commune, l'intercommunalité et la préfecture. Troisièmement, le chef de projet doit bénéficier d'une entière liberté de réflexion pour élaborer ses propositions. Pour le reste, l'intelligence et le bon sens sont les autres ingrédients de base d'une relation de confiance.

Une fois ces conditions réunies, le chef de projet peut pleinement jouer son rôle qui est, selon moi, de gérer le jeu d'acteurs dans les quartiers. C'est-à-dire, être en capacité d'écouter les parties en présence (habitants, bailleurs sociaux, services de l'État, services du droit commun de la collectivité, associations...), en considérant que toutes sont légitimes à s'expri-

mer, puis de faire la synthèse des points de vue, tout en gardant à l'esprit l'objectif initial du projet. Les différentes alternatives sont ensuite proposées à l'élu qui a pour mission de trancher. Il prend en effet les décisions et doit les assumer, qu'elles soient suivies de réussites ou d'échecs. C'est la responsabilité première de l'élu, selon moi.

**Q** Concrètement, avez-vous des exemples qui illustrent l'efficacité de ce binôme ?

Pour que le binôme fonctionne, il faut à mon sens que le chef de projet soit en relation directe avec les personnes en situation de prendre les décisions, c'est-à-dire le directeur général des services et les agents de la préfecture en charge de la politique de la ville. Nous avons retenu cette organisation à Vaulx-en-Velin dès la fin des années 1990, ce qui assurait au chef de projet une forte légitimité. En 2014, quand le Grand Lyon a pris la compétence de gestion de la politique de la ville à la suite de la réforme instaurée par la loi Lamy, nous avons conservé ce schéma en ajoutant l'intercommunalité, et plus particulièrement la direction du Développement urbain, comme interlocuteur indispensable du chef de projet.

Un autre aspect important est le lien des techniciens avec les habitants. Pour avoir une fine connaissance des enjeux sociaux et de la réalité de la vie dans les quartiers et pour pouvoir en rendre compte à son élu, le chef de projet doit aller à leur rencontre<sup>1</sup>, avoir de l'empathie pour eux, les écouter, ce qui ne signifie pas pour autant que tout ce qui est dit est parole d'évangile. Et même en cas de situation de crise, comme les émeutes et les révoltes sociales, il faut oser aller au contact des habitants.

Au quotidien, pour agir efficacement, l'élu et le technicien doivent également se voir plusieurs fois par semaine pour échanger sur les dossiers en cours. Et en cas de désaccord sur un sujet, il faut, de part et d'autre, savoir en discuter sereinement et trouver une issue. Pour ma part, je n'ai jamais vécu de conflit avec mes chefs de projet, nous partageons la même vision des quartiers populaires, ce qui était facilitant.

## **Q** *En tant qu'élu, quel état d'esprit souhaitez-vous transmettre à vos chefs de projet ?*

Il y a deux types d'élus : ceux qui ont peur des quartiers populaires, qui pensent que ce sont des territoires explosifs et qui ont une vision négative de l'avenir ; et ceux qui, comme moi, pensent qu'au-delà des souffrances prégnantes de ces quartiers, il y a de forts potentiels, notamment dans la jeunesse, pour peu qu'on soit attentifs aux enjeux urbains, sociaux et culturels. D'autant que ces territoires sont souvent situés au cœur des villes ou en périphérie directe, donc en capacité d'être vecteurs de développement.

J'avais à cœur de partager avec les chefs de projet cette vision humaniste qui vient, entre autres, de ma formation politique. J'ai tenté aussi de leur faire comprendre les bienfaits de la persévérance et de la ténacité. Honnêtement, tous les chefs de projet avec lesquels j'ai travaillé avaient une prédestination pour travailler en politique de la ville. Ils avaient la fibre de ce que pouvait être le développement urbain et social. Et tout en étant attentifs aux questions de budget, ils n'avaient pas de vision financiarisée de la ville.

## **Q** *À l'aune des futurs contrats de ville, voyez-vous une évolution du modèle de binôme élu-chef de projet ?*

Ce binôme est toujours valable et efficient, selon moi. Et dans l'organisation du travail, il faut que le chef de projet relève de l'action publique. Il y a tant de domaines où le service public a reculé à cause d'une certaine forme de rationalisation... Les élus et les techniciens ne doivent pas se laisser enfermer dans un pragmatisme castrateur. Aujourd'hui, quand un projet se monte, on liste tous les problèmes potentiels, ce qui est bien entendu nécessaire, mais on conclut vite, que finalement, ce projet ne peut être réalisé. Le pragmatisme ne doit pas être le plus petit dominateur commun de la politique de la ville. Certes, il est utile pour gagner en efficacité mais il ne doit surtout pas être limitant.

Je terminerai mon propos en affirmant que la politique de la ville est toujours une politique extrêmement novatrice dans son fonctionnement, dans sa transversalité et dans ses ambitions. Le binôme élu-technicien doit être garant de cela et l'incarner vigoureusement pour servir au mieux l'intérêt général. ●

Propos recueillis  
par Marjorie Fromentin

<sup>1</sup> Lire sur ce sujet l'article « L'ADN commun des métiers de la politique de la ville », pp. 26-29.