



HAL
open science

Itinéraire d'un chef de projet dans son quartier. Une méthode d'enquête sociologique appliquée à une nouvelle profession

Elisabeth Pasquier, Jean-Yves Petiteau

► To cite this version:

Elisabeth Pasquier, Jean-Yves Petiteau. Itinéraire d'un chef de projet dans son quartier. Une méthode d'enquête sociologique appliquée à une nouvelle profession. Les Annales de la Recherche Urbaine, 1995, 68 (1), pp.80-92. 10.3406/aru.1995.1900 . hal-03091707

HAL Id: hal-03091707

<https://hal.science/hal-03091707>

Submitted on 23 Feb 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Itinéraire d'un chef de projet dans son quartier. Une méthode d'enquête sociologique appliquée à une nouvelle profession

Elisabeth Pasquier, Jean-Yves Petiteau

Citer ce document / Cite this document :

Pasquier Elisabeth, Petiteau Jean-Yves. Itinéraire d'un chef de projet dans son quartier. Une méthode d'enquête sociologique appliquée à une nouvelle profession. In: Les Annales de la recherche urbaine, N°68-69, 1995. Politiques de la ville. Recherches de terrains. pp. 80-92;

doi : <https://doi.org/10.3406/aru.1995.1900>

https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_1995_num_68_1_1900

Fichier pdf généré le 08/09/2020

Résumé

Récit nostalgique d'un chef de projet qui quitte son quartier d'intervention. Reparcourant une dernière fois les lieux, la médiatrice locale de la politique de la ville évoque les satisfactions de son métier et les contradictions de sa fonction. Où le tissage de relations sociales et l'engagement de petites opérations concrètes compensent une reconnaissance institutionnelle problématique.

Resumen

Itinerario de una jefa de proyecto en su barrio

Relato nostálgico de una jefa de proyecto que deja su barrio de intervención. Recorriendo una última vez los lugares, la mediadora local de la política de la ciudad evoca las satisfacciones de su carrera y las contradicciones de su función. En la que la labor de entretejer relaciones sociales y el acometimiento de operaciones concretas compensan un escaso reconocimiento institucional.

Zusammenfassung

Der Weg einer Bezirksbeauftragten

Nostalgischer Rückblick einer Bezirksbeauftragten («chef de projet») auf ihre Tätigkeit. Bei ihrem letzten Besuch an der Stätte ihres Wirkens erinnert die einstige Vermittlerin zwischen Stadtplanern und betroffener Bevölkerung sich ihrer Erfolgserlebnisse und der ihrer Rolle immanenten Widersprüche. Das Anknüpfen sozialer Beziehungen und Anstöße zu konkreten Aktionen müssen fehlende institutionelle Anerkennung ausgleichen.

Abstract

A project leader's experience in her neighbourhood

This nostalgic report is by a project leader leaving the neighbourhood where she has been working. Going through the place one last time, this local urban policy mediator evokes the satisfaction she finds in her job and the contradictions inherent in her function. Creating relationships on a social level and launching small, concrete projects compensate for the lack of institutional recognition.

ITINÉRAIRE D'UN CHEF DE PROJET DANS SON QUARTIER

UNE MÉTHODE D'ENQUÊTE SOCIOLOGIQUE
APPLIQUÉE À UNE NOUVELLE PROFESSION

Elisabeth Pasquier, Jean-Yves Petiteau

La situation du quartier HLM de Malakoff¹ est paradoxale : sa localisation le place en proximité directe avec le centre-ville et en liaison immédiate avec les moyens de communication : gare TGV Sud, voies rapides. Pourtant, cette centralité et cette accessibilité sont contredites par des obstacles naturels (Loire, marais), des équipements (usine des eaux, stade), des infrastructures (voies ferrées, voies rapides) et le voisinage du territoire infranchissable des gens du voyage. Sa position centrale, des loyers et des charges relativement élevés et un nombre important de logements réservés aux fonctionnaires, en firent au départ une cité de passage pour employés et fonctionnaires nouvellement mutés sur Nantes. Mais la situation s'est ensuite dégradée dans la seconde moitié des années quatre-vingt au point que cette fonction a fini par s'estomper. A la fin des années soixante-dix, les émigrés commencent à arriver à Malakoff, remplaçant progressivement les candidats à l'accession à la propriété : Maghrébins, Noirs africains, Portugais puis plus récemment Asiatiques et Turcs. Leur proportion va atteindre progressivement 16,7 % au RP de 1990, seuil souvent jugé alarmant dans une agglomération où l'immigration reste très faible. L'installation d'un certain nombre de familles turques et marocaines s'explique par la proximité des zones maraîchères du Sud Loire. Anciens ruraux arrivés comme travailleurs saisonniers, ils ont parfois résidé auparavant avec leurs familles dans des logements peu confortables des communes des bords de Loire, ce fut le cas pour des Marocains à Saint-Julien de Concelles². Leur augmentation aujourd'hui, notamment chez des Turcs et des Marocains, découle de la logique des regroupements familiaux et villageois.

L'accroissement de la vacance confirme également la dégradation de la cité. Le recensement de 1982 laisse apparaître un déficit de population, qui va se confirmer en 1990 (de 7 000 à 4 372 habitants). En 1989, 369 logements sont inoccupés, soit un logement sur quatre. Autour de cet abandon de la cité par l'Office Public, les rumeurs de démolition d'une ou de plusieurs tours com-

encent à circuler. Les problèmes d'impayés, de vacance et de saleté sont à leur comble en 1989 quand la nouvelle municipalité socialiste « reprend la ville ». D'après le Recensement de Population de 1990, la population globale de Malakoff est jeune, seul un habitant sur quatre a plus de 40 ans. Près de 20 % de la population active est au chômage. Malakoff, si l'on s'en tient à ces trois indicateurs (taux de chômage, proportion d'étrangers, âge), cumule les caractéristiques des quartiers dits « prioritaires » sur lesquels l'État, les régions et les communes s'accordent pour agir contre l'exclusion. Cependant, sa dégradation rapide mais récente explique pourquoi les responsables de la politique de la ville ne l'ont pas inscrit en première phase comme site DSQ³ et ont adopté une procédure de convention de quartier quelques mois plus tard. La question de l'enclavement spatial de Malakoff apparaît comme le point fondamental du diagnostic à partir duquel le profil de chef de projet a été défini, à savoir une compétence en urbanisme, c'est du moins ce que pense Marie-Luc Malinge quand elle accepte ce poste. Sa trajectoire en terme de formation et d'expériences professionnelles semble la conduire assez naturellement vers ce travail.

Marie-Luc Malinge arrive à Malakoff en 91 après avoir été chargée d'études à Niort dans le service « développement social urbain », rattaché à l'urbanisme de la ville. Auparavant, elle a fait une maîtrise d'administration économique et sociale (AES), et un DESS d'aménage-

1. 1 658 logements construits entre 1967 et 1971 dans onze tours de seize à dix-huit étages et cinq barres courbes de deux cents mètres de long et de dix étages, 5 500 locataires lors de la première mise en location.

2. Saint-Julien de Concelles, caractérisée par l'activité maraîchère, est la commune d'origine de Marie-Luc Malinge.

3. Développement Social des Quartiers.

4. SELA : Société d'Équipement de Loire-Atlantique.

Les Annales de la Recherche Urbaine n° 68-69, 0180-930 XII 95-68 69-80-13 © METT

ment urbain à Nantes. Elle souhaite travailler sur le local. Dans le cadre de ce diplôme, elle fait un stage de quatre mois à la SELA⁴ et participe à une étude d'urbanisme dont le périmètre va du Bas-Chantenay à Malakoff, en passant par l'île Ste Anne. Son mémoire de fin d'études porte d'ailleurs sur les potentialités urbaines du site des chantiers navals. Juste après son DESS, elle refuse une proposition pour un poste de chef de projet à Laval, se jugeant trop jeune pour une telle responsabilité. A Niort, elle participe à une étude socio-urbaine des quartiers, travaille sur le centre-ville et sur un PLH⁵ et accompagne les aspects techniques des dossiers d'urbanisme du site DSQ existant, enfin elle est chargée de préparer une convention pour un autre quartier.

Dès l'origine de la procédure, on reconnaît à Malakoff une spécificité en terme de manque, comme si le règlement du problème de l'enclavement allait permettre de lui donner un statut de quartier de ville.

Assez vite, Marie-Luc Malinge va comprendre qu'elle n'a pas prise sur les friches au nord du quartier (terrains SNCF et DDE⁶), qu'elle n'est pas reconnue comme partenaire dans le cadre de la programmation du franchissement de la Loire, et qu'elle n'aura donc pas l'occasion d'appliquer les compétences par rapport auxquelles elle a été recrutée.

Ne pouvant pas exercer sa capacité d'initiative sur le champ de l'aménagement, elle est alors obligée de passer à une position d'observation, en-deçà de l'aménagement, qui va lui permettre de découvrir et de réfléchir à la réalité sociale de ces espaces. Elle va accepter de déplacer son intérêt sur des questions qui ne relèvent pas des normes des aménageurs. L'espace sauvage des friches va petit à petit lui apparaître avec son potentiel d'ambiguïté : à la fois lieu insalubre et incontrôlable et, pour ces mêmes raisons, lieu d'invention de pratiques habitantes échappant à tout contrôle social.

Dans l'impossibilité où elle se trouve de résoudre l'ensemble des contradictions du site, elle va évaluer différemment la question de l'enclavement et va en ressentir l'ambivalence : ne pas supprimer tous les espaces d'insécurité, c'est maintenir pour les habitants la capacité d'exprimer une liberté. L'enclavement rejoint partiellement l'image positive des beaux quartiers maintenus volontairement à l'écart des nuisances, et valorisés comme tels par les promoteurs.

L'annonce de la programmation du pont entre le quartier de Malakoff et l'île Beaulieu va confirmer sa marginalisation sur la question de l'aménagement et en même temps lui permettre de comprendre, au-delà d'une contradiction institutionnelle (rivalités de services municipaux⁷), la force de reproduction des mécanismes de ségrégation. Alors même que la politique DSU existe pour relier le quartier à la ville, la logique de la politique des grands équipements n'en tient pas compte et reproduit à long terme le système d'exclusion.

Au cours des réunions de travail sur le pont, l'équipe chargée de sa programmation va réutiliser cette même

notion de désenclavement en inversant la signification donnée à ce terme par les gens du quartier, comme si résoudre le désenclavement d'un quartier relevait d'une démarche spécifique contradictoire avec l'intérêt général (logique d'agglomération). Le mécontentement de Marie-Luc Malinge est à son comble quand elle découvre que l'argument du désenclavement à l'échelle de la ville est utilisé pour justifier l'implantation du pont, alors qu'elle-même se représente déjà le renforcement de la coupure et des nuisances pour Malakoff, conséquences inévitables de la construction de ce dernier.

L'une des solutions possibles par rapport à ce désenclavement aurait pu être de valoriser au contraire un accès vers la rive du fleuve et de modifier la voie rapide en lui donnant un statut de boulevard. Cet axe aurait pu alors devenir une liaison symbolique à la fois avec le centre-ville (longer le fleuve) et une ouverture vers un site naturel de qualité (le bord de Loire), Malakoff s'appropriant l'image même de Nantes, ville estuaire. Le rapport au site et au fleuve relèverait d'une évidence pour un beau quartier ou un vieux quartier situés dans un emplacement similaire. Le fait que ce choix n'ait pas été retenu laisse penser que la notion de quartier, concernant Malakoff, n'est qu'une hypothèse mais non un état de fait admis.

Ce problème n'est pas traité, Malakoff ne reste un quartier que derrière une frontière enclose. Le territoire de Malakoff ne semble pas pouvoir être posé en dehors de celui de la ville dans son ensemble puisque la rive va finalement être maintenue en voie rapide pour résoudre cette fois le désenclavement des flux automobiles pour l'agglomération, renforçant encore l'enclavement de Malakoff qui ne sera que partiellement atténué par l'aménagement d'une série de ronds-points ; l'installation récente d'écrans anti-bruit ajoute une barrière supplémentaire. Ces écrans transparents permettent de voir le fleuve sans que les habitants puissent y accéder.

Enfin, au-delà des enjeux d'aménagement autour du pont et des rives de Loire, le jeu de négociation qui exclut Marie-Luc Malinge comme partenaire, relativise l'objet même de la convention de quartier, et lui fait comprendre la pesanteur historique de ces phénomènes d'exclusion.

5. PLH : Plan local de l'habitat.

6. DDE : Direction départementale de l'équipement.

7. La nouvelle réorganisation municipale suite aux élections de 95 confirme ce clivage en séparant, en terme de mandat, le domaine de l'urbanisme et de l'aménagement d'un côté et la lutte contre l'exclusion et la politique DSU de l'autre.



– La Manufacture, ça m'arrivait assez souvent de m'arrêter avant d'aller à Malakoff. C'était assez marrant parce que j'allais dans les bureaux du DSU¹. Chaque site a un casier dans une armoire et souvent tu as du courrier. On va tout droit, on va aller à Malakoff.



– Là c'est vraiment super. C'est une vue, c'est des marécages, c'est vraiment un espace naturel. Avant c'était ça qui arrivait jusqu'au fossé et avec des grillages. Je trouvais ça scandaleux d'avoir laissé des terrains abandonnés comme ça alors que c'était un des accès de Malakoff.

– Le quartier demandait depuis 89, intervenait auprès de la ville pour qu'ils fassent quelque chose, il y avait eu des problèmes, une femme qui s'est fait agresser, ça commençait à inquiéter beaucoup de gens. C'est vrai, pour sortir de Malakoff quand tu arrivais la nuit à huit heures du soir, c'était pas rassurant.

Quand je suis arrivée en juin 91, j'ai relancé le truc. Il fallait faire quelque chose très vite, c'était pas compliqué en plus. On n'a pas tout fait en même temps parce que déjà on était content d'avoir dégagé ce côté-là. De ce côté-là, c'était la SNCF et de ce côté-là c'était la DDE².

– J'avais prévu de faire un premier arrêt ici. J'avais des réunions à la Région³ et j'aimais bien, je m'arrêtais, je regardais et je repartais. C'est très impressionnant. Une fois dans une revue, un *Spécial Nantes*, je sais plus ce que c'était, il y avait de super-photos sur Nantes, l'agglomération, le centre-ville, il y avait une photo de



Malakoff et c'était vu d'ici c'était complètement nul la légende, du style : le Manhattan de Nantes ! Là c'est le Conseil Régional, je le trouve vraiment très laid. C'était la vue que j'avais de mon bureau. Un jour quelqu'un à l'office⁴ me raconte un truc qui m'a sciée. Le Conseil Régional était intervenu auprès de Nantes-Habitat pour dire de faire respecter la loi, enfin de demander aux locataires de respecter la loi qui interdit d'accrocher du linge aux fenêtres. Ça les gênait !



– Ces tours-là⁵, je les trouve moches ! Il y a des gens qui verraient pas la différence avec celles de Malakoff mais moi j'en vois une ! Ça a changé qu'ils aient repeint toutes les fenêtres, les balcons, en blanc. Au départ Nantes-Habitat ne savait pas trop de quelle couleur repeindre et ils étaient partis sur du bleu clair dans la tour bleue. La Meynardie⁶ a dû leur dire de ne pas faire ça et du coup ils ont mis tout en blanc et je trouve que c'est une bonne chose. Il y a très peu de quartiers sur Nantes, où on a une vue comme ça.

-
1. L'ancienne manufacture des Tabacs abrite un certain nombre de services municipaux en particulier celui du DSU.
 2. Terrains appartenant à SNCF et la Direction Départementale de l'Équipement.
 3. L'Hôtel de la Région est situé sur l'île Beaulieu, juste en face de la cité de Malakoff.
 4. L'agence de l'office public HLM (Nantes-Habitat), qui gère l'ensemble des logements du centre de la ville, est dans une tour de Malakoff.
 5. Tours d'une résidence privée sur l'île Beaulieu.
 6. L'architecte chargé de la réhabilitation de Malakoff.



– Quand il y avait des personnes qui venaient à Malakoff, d'autres régions ou de Paris, je faisais toujours le même tour et je me rends compte que c'est quasiment le tour que j'avais fait la première fois avec l'association. Alors là tu vois il y a du linge aux fenêtres et moi je trouve ça très bien.

Quand on était passé devant cette aire de jeux à ma première visite avec les associations : ah c'est sale ! Et c'est vrai que c'était sale mais bon y'avait pas besoin d'en rajouter.



– Alors c'est ici qu'il y a le Big Projet du pôle Petite Enfance ! Depuis le départ quasiment j'ai bossé là dessus. On avançait de trois pas, on reculait de deux, en gros on poussait mais au niveau des élus c'était pas clair ! C'est une école maternelle et c'est des préfabriqués qui ont été mis là provisoirement il y a 20 ans. Tout ça, ça va être rasé et il va y avoir de nouvelles constructions, des locaux scolaires qui vont être utilisés en partie par le centre de loisir enfants avec la halte-garderie qui sera là !



– Ils ont rajouté des plaques rouges sur les côtés, c'est lié à la réglementation pour éviter que les enfants aillent sur le toit. En fait ils y vont, c'est ce qui leur plaît !

Au départ ça m'avait fait chier que ça soit un château ! Il y a eu vote au niveau des écoles, les enfants de toutes les écoles de Malakoff, c'était la règle.

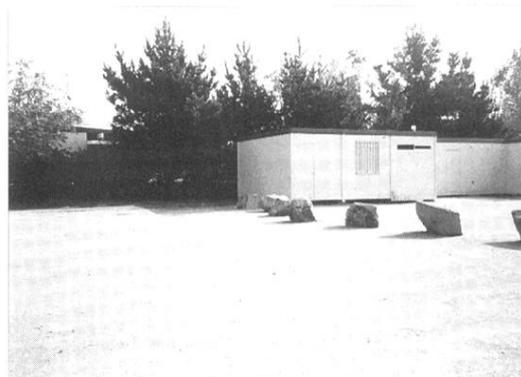


– C'était une espèce de règle que je m'étais un peu fixée, c'est-à-dire régulièrement de me promener sur le quartier mais sans avoir de raison sauf parfois j'en profitais parce qu'il y avait du courrier à amener dans les écoles. De me balader vraiment !

Ce qui me permettait aussi de rentrer dans les halls d'entrée et puis je rencontrais toujours des personnes sur le quartier, à chaque fois je rencontrais S.W.⁷ qui bossait, on causait 5 minutes.

Ça me permettait de suivre les travaux au niveau des immeubles comme à celui des aires de jeux. L'association du quartier, enfin les gens me disaient : ça en est où ? C'est une manière aussi de vérifier que ça se fait comme on l'avait programmé. J'allais surtout dans les endroits où je n'allais pas spontanément : le centre du quartier j'y suis souvent mais il y a les extrémités.

Là y'a une piscine moi je suis venue souvent ici le dimanche matin. J'aimais bien. Une fois j'ai vu Paul Cloutour⁸ dans cette piscine mais quand je suis à la piscine je ne parle pas de boulot, je nage !



7. Agent de Gérance de Proximité de Nantes-Habitat et militant de l'association des habitants du quartier de Malakoff.

8. Chargé de mission DSU-Ville de Nantes.

– Tiens on va voir le terrain de foot et les fameux vestiaires, quelle galère ! Bon le terrain a été aménagé, il n'y avait pas de budget pour les vestiaires, on ne savait pas si ce terrain allait durer très longtemps. Ils disaient qu'il n'y avait pas besoin de vestiaires, c'était scandaleux.

Les vestiaires ce sont des locaux en préfa, à Malakoff c'est la spécialité de faire des préfas. On attend, c'est provisoire donc c'est préfabriqué. Les préfabriqués en plus, ils sont vachement isolés, ils sont visités régulièrement, ils ont été fracturés, des carreaux cassés. En plus il y a des problèmes d'entretien, de gardiennage.

Le problème c'est qu'il y a beaucoup d'équipements publics : un terrain de foot, une piscine, un parc mais tous ces lieux, ces équipements sont gérés au niveau de la ville par des services différents et il n'y a pas de présence de la ville.

J'entendais des histoires à propos de ce parc. D'abord au départ y'avait des toilettes puis elles ont fermé et puis il y en a qui disaient qu'il y avait des trafics de je sais pas quoi.

Moi je pense qu'il pourrait y avoir un gardien, quelqu'un qui s'occupe de tout ce secteur. Mais c'est pas imaginable dans le fonctionnement de la ville. C'est pas imaginable parce que ça c'est l'éducation, ça c'est les écoles, la piscine c'est le service des sports, le parc c'est le service des espaces verts.



Je suis persuadée qu'il y a plein de gens sur le quartier qui ne connaissent pas ce lieu. Et l'été, il y a plein de monde ici, il y a plein de gamins qui jouent parce qu'il y a une immense pataugeoire et ils se baignent.

Il y a un problème au niveau de cette pataugeoire, elle fuit parce que c'est comme tout le quartier, le sol s'enfoncé ce qui fait qu'au niveau de la pataugeoire il y a des trous et l'eau fuit.

Depuis trois ans, on pose ce problème-là et ça coûte tellement cher, alors à chaque fois au niveau du budget, c'est sucré.

Je suis passée cet été il y avait des gens, c'était assez marquant, qui s'étaient allongés, qui se faisaient bronzer en maillots de bain.

Tous les quartiers n'ont pas une piscine, un terrain de sport, un gymnase, un parc, une pataugeoire et tous les

services administratifs. Le problème c'est que ça ne fonctionne pas toujours bien parce qu'au niveau de l'organisation de l'espace c'est pas très lisible.



– Ça c'est un local de l'ACCOORD⁹, qui n'a jamais fonctionné. Il faut dire qu'il est complètement excentré. Il y a eu une tentative d'ouvrir ce local aux jeunes, et ça a duré un mois et au bout d'un mois, des jeunes ont cassé le tout, et puis terminé.



– Ça a quand même drôlement changé tous ces abords d'immeubles. Tiens ça serait bien si on pouvait rentrer.

Tu vois sur l'histoire de l'entretien des parties communes, c'est sûr que je n'y habite pas, mais souvent quand je suis rentrée j'ai trouvé ça vachement propre, j'ai toujours eu du mal à comprendre comment il y a un discours sur la saleté. C'est même presque trop propre.

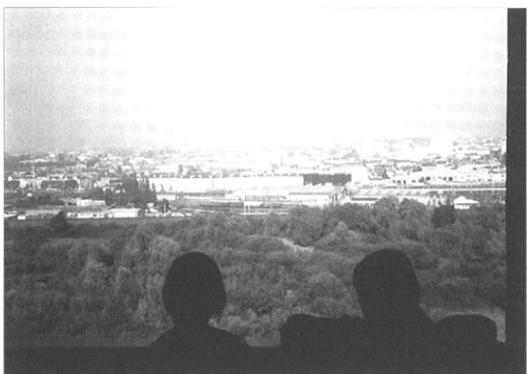
– Là il devait y avoir sur cette pataugeoire des petites passerelles, Leguevel avait conçu un projet qu'on lui avait demandé avec Jacques Soignon¹⁰. Travailler sur

9. ACCOORD : Agence municipale pour les activités éducatives, sociales et culturelles de Nantes.

10. Yvon Leguevel est le plasticien qui a conçu le «château» et divers aménagements extérieurs. Jacques Soignon est l'ingénieur du Services des Espaces verts attaché au secteur.



cet espace-là pour lui redonner un peu de fraîcheur et puis personne en parlait sur le quartier ! Moi au niveau du budget je voyais que c'était un peu juste donc j'ai pas donné suite. C'est drôle de penser à des choses comme ça. Il y aurait pu y avoir quelque chose et il n'y a rien !



– Je suis venue ici au tout début. J'en revenais pas, je trouve que cet espace c'est immense, il y a rien dans un endroit comme ça. C'est bizarre : faut faire quelque chose mais il ne faut pas faire n'importe quoi, peut-être qu'il faut rien faire, je sais pas.

Une fois à un réveillon en famille, on avait pris 20 photos de Nantes. Moi j'avais pris ça et personne n'a trouvé ! Tout le monde me disait c'est pas possible, c'est pas à Nantes.

Il y a des petits sentiers, il y a des gens qui doivent venir. Je leur ai demandé s'ils allaient pêcher là, ils ont toujours rigolé. Je crois qu'il devait y avoir des trucs là-dedans, des gens qui ont des coins. On avait proposé de faire un article dans le journal de quartier sur cet espace-là, personne n'avait accroché.

Dans cette tour-là, quand on est de l'autre côté on a la Loire et puis ici on a le marais et on est à 5 minutes du centre-ville ! C'est pas l'image de la ville !

C'est pas un espace vert, c'est un espace naturel, c'est quand même assez rare. C'est pas non plus un terrain vague où les gens, les gamins vont jouer, non ça doit être un espace considéré comme étant un peu dangereux pour les enfants, à mon avis ils doivent y aller ! Personne n'en parle.



– Ça c'est mon bureau, il reste mes affaires, je vais vous montrer la vue. Ce matin on était en face !



– J'en ai passé des heures ici¹¹ ! On passe notre temps en réunions ! J'essayais toujours de faire en sorte que les réunions aient lieu ici avec les services ou avec la ville. C'est une manière de faire venir les élus à Malakoff.

Les réunions avec plusieurs élus c'était à la mairie centrale, ça ferait perdre du temps aux élus de venir ici. La fameuse réunion du comité de pilotage, ça n'existe plus, mais au départ, il y avait des réunions une fois par an et ça rassemblait tous les élus concernés par le développement social urbain. Je me souviens d'une réunion. C'était incroyable. C'était à 14 heures, 14 heures 30. A trois heures, il n'y avait personne. Alors tu prépares, j'avais fait des photocopies, tout est prêt quoi. Mado Aoustin¹² arrive et Paul Cloutour¹³. A 3 heures moins le quart : personne, 3 heures : personne. Je dis on annule ! 3 heures cinq : un élu est arrivé, mais c'était pas suffisant parce que l'intérêt de cette réunion c'est d'avoir l'ensemble des élus. Il y en a un déjà qui s'était excusé, qui ne venait pas et puis après on décide, on était trois, je crois : tant pis on annule ! Entre temps, il y avait Pousseur¹⁴ qui avait téléphoné, il était à l'Inspection acadé-

11. Le local de la convention de quartier est un appartement HLM, c'est Marie-Luc Malinge qui a fait les démarches pour l'obtenir, la salle de réunion est l'ancien séjour.

12. Conseillère municipale, déléguée DSU.

13. Cf. note 8.

14. Adjoint à l'enseignement.

mique à une réunion. Il appelle ici en disant j'arriverai en retard. Moi je l'avais au téléphone, j'ai dit : je crois qu'on va l'annuler parce qu'il n'y a personne. Et juste au moment où j'ai dû raccrocher, d'autres élus arrivent ! Alors on rappelle l'Inspection Académique et il est arrivé, on pouvait commencer. Avant de commencer, il y en a un ou deux qui me disent : excusez-moi mais je dois partir dans une demi-heure. Je me rappelle, je me disais c'est pas possible, c'est pas sérieux !



– Ici, il va y avoir un autre préfabriqué, l'idée c'est de déplacer la halte-garderie et le centre socio-culturel va récupérer les locaux de la halte, sauf que ça c'est dans trois ans donc en attendant.



– Le pont Beaulieu/Malakoff, c'est le District qui le réalise. En faisant ce pont, ils remettaient en cause tout un plateau sportif, personne n'avait trop remarqué, c'est fou quand même ! Le pont c'est un projet qui correspond à un besoin au niveau de l'agglomération : les déplacements, ça n'a jamais été discuté sur le quartier, c'était des bureaux d'études qui bossaient sur la localisation du pont et moi j'ai mis plusieurs mois pour essayer de comprendre. Le projet du District ça n'a rien à voir avec le quartier : des échelles différentes ! T'as pas de projet politique sur les quartiers. Après il y a eu donc cette réunion, ça a gueulé dans la salle, ils avaient raison et l'adjoint aux travaux a dit : pourquoi les gens s'inquiètent ? Le pont c'est très bien ! Ça va désenclaver Malakoff. Alors ça, ça va désenclaver Malakoff, j'ai dit faut pas déconner, défendez le pont OK, mais ne dites pas que

c'est fait pour le quartier ! J'étais très choquée. Les élus n'ont pas vraiment pensé par rapport à Malakoff, dans le programme du pont, ils n'avaient même pas intégré les aménagements du boulevard, les élus se sont un peu rendus compte de ça après et ils raccrochent. Le maire dans son discours aux vœux, il parlait du pont, sans problème.



– Je veux vous montrer l'espace-lecture. Ça a l'air de rien ! Même la pancarte on a passé des heures de discussion. Le prof de dessin avait proposé d'écrire espace-lecture avec derrière des carreaux de cahier. J'ai dit on peut pas faire ça, c'est trop scolaire. On veut un truc ouvert sur le quartier. On a fait travailler un jeune graphiste qui nous a proposé ça.



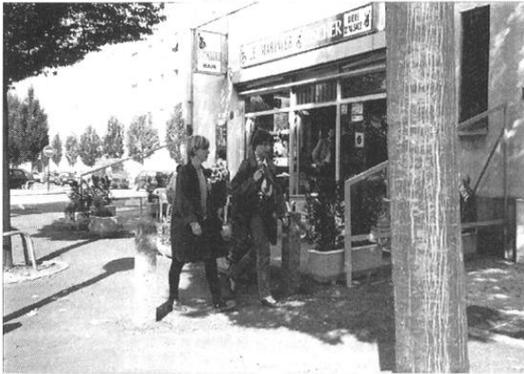
– Tu vois ce bâtiment, c'est des vestiaires, le plateau sportif. Ça va sauter avec le pont et je pense qu'on aurait pu en faire quelque chose, j'en avais parlé sur le quartier à l'ACCOORD¹⁵, au service culturel aussi, on se demandait s'il n'y avait pas une possibilité de faire des locaux un peu «musique», c'est un peu isolé, salle des fêtes, tu vois. La ville a dit que non, fallait démolir et je suis revenue là-dessus en disant c'est dommage, au moins étudions un projet, ça coûte quoi d'étudier. Ça n'a pas pu se faire, même l'étude, j'ai monté un programme puis je rappelle et on me dit non non on ne l'a pas fait parce qu'il y a un permis de démolir sur ce bâtiment ! Tu vois le truc complètement absurde.

15. Cf. note 9.

J'ai laissé tomber alors qu'en fait il faudrait continuer. Mais au bout d'un moment tu baisses les bras c'est ça qui n'est pas bon. Tu baisses les bras, tu es un peu lassée et une personne nouvelle, elle peut redémarrer sur un projet comme ça et l'amener au bout.

Asseray¹⁶ par exemple, il dit que le rôle des chefs de projet c'est d'être à l'écoute des demandes des habitants, presque organiser les habitants. Faire en sorte que cette demande s'exprime auprès des institutions et de la ville. Je suis d'accord avec ça.

Tu peux innover. Le chef de projet, c'est à nous d'impulser des idées nouvelles.



– On avait mangé une fois ici, il y avait eu une formation destinée aux agents du quartier, des différents services publics, pour leur apporter un certain nombre de connaissances sur les populations étrangères.

Dès le départ, ça faisait partie des objectifs de la Convention. Des associations communautaires avaient été beaucoup mis en avant par le CETE¹⁷ comme interlocuteurs de la ville, pour Malakoff c'était dans les objectifs. En plus avec O.¹⁸ on était persuadées que c'était important.

Je me rappelle un habitant du quartier, un Maghrébin, quand il me voyait il me faisait toujours signe, il voulait que j'aille boire un café avec lui alors j'y allais.

Je suis allée chez B.¹⁹ boire l'apéro mais eux ils font jamais de réunions chez eux. C'est vachement plus sympa de se retrouver dans un appartement qui est habité, les appartements associatifs, je trouve ça triste. ça fait locaux publics. Mais non, il y a les enfants, la femme. Il passe des fois en pleine journée, il est permanent syndical au niveau de son boulot à la SNCF et il fait partie de l'AHQM²⁰. Il n'est plus militant politique, il a été au PC. Il est au courant de réunions sur la ville, sur les terrains de la SNCF.

Au moment de l'espace-lecture, une dame une fois me dit venez chez moi. Elle savait pas qui j'étais. Elle pensait que j'étais d'une association, une habitante du quartier, on a bu un café. Je suis restée au moins une bonne heure chez elle et ça c'est ultra rare.

La poste, ça correspond vraiment au type de projet où il y a une demande du quartier. Asseray²¹ a répondu très vite en disant on va tout faire pour que la poste déménage.



– Elle est dans le bas d'une tour rue d'Angleterre, c'est une vraie poste mais les locaux sont sombres, trop petits. Quand je suis arrivée c'était un projet déjà quasiment décidé. Et puis je me suis rendue compte que personne au niveau des services de la ville ne s'occupait de ce dossier. A la poste, ils disaient c'est pas notre priorité, avec un discours complètement commercial. Ça a duré trois ans comme ça ! Y compris le maire aux vœux : déménagement de la poste ! La direction de la poste n'était pas du tout pressée : ils n'avaient pas les moyens, ils disaient qu'à la limite à Malakoff c'est même pas intéressant d'avoir une poste.

Au départ quand il y a eu le dispositif de l'État sur l'amélioration du service public de quartiers, il y avait des crédits débloqués, la préfecture nous appelait : faites des propositions. La préfecture avait envoyé un courrier à la poste disant « nous on est prêts ». Sauf que la ville, pas de nouvelles ! C'était incroyable ! La poste, ils étaient là à condition qu'on paye tout, mais les crédits de l'État, ce sont des crédits de fonctionnement et la poste, d'investissement. Et le statut de la poste a changé : restructuration de la direction départementale de la poste !

A la place de la poste, on voulait mettre la permanence d'accueil et les services pour les demandeurs d'emploi. On était bloqué. Il y a un vrai problème de locaux sur le quartier, il y a des équipements mais tout se trouve dans des locaux un peu exigus et il y a un problème d'espace pour construire. L'opération de Nantes-Habitat²² aurait été l'occasion. Il n'y a pas eu du tout d'approche globale de ces problèmes de locaux.

C'est important de s'attacher au contenu. Les locaux ils mettaient toujours ça en avant, c'est facile.

La poste serait seule, déjà ils s'en iraient comme elle s'en va des bourgs. Les gens ici ils n'ont pas des comptes très importants, là ils restaient quand même parce qu'il y a eu

16. Adjoint à l'urbanisme.

17. Centre d'Etudes Techniques de l'Équipement.

18. Agent de développement à la convention.

19. Militant de l'association des habitants du quartier.

20. Association des habitants du quartier Malakoff.

21. Cf. note 16.

22. La réhabilitation de la cité de Malakoff.

deux banques qui sont parties : le Crédit Mutuel et la Caisse d'Épargne.

Il faut dire que la poste était là gratuitement ! Eux disaient : OK nous on veut bien bouger mais vous nous payez les travaux on paiera pas de loyer parce qu'on en a pas actuellement.

A force de brasser autant de projets, autant de relations, tu te demandes comment tu t'y retrouves, tu passes d'une réunion à une autre, t'es un peu pressée, tu te retrouves avec des gens complètement différents. C'est ce qui fait l'intérêt du boulot, c'est très varié, mais c'est frustrant parce que tu ne vas pas au bout des choses.



– Le pont, ça permettra pour les gens de Malakoff d'aller plus facilement à Beaulieu mais l'enjeu pour Malakoff, c'est par rapport au centre. C'est de ce côté-là qu'il faut que ça s'ouvre.

Quand je descends de chez moi, j'aime bien qu'il y ait de la vie. Pour moi la ville c'est en mouvement permanent. Il y a très peu de gens qui passent dans Malakoff.

Je pense que sur Malakoff, s'il y avait des équipements, les gens de la ville viendraient sur le quartier, un équipement culturel par exemple.

Le directeur de la compagnie «Traction avant» à un colloque à Lyon sur la culture, il disait qu'au début des années 80 quand il a commencé à travailler aux Minguettes, ce qui l'impressionnait, c'était les phénomènes de violence et aujourd'hui il dit : je la vois plus comme ça cette violence, c'est plus des explosions, j'ai peur qu'en fait ça implose !



– J'étais très très mal à l'aise sur toutes les réunions. La violence de la part des jeunes, je me disais c'est la société qui la produit, il y avait des regards. Les animateurs qui en fait avaient peur d'eux. Ces jeunes les déstabilisaient complètement, mais plutôt que de se remettre en cause dans leurs fonctionnements, dans leurs pratiques professionnelles, je veux pas défendre les jeunes, mais on fait tout pour qu'ils réagissent comme ça. L'équipe, l'ACCOORD, enfin toute l'institution se défendait.

La ségrégation existe, ces quartiers, ils sont à part ! Avant même qu'il y ait des dispositifs, ils étaient à part ! Au départ, c'était un avantage des dispositifs nantais qui étaient complètement éclatés. Si un autre chef de projet était venu sur Malakoff, le paysage associatif ne serait pas ce qu'il est actuellement. A Bellevue²³ il sont beaucoup plus intervenus auprès de la vie associative que nous. Avec ma collègue, on était assez d'accord là-dessus pour dire non. J'étais très prudente au niveau des associations. Mon truc c'est pas d'avoir des associations en face de moi qui rentrent dans la logique de la ville ! Faut que ça soit clair ! Ils étaient chiants, on avait l'impression que c'était toujours des slogans, ils ressortaient leurs trucs dans des réunions. J'avais dit : soit vous venez aux réunions et on travaille ensemble, soit vous revendiquez et allez-y, faites des manif', faites des articles. La mise en place de la convention de quartier, ça a participé à la déstabilisation des associations. Il y en a deux qui sont tellement mises en avant, ils se sont sentis reconnus et rien ne venait tout de suite, alors ils se sont retranchés derrière leurs positions d'associations revendicatives au moment même où il fallait justement encore plus travailler ensemble. On est en train d'institutionnaliser la vie associative. J'ai vu ça au début, il y a un décalage énorme entre ces militants associatifs et le reste des gens. Malakoff c'était le quartier où on avait le plus de mal avec les associations. Au moment des réunions, ils se braquaient tout de suite. Je maintenais cette confrontation !



– Ce mur d'escalade, c'est moi qui ai eu l'idée du pignon du gymnase. Je ne l'avais pas vu en fonctionnement, c'est tout con. Ça me fait vraiment plaisir.

23. Site DSQ.

Il n'y a pas que des gens du quartier qui l'utilisent, si ça se trouve c'est des gens du club alpin.
Je me suis dit, je restais six mois de plus, j'avais la poste, j'avais l'extension du gymnase, j'avais les jardins familiaux. Comme ça j'éviterais toutes les inaugurations.



– Ça énerve les gens qu'on ait un discours positif et c'est vrai que le DSQ c'est aussi pour valoriser le quartier mais moi c'est aussi un quartier que j'aime.
Ça c'est l'extension du gymnase, c'est tout un travail qu'on a fait sur les équipements sportifs, on a défini avec eux le programme d'extension.



– Le mur anti-bruit, je reviendrai quand ils auront fini, je voudrais voir, ça fait des années qu'ils réclament.

Moi je suis vraiment contente d'avoir terminé Malakoff sur le projet des jardins familiaux ! Ce qui a été important c'est de s'appuyer sur une personne extérieure.

Quand j'ai lancé l'espace-lecture j'ai aussi rencontré les gens individuellement. Je crois que c'est hyper important et c'est quelque chose qu'on néglige. Les associations font une demande et la demande des gens, on ne la connaît pas.

Au départ, avec Soignon²⁴ on avait étudié une possibilité de faire des jardins le long de la rue du Pont de l'Arche.

Et puis il va y avoir de nouveaux militants, les autres ça va leur faire du bien ils finissent pas se croire indispensables !



– Tu reprends le rond-point. On va retraverser Malakoff. J'ai envie d'aller à la Manu parce que pour moi c'est un lieu important.

A chaque fois que j'y vais, dans les couloirs tu rencontres des gens, c'est un peu comme l'histoire de la ballade sur le quartier que je m'imposais. Souvent je rencontrais des gens des services et ça me permettait de régler des problèmes, de me tenir informée, tu ne fais pas de la même façon au téléphone ou en réunion.

Quand je vois ce lieu, je me dis tous ces gens qui travaillent pour la ville !

Je passais vachement souvent ici c'est vrai ça fait drôle et puis il y a la bibliothèque, la Manu c'est plus que des services municipaux c'est un lieu où j'ai travaillé.

– Tous les services de la ville avec lesquels tu avais à faire ils sont là ?

– Non il y en a à la mairie centrale mais la plupart sont là : le service des espaces verts, le service des sports, le service vie associative, service jeunesse, DSU. Là-bas il y a les élus ! Mais autant j'aime bien venir ici, autant à la mairie, l'Hôtel de ville ! J'aime pas.



– La cité radieuse²⁵, j'ai visité l'appartement et c'est super moi ça me donnait envie d'y habiter. Il y a un truc que je regrette c'est que je n'ai jamais rencontré l'architecte de Malakoff.

24. Cf. note 10.

25. Immeuble du Corbusier à Rezé.



– On peut s’asseoir. Ce boulot-là il faut pas que ça te prenne trop. On est amené à travailler sur des questions tellement passionnantes qu’en même temps c’est dangereux de s’investir complètement, faut préserver une vie. Il n’y a pas que Malakoff dans ma vie.

Il y en a on dirait qu’ils font que bosser, je pense à des responsables de service, au secrétaire général. Ils passent d’un truc à un autre, ça va vite. Il ne faut pas que je ressemble à ces gens-là.

Un moyen c’est de faire autre chose en dehors du boulot, des choses passionnantes. J’ai fait de la danse, je sors, je bouquine. C’est une discipline et par rapport au boulot de chef de projet, c’est vachement important.

Je pense à des agendas, ça me fait rire ! Ils aiment bien montrer qu’ils sont importants. Il y a beaucoup de réunions qui ont lieu le soir, c’est courant de terminer vers 8 heures, 8 heures et demie. Il faut faire gaffe de ne pas se croire indispensable.

Moi j’ai jamais bossé ailleurs mais dans les collectivités locales c’est toujours l’urgence, Et tu te dis comment la ville peut être gérée dans des conditions comme ça. Quand tu vois les bureaux des élus, les tas de dossiers.

Des espèces de machines, des espèces de grosses machines, il y a des papiers qui volent partout et pis t’as les bonhommes là-dedans.

Je me souviens d’une réunion, j’avais envie de rire, c’était comme un spectacle en même temps ç’en était pas un ! C’était sur l’aménagement du boulevard de Sarrebrück et il y avait plein de panneaux et le secrétaire général expliquait tout ça : combien ça coûte, qui paye, qui suit le dossier et quand est-ce que ça se fait ? Ce fonctionnement-là il est pas du tout adapté aux situations des quartiers, je trouve.

Au début, ça m’avait vachement choquée mais j’étais un peu naïve, je vois le directeur des sports et je lui dis, il y a le terrain de foot à Malakoff, il faut que ça soit programmé en 92. Lui il me sort : mais ça n’est pas dans ma programmation pluriannuelle. Alors soit tu rigoles, soit tu dis : vous me parlez de programmation pluri-annuelle, moi je vous parle d’un terrain de foot.

– Tu sais maintenant il y a des super agendas, ça c’est dingue, des trucs vachement techniques, où tu rajoutes des pages, des feuilles, un agenda vraiment d’affaires



quoi : homme d’affaires. Moi j’ai un agenda tout à fait ordinaire et c’est marrant parce que j’écris toujours au crayon de bois.

Mais je crois que ce problème de rythmes des réunions, de toujours être dans l’urgence c’est partout. A Lyon, je vais retrouver ça.

Le mercredi soir, c’était mon jour, pas question d’aller à une réunion ! J’avais un cours de danse ! Ça m’est arrivé de partir d’une réunion parce que j’allais à mon cours. Autrement il n’y a pas de limite.

Je me souviens de réunions avec d’autres chefs de projet, il y avait chez certains un plaisir à dire qu’on fait un boulot dingue ! C’est vrai, comme c’est un métier nouveau, il y a une sorte de fierté et personne ne comprend rien donc on joue avec ça.

Je me rappelle de réunions : dans mon quartier ! Ça m’est arrivé de faire la remarque à des chefs de projet, c’est pas ton quartier, il y a une espèce d’appropriation d’un territoire, il y en a qui disent mes habitants, mon élu !

Ça va être marrant quand je vais arriver la semaine prochaine à Lyon avec le chef de projet. Quel rapport il a avec les élus, avec les associations, je suis très très curieuse surtout après aujourd’hui.

Moi dans le boulot, je ne sais pas comment je suis perçue mais je sais qu’il y a des moments où je sens que je suis vachement sérieuse.

Ça dépend des quartiers, à Bellevue aux Dervallières, la charge de travail était plus importante. Ça va être intéressant à Lyon, c’est beaucoup plus grand. A mon avis ce n’est pas le même boulot, il y a une équipe plus importante.

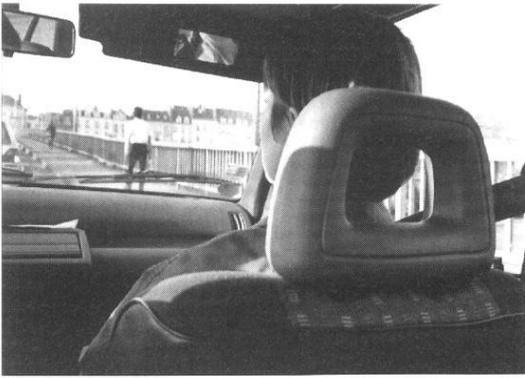
C’est bien d’arrêter, qu’il y ait une durée déterminée, on peut avoir du mal à se retirer.

Accepter le fait que ce projet après fonctionne sans toi, peut-être que ça n’est pas si simple.

Je vois bien comment je suis. Je me dis c’est fini, je vais ailleurs, je suis contente d’aller ailleurs et je ne peux pas m’empêcher de dire : j’espère que ça va marcher.

– Par rapport aux chefs de projet, la plupart disent qu’après une expérience dans un quartier, ils ont envie de travailler à l’échelle d’une ville. Ils sont plus vieux dans leurs parcours.

Moi ce n’est pas un changement d’échelle qui m’intéresse, mais changement de quartier ça s’est sûr !



Je pense que chaque ville fonctionne différemment, il y a des choses ici qui sont impossibles à faire et qui seront peut-être possibles à Lyon et vice-versa.

– Alors à Lyon qu'est-ce que tu vas faire ?

– A Lyon, j'ai un copain qui fait du jonglage qui a trouvé une école de cirque assez sympa et c'est le mercredi soir ! Je voudrais faire de la danse, continuer le jonglage.

Le métier de chef de projet

Les contradictions vécues dans la pratique par un chef de projet permettent de tenter une définition de cette profession.

Deux rôles inverses semblent cohabiter dans cette fonction :

– Un rôle «d'ambassadeur» du pouvoir municipal auprès des habitants et des institutions d'un quartier.

– Un rôle de «passeur» ou de «traducteur» entre les habitants et les élus locaux.

Ces deux rôles ne sont pas en soi inconciliables mais ils assignent chacun à un statut différent, impliquant une reconnaissance souvent opposée. En tant qu'ambassadeur, le chef de projet arrive sur un territoire au nom d'une politique et offre la possibilité de mobiliser les services publics en réponse à une demande sociale sur laquelle doit se fonder la reconnaissance de l'équipe municipale. Le rôle de passeur est validé par les habitants ou des groupes d'habitants, mais parce qu'il doit mettre en question les institutions et les représentations préalables, il peut à tout moment fragiliser l'équipe municipale.

Le chef de projet doit alors trouver sa place à chaque épisode auquel sa fonction le confronte. Il va devoir parfois mettre en question un service, une institution ou la phase d'un programme avant de pouvoir prouver le bien-fondé de cette mise en cause. Il affronte alors seul, ou au mieux avec l'équipe DSU, toute nouvelle décision d'action. Il prend un double risque, vis-à-vis de lui-même et de ceux qu'il représente, celui de se tromper et celui d'engager un conflit incontrôlable. Ce qui permet de dépasser cette contradiction, c'est d'obtenir après coup que l'un des partenaires affirme sa reconnaissance : un groupe d'habitants, un service municipal, un élu. Les dérives métaphoriques liées aux deux rôles initiaux seraient soit de devenir un «contremaître» du pouvoir municipal, soit un «chef indigène». La complaisance n'est jamais ici un recours possible à long terme.

Le rôle de chef de projet serait alors plus précisément de l'ordre de la médiation. Cette nouvelle fonction sociale assez largement diffusée aujourd'hui peut se lire comme une des ultimes phases de la délocalisation technocratique. La profession de médiateur apparaît aujourd'hui dans les domaines : juridique, financier, social. Cette application dans le domaine du développement social urbain risque paradoxalement de figer durablement le caractère marginal des «quartiers prioritaires», d'authentifier la différence en la traitant comme une nouvelle norme et enfin d'instituer la relégation de la compétence des habitants.

La profession n'aurait de sens que dans cette tension faite à la fois du cumul de l'expérience, mais sans l'institutionnalisation de la reconnaissance à long terme, d'où la nécessité de redéfinir sans cesse cette profession tout en la traitant comme provisoire afin de pouvoir la faire disparaître. Plutôt que de lister des projets «réussis» ou «actions accomplies», analyser des expériences avec leur capital de complexité et le jeu de rôle chaque fois différent des partenaires, s'impose²⁶. ■

**Elisabeth Pasquier
Jean-Yves Petiteau**

26. Cet article est issu d'une recherche GERS (Pasquier-Petiteau) financée par la ville de Nantes (DGAU-DSU), décembre 1994.

Elisabeth Pasquier enseigne la sociologie à l'école d'architecture de Nantes, elle est chargée d'études au GERS et membre du Laboratoire Architecture Usage Altérité. Elle a travaillé dix ans sur le logement social de l'agglomération nantaise, sujet de sa thèse, et plus récemment sur un espace sauvage de jardins familiaux.

Jean-Yves Petiteau est ingénieur CNRS au CERTOP, Université de Toulouse-le-Mirail. Il a mis au point la méthode des itinéraires et l'a appliquée sur différents sujets et populations, dont les dockers, cf. Les Annales de la Recherche urbaine n° 55-56. Dans cet itinéraire, c'est lui qui a pris les photographies.