

Cédric Lefèvre a une expérience professionnelle diversifiée en tant que chef de projet et partenaire de politiques locales de sécurité. Exemples à l'appui, il identifie des positions-clés du chef de projet pour faire du partenariat un réel outil de résolution de problème.

J'AI ÉTÉ chef de projet du Grand projet de ville (GPV) sur les quartiers de la ville du Havre les plus touchés par les violences urbaines. Le chef de projet du contrat local de sécurité était donc un partenaire très proche. Je gère désormais un parc de 7500 logements sociaux dont le tiers est situé sur le périmètre du GPV. J'évolue donc dans le même partenariat mais avec une position qui permet de porter un regard complémentaire sur celui-ci. À partir de ces deux expériences, il me semble que la capacité du chef de projet à rendre opérationnel le partenariat local de la sécurité passe par le développement de sa légitimité autour de trois éléments que sont son cadre d'intervention, la circulation de l'information et le recours habile à l'informel dans un cadre formalisé.

### LE CHEF DE PROJET DOIT DÉFINIR UN CHAMP OPÉRATIONNEL ADAPTÉ AUX PARTENAIRES PRÉSENTS

La police est la seule habilitée et armée pour régler les problèmes de sécurité lourds. Le partenariat impulsé dans le cadre du CLS a alors pour vocation première de procéder au règlement de problèmes de tranquillité publique susceptibles de réponse passant par la mise en commun des moyens. Le chef de projet doit donc d'abord identifier des cas rentrant dans ce cadre puis mobiliser différents partenaires avec pour objectif la définition d'une solution qui sera du ressort de l'un ou plusieurs d'entre eux.

Dans le cas d'un hall d'immeuble qui commencerait à être squatté, le rôle du chef de projet consiste alors à favoriser la relation entre les services de police et le bailleur. Il doit faire remonter les informations et inviter chacun à déterminer conjointement les moyens d'action les plus adaptés. Il incite le bailleur à se mettre au service de l'intervention de la police en lui facilitant l'accès aux bâtiments et en transmettant toute information nécessaire. Ce dernier fait ainsi état de sa présence par un personnel de proximité assez dense et par le fait qu'il est soutenu par une police, qui montre ainsi elle-même qu'elle occupe le terrain et n'entend pas voir se développer des points durs.

Le chef de projet peut également fonder sa légitimité sur sa capacité à réunir des services peu

conduits à se côtoyer, mais dont la rencontre peut être essentielle. Sur des quartiers fortement touchés par des feux de poubelles servant à tendre des embuscades à la police et aux pompiers, le chef de projet se rend opérationnel en faisant travailler ensemble services de rudologie, pompiers, police et bailleurs à une réflexion sur une meilleure localisation des conteneurs et sur des modalités de stockage plus adaptées. Quand un nouveau mode de gestion des ordures ménagères a permis de faire considérablement baisser le nombre de feux, le chef de projet peut passer au règlement de dossiers plus complexes pour lesquels sa légitimité sera dès lors moins contestée.

Cette démarche d'aménagement préventif a été généralisée à tout projet de renouvellement urbain par le biais de réunions entre les maîtres d'ouvrage, la police nationale et les pompiers qui donnent leur avis sur les risques que peuvent présenter les projets qui, le cas échéant, peuvent être amendés.

La distinction entre tranquillité et sécurité n'est cependant pas totalement opératoire. Il arrive que les actes de petite délinquance soient imputables à des groupes impliqués dans des phénomènes de trafics. La résolution de la petite délinquance ne se fait qu'en traitant la grande et le partenariat est alors tiraillé entre la volonté de traiter ces questions de tranquillité dans le cadre d'un échange assez transparent et la nécessité pour la police nationale de travailler dans le secret au traitement des problèmes de délinquance lourde. Le chef de projet doit alors gérer cette contradiction. Pour cela, il doit à la fois favoriser les échanges et en maîtriser au maximum le contenu.

### LE CHEF DE PROJET DOIT ÊTRE LE CATALYSEUR DES ÉCHANGES

Le chef de projet doit être le garant de la qualité des échanges entre les différents partenaires et organiser la mise en réseau de ceux-ci. L'alimentation de ce réseau passe par l'information qui est la ressource par excellence du chef de projet. Comme toute ressource, il doit donc en posséder le plus possible et la distribuer comme un bien précieux tout en veillant à ne pas la survaloriser. Livrer sur le mode du plus grand secret des informations statistiques disponibles dans les publications de la documentation française contribue rarement à crédibiliser. À l'inverse, gérer la rareté et montrer que l'on est, par son propre réseau, détenteur d'informations pertinentes, permet de se poser comme un chef de projet cré-

dible, capable d'apporter un plus dans le règlement des problèmes.

Au-delà, le chef de projet peut compléter sa richesse en faisant du partenariat un espace de pédagogie, par des rencontres encore improbables il y a quelques années. Les acteurs intervenant sur les quartiers ont souvent, quoiqu'ils en pensent, une non-connaissance des procédures qui fondent la lutte pour le maintien de la tranquillité, ce qui voue certaines interventions à l'échec devant les instances judiciaires. Le chef de projet peut alors être celui qui met fin à ces échecs par sa capacité à faire comprendre la règle et son esprit, mais il peut aussi organiser cette pédagogie en s'assurant de la présence d'un membre du parquet dans les réunions. Ainsi, suite à des dégradations dans des halls, un échange entre le bailleur et le parquet permet d'organiser le dépôt de plainte afin que le dossier puisse être efficacement traité par l'instance judiciaire. L'échange préalable entre le bailleur, la police et le parquet assure un traitement rapide et efficace d'un dossier qui comprend dès le départ tous les éléments nécessaires à son instruction.

Si le chef de projet doit être capable de transformer la procédure en ressource, c'est parce que, pour justifiée qu'elle soit, celle-ci est généralement vécue comme une contrainte. Le chef de projet doit alors être le garant de la capacité de chacun à comprendre les contraintes de ses partenaires dans le cadre de ses interventions. Le partenariat n'innove donc pas nécessairement dans les pratiques, mais rend plus faciles certaines actions en assurant un échange préalable. Il est un frein à l'incompréhension et le chef de projet est alors une sorte de « passeur » entre les systèmes de contrainte des uns et des autres, un pont entre des cultures professionnelles éloignées.

Le chef de projet peut cependant pousser cette logique de l'échange jusqu'à initier des projets dont l'objet est de faire émerger de nouveaux modes d'actions. Certaines institutions participent à des dispositifs partenariaux non pas uniquement dans le but immédiat de régler des problèmes mais dans le souci de faire évoluer leurs propres pratiques ou celles de leurs partenaires. Le chef de projet veillera alors à garantir l'équilibre d'un échange où d'une part chacun doit donner suffisamment à voir de son propre fonctionnement pour que soient formulées des suggestions d'évolutions de celui-ci et, d'autre part, formuler des propositions sans que cela ne s'apparente à la remise en cause ou à la critique de qui que ce soit.

## LE CHEF DE PROJET DOIT MANIER HABILLEMENT LE RECOURS AU FORMEL ET À L'INFORMEL

Arrivé à ce point du partenariat, le chef de projet doit organiser son système d'échange autour de pratiques formalisées qui ne doivent pas occulter la nécessité du fonctionnement informel. Le CLS s'appuie d'une part sur une procédure très formalisée d'échange d'information et de mise en réseau des partenaires et des hiérarchies, mais également sur des échanges informels sans lesquels le dispositif perdrait une bonne partie de son sens. C'est d'ailleurs la capacité du chef de projet à apporter cette bouffée d'air informel après avoir mis en place le volet procédurier du dispositif qui marque la réussite de ce dernier. Chacun quitte ainsi souvent la salle de réunion de manière urgente, mais passe finalement beaucoup de temps à l'extérieur de celle-ci avant de se séparer effectivement de ses partenaires. Cette « demi-heure informelle » permet de faire passer bon nombre d'informations et de points de vue sur le fonctionnement interne des divers partenaires. Et c'est dans ces moments, que le chef de projet doit susciter sans systématiquement y participer, que se tisse la confiance qui permettra d'envisager d'autres projets, d'autres façons de travailler.

Cet exemple se retrouve dans une logique préventive de coopération avec les pompiers. Tout projet d'aménagement d'un bâtiment existant suppose un permis de construire qui fait obligatoirement passer le projet chez les pompiers. Au-delà de cette procédure formelle passant par l'échange écrit, le partenariat impulsé dans le cadre du CLS peut permettre des visites conjointes des pompiers et des propriétaires du bâtiment pour définir ensemble les solutions les plus adaptées à la mise en sécurité du bâtiment, des pompiers et des personnes lors d'une éventuelle intervention. Cette procédure « humanisée » développée dans le cadre du CLS aboutit à un ensemble de préconisations plus adaptées à la réalité du bâtiment et surtout de son environnement.

Dans les deux cas, le fonctionnement informel n'est possible que parce qu'il est précédé d'une procédure très formalisée qui rend légitime la coopération et l'échange. Le rôle du chef de projet est alors de s'appuyer sur ce cadre pour développer de manière informelle les échanges entre partenaires de tous niveaux hiérarchiques. Par là même, il fonde sa légitimité à présenter de nouveaux modes de règlement des problèmes et élargit son champ d'action. ■

Cédric LEFÈVRE