

Nathalie Rémézy-Nicol

ITINÉRAIRES DE CHEFS DE PROJET

Dans les années quatre-vingt, la politique de la Ville en était à ses balbutiements; elle se stabilise depuis quelques années. Une des notions clés du dispositif mis en place est celle de projet. En parallèle à la politique de la ville, les municipalités se sont équipées d'un service environnement et on y retrouve la figure emblématique du chef de projet. Avec la décentralisation, les communes se sont mises à faire du développement local en parallèle avec les chambres de commerce et d'industrie, là encore des projets sont réalisés, et des personnes doivent en assurer le suivi. L'intitulé du poste est variable, nous avons rencontrés des chefs de projets mais aussi des chargés de mission et des chefs de services qui cumulaient les deux fonctions.

Cependant, parmi les chefs de projets rencontrés, tous n'ont pas des profils de hauts fonctionnaires du local¹; leurs pouvoirs sont souvent plus limités. Nous avons effectué des entretiens approfondis auprès d'une population de chefs de projet Développement social urbain (DSU), développement local et environnement en Languedoc-Roussillon. Nous avons pour références des études menées sur les chefs de projet DSU, qui montraient que leur passé militant était un aspect non négligeable de la profession. Michel Péraldi utilise la formule suivante « De père en fils, des militants aux chefs de projet »². Ce militantisme était soit politique, soit religieux, soit associatif et nous pensions trouver un lien entre l'éducation de ces personnes (ou plus généralement leur sensibilisation aux questions politiques et religieuses) et leurs pratiques actuelles. Nous savions que les chefs de projet DSU avaient un niveau d'études correspondant à un début de 3e cycle et des formations assez disparates : urbanistes, travailleurs sociaux, aménageurs, chefs d'entreprise. Nous souhaitions comprendre comment le parcours des chefs de projet les avaient conduit à occuper cette fonction, et aussi le rapport qu'il y a entre les compétences acquises au cours de la formation et l'expérience professionnelle. Nous voulions évaluer la dimension intersectorielle de leurs parcours.

Les difficultés du positionnement du chef de projet

Une des spécificités de ce métier, c'est le rôle d'interface que jouent les acteurs; ainsi, nous dit l'un d'eux, « je dois mettre en œuvre le dispositif partenarial, faire fonctionner ensemble des politiques ». Cela vaut tout autant pour les chargés de projets de développement local, qui sont à l'interface entre les projets et les financeurs : « Le

métier consiste à accompagner l'entreprise, c'est-à-dire le créateur d'entreprise – nous aidons le créateur de projet qui cherche un conseil et cela passe par une phase d'accompagnement et de mise en relation avec les financeurs ».

La transversalité s'impose comme une évidence pour bon nombre d'interlocuteurs : « il faut arrêter les c..., chacun fait son activité dans son coin, on n'est pas des éléments indépendants, on vit en société ».

Certaines municipalités utilisent ce concept et un chef de projet nous le confirme : « le chef de projet est un agent de mise en transversalité, il doit donner du sens à une intervention publique. C'est une préoccupation qui est maintenant devenue communale, il existe des pilotes de projet. C'est une capacité à appréhender tous les types de problèmes, les problèmes d'aménagement, sociologiques, culturels, scolaires, avec une approche globale. »

Une chef de projet rencontrée résume sa fonction de la façon suivante : « Le métier de chef de projet demande des qualités d'assembleur, d'animateur, de coordonnateur, de diplomate, de négociateur et de savoir de quoi on parle. »

Des difficultés sont présentes, liées à des problèmes d'agenda ; d'un côté il y a l'homme politique qui veut des résultats visibles et rapides, et de l'autre, il y a une personne qui travaille au rythme du projet. « Il y a un manque de cohérence entre les services, dans les décisions politiques, il faut des résultats rapides et nous on travaille sur le long terme ». De plus les élus ne sont pas toujours très impliqués par certaines politiques : « Le travail de chef de projet était difficile, je travaillais seul, j'avais du mal à mobiliser les partenaires. Ce n'est pas une réussite, la position des élus était la suivante : « ces gens ne votent pas donc ils ne nous intéressent pas » ».

Faire travailler les différents services d'une commune ensemble, c'est un objectif de la politique de la ville qui dans la réalité s'avère difficile à réaliser : « faire travailler les gens ensemble c'est dur. Culturellement nous sommes dans des structures hiérarchiques et la transversalité personne n'en veut. S'appuyer sur les habitants est le seul moyen de faire travailler les gens entre eux ».

L'instabilité et le renouvellement des multiples procédures contractuelles requièrent, de la part des opéra-

1. Faure A., (1997), « Les apprentissages du métier d' élu local », *Pôle sud*, 7.

2. Péraldi M., (1996), « La cité militante » in *Espaces et sociétés* n° 84-85, l'Harmattan.



Le chef de projet est derrière l'objectif.

teurs et des maîtres d'œuvre (les élus comme les techniciens), « une information toujours à actualiser, une connaissance dynamique de la diversité des règles du jeu et donc une grande capacité d'adaptation »³. Une chef de projet Pact urbain, projet initié par la DATAR, regrettait de ne pas recevoir la documentation de la politique de la ville; la DIV ne la lui faisait pas parvenir alors qu'elle avait en charge ce projet, ce qui ne cessait pas de la perturber.

Des parcours multiformes

Les *curriculum vitae* sont surprenants pour deux raisons. D'une part les emplois occupés sont divers et d'autre part, il y a une facilité de transition d'une institution à une autre; d'un foyer à la mairie, en passant par la chambre de commerce. Nous prendrons pour exemple le *curriculum* d'un chef de projet : Bac C en 1964, faculté des sciences, en 1970 concours de rédacteur à la mairie au service des affaires scolaires. Détaché en 1977 au foyer des jeunes travailleurs en tant que directeur adjoint, il passe le DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux fonctions d'animation) en 1980 (« je me sentais un peu juste »). Il fait partie du centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). De 1980 à 1989, sous sa direction, le foyer passe d'un budget de 1,8 MF à 10 MF; il est fondateur de la Mission locale d'insertion (MLI) et de l'Union régionale des entreprises d'insertion (UREI).

En 1989, il devient directeur de la formation à la Chambre de Commerce et d'Industrie, dont c'est le plus

gros service : « je considère qu'au bout de six ans on a donné ce qu'on a à donner, la routine ne m'intéresse pas, à des postes où l'on doit apporter il faut un œil neuf et ignorer les résistances aux changements ».

– En 1995, il s'occupe du service d'insertion par l'économique, et début janvier 1996 il devient chef de projet.

– En 2000, il passe un DESS certificat d'aptitude à l'administration de l'entreprise : « je souhaitais être augmenté, c'était pour me valoriser et être reconnu, légitimé ». Comme « le contrat de ville n'a aucune importance pour le maire, c'est juste un dispositif », le maire (RPR) lui demande maintenant de s'occuper de la Mission locale d'insertion.

Le profil d'une chef de projet environnement est aussi très significatif; bien que très jeune, elle a occupé un certain nombre de postes. Elle a une formation d'animateur DEFA, un DEUG de psychologie et un DEUG de lettres modernes et un DUT d'animation socioculturelle. Dans un premier temps, elle a été responsable d'une structure de jeunes puis a passé le concours de rédacteur; elle obtient ensuite le poste de coordinatrice du conseil communal de la prévention de la délinquance. Elle est chef du service enfance de 1990 à 1996, et à la suite des changements politiques elle est devenue chef de projet environnement. Elle vient de passer le concours d'attaché territorial.

3. Gaudin J.P., (1999), *Gouverner par contrat*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques.

Ils sont, dans l'ensemble, plutôt satisfaits de leur parcours et l'aspect polyvalent est pour eux un choix et un atout considérable. Ces parcours sont assez courants pour des chefs de projet dans la mesure où il existe très peu de formations spécifiques. Les formations sont donc toutes particulières mais une certaine tendance se dégage en terme de niveau de formation.

Une stabilité relative

Concernant les diplômes, on voit se dégager des profils bien distincts en fonction de l'âge. Les moins de quarante ans ont des diplômes Bac + 4 ou Bac + 5. Les plus de quarante ans ont souvent un Bac + 2 ou Bac + 3, mais une expérience qui compense. Dans certains cas les plus de quarante ans passent des DESS plus tardivement afin de s'assurer une certaine légitimité. L'autre phénomène lié à l'âge est le suivant : plus les personnes sont jeunes, plus elles sont marquées par leurs études; ensuite c'est leur parcours professionnel qui prend le dessus.

On dit couramment que les chefs de projet ont des statuts de contractuels; notre site d'étude nuance cette information. Les chefs de projet DSU rencontrés sont souvent attachés territoriaux ou employés en CDI par la SCET; ils sont loin d'être marginaux, contrairement à ce qu'observent Elisabeth Dugué et Philippe Mouton dans « Les professionnels du DSU : une population marginale »⁴. En fait plus la politique locale est instable et plus le chef de projet recruté est stable, afin de compenser d'éventuels dysfonctionnements.

Du parcours au métier : des réseaux en action

Les chefs de projet capitalisent des expériences, s'inscrivent dans des proximités territoriales ou, plus largement, dans un système réticulé de solidarités⁵. Ces caractéristiques potentialisent au plan local deux effets : un effet génération et un effet territoire, qui souvent se combinent étroitement dans les ressources en réseau. « Le premier met particulièrement en jeu des « strates d'âge », à travers lesquelles se réactualisent des relations nouées lors des études ou dans l'engagement militant de jeunesse »⁶. Cet effet peut très bien se retrouver au sein d'une entreprise comme la Caisse des Dépôts et Consignations; c'est le cas de ce chef de projet qui, dans les années soixante-dix, a travaillé dans une SEM (filiale de la CDC), la SERL (Société d'équipement régional de Lyon), « A l'époque nous n'étions pas très nombreux à être chargés des questions sociales au sein de la SCET, c'était mon réseau d'amis »; « en 80 les copains de la SCET m'ont proposé d'aller à Marseille pour faire du développement économique, du développement local, d'être aménageur, je n'avais pas été aménageur jusque-là ». Aujourd'hui il travaille dans une société d'économie mixte (SEM); dans les années quatre-vingt il avait

sympathisé avec le dirigeant actuel de cette SEM qui lui a proposé ce poste de chef de projet. « Le second [effet] correspond à la mobilisation possible de proximités identitaires liées à une histoire linguistique, culturelle ou religieuse, spécialement dans des régions frontalières, économiquement marginalisées, ou dans des quartiers à composition nationale ou ethnique marquée. »⁷ C'est cet effet qu'incarne ce chef de projet de développement local : « j'avais une entreprise familiale, j'étais connu dans cette ville et ils (les responsables de la CCI) sont venus me chercher ». Ce chef de projet est protestant, et la ville dans laquelle il travaille est de bourgeoisie protestante, mais il est difficile de savoir si cela a eu une importance dans son recrutement.

L'influence des valeurs transmises par l'éducation

La grande majorité des chefs de projet rencontrés ont eu une éducation religieuse et sont issus de milieux chrétiens. Ils sont tous agnostiques ou athées mais il n'en reste pas moins que leurs pratiques sont imprégnées de l'éducation qu'ils ont reçue. Le terme de « prochain » est



Objectif : la mixité sociale à l'école.

employé par plusieurs chefs de projet : « l'essentiel de mon travail consiste dans l'éducation en milieu scolaire sur le respect du prochain et de l'environnement »; « je crois beaucoup en mon prochain, c'est ce qui m'anime ». Quand ils ont fait du scoutisme, il leur arrive de voir un lien entre la JEC (Jeunesse étudiante chrétienne) ou la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne) dont ils ont fait partie et leur travail actuel : « Cela a influencé ma pratique. Travailler avec des gens nouveaux, l'aventure, l'idée de

4. Dugué E. et Mouton P., (1997), *Le développement social urbain : des qualifications en émergence*, les éditions du CNFPT.

5. Christiansen L., Dowdling K., (1994), « Pluralism or State Autonomy? The Case of Amnesty International (British Section) : the Insider/Outsider Group », *Political Studies*, 17.

6. Gaudin J.-P., *op. cit.*

7. Gaudin J.-P., *op. cit.*

terrain à défricher, découvrir des choses nouvelles qui font peur au départ».

Le plus souvent, ils sont issus du milieu ouvrier ou paysan et seules leurs études leur ont permis d'accéder au statut social qu'ils ont aujourd'hui. Nous avons cependant rencontré un chef de projet dont le père était



Construire en rase campagne ou renouveler la ville ?

entrepreneur et dont l'objectif était de reprendre une entreprise de l'industrie.

En règle générale, leurs choix politiques sont différents voire opposés à ceux de leurs parents, sauf dans le cas où ceux-ci étaient militants. C'est le cas de ce chef de projet dont la mère militait au PSU; il a lui-même milité dans sa jeunesse et aujourd'hui, se dit proche du parti socialiste.

Une neutralité politique affichée

Le travail conduit cette chef de projet PACT (programme d'aménagement concerté du territoire) urbain, à refuser totalement d'être politisée « j'ai des idées comme tout le monde mais vous ne les connaîtrez pas ». L'essentiel de son travail porte sur l'intercommunalité, une idée qu'elle trouve formidable. « C'est une idée géniale de ne pas scinder les problèmes de ville et l'aménagement du territoire » dit-elle en évoquant le PACT urbain. Le principe du PACT urbain est le travail intercommunal; pour bien réaliser son travail elle pense que les maires des différentes communes concernées doivent la voir comme une technicienne et pas comme un individu susceptible d'avoir des idées politiques.

Elle est très sollicitée par les associations avec lesquelles elle travaille : « je me suis toujours refusée à être membre d'associations avec lesquelles je travaille, car ce n'est pas le membre mais le chef de projet qui est vu ».

Cette jeune chargée de développement local travaille dans le même sens, elle a fait son mémoire de fin d'études sur les « pays » : « à terme ce qui m'intéresse ce sont les pays. À l'échelle d'un pays, il y aura des élus de partis différents, d'autres valeurs pourront émerger ».

Le travail dans un cadre intercommunal oblige à ne pas s'afficher politiquement. Quand l'employeur est la

préfecture, une certaine forme de neutralité leur est demandée. Pourtant dans une structure intercommunale homogène, une plus grande liberté d'opinion serait peut-être possible.

D'autres chefs de projet n'hésitent pas à nous faire part de leur point de vue politique, mais leur travail ne nécessite pas de négociations dans le cadre intercommunal. Ainsi, la municipalité PS-PC pour laquelle ce chef de projet travaille partage plus ou moins ses idées : « En 68 j'étais PSU, maintenant je suis proche du PS, mes idées politiques ont influencé ma pratique, je dis ce que je veux je ne me fais pas censurer comme par exemple lorsque je dis que les flics descendent comme des c... dans les ZUP et que ce n'est pas la solution ».

Un militantisme non politique

Pour les chefs de projet rencontrés, le militantisme et le professionnalisme s'interpénètrent. Ainsi, pour celui-ci, l'objectif professionnel est de développer durablement un esprit de citoyenneté, ce qui est un aspect essentiellement préventif. « C'est une profession que l'on ne peut pas développer si on est pas militant. Ce n'est pas un travail de fonctionnaire basique. Il faut un esprit d'ouverture, d'écoute, d'analyse sur le long terme. »

Rares sont les chefs de projet qui ont la carte d'un parti politique, soit parce que cela les gêne pour mener à bien leur mission, soit parce qu'ils ont fait les frais d'une trop grande implication politique, « je ne fais pas de politique parce que c'est fluctuant et que je suis déçu de la politique », soit parce que leurs convictions ne sont pas très prégnantes « je suis plutôt à gauche mais je m'investis dans ce qui me paraît juste quel que soit l'élu, je ne fais pas parti d'un parti politique car je refuse d'avoir une étiquette, je me sentirais coincée dans un parti ».

Même s'ils refusent souvent d'être affiliés à un parti politique, ils sont fréquemment perçus par l'extérieur comme liés aux municipalités ou aux CCI où ils travaillent. Sur un territoire donné, le changement de politique au sein d'une municipalité contraint parfois certains chefs de projet à partir, ce qui les amène à postuler dans une municipalité plus en accord avec leurs idées. Ainsi, de 1979 à 1990 ce chef de projet était chargé d'accompagner le programme de reconversion du bassin minier d'une petite ville de province dont le maire était socialiste. A la suite des élections et du changement de maire, il a trouvé son bureau vide. Il a postulé pour le poste de chef de projet dans la ville voisine, où les élus PS l'ont recruté, le connaissant car ils travaillaient ensemble sur le programme de reconversion.

C'est le cas aussi pour un chef de projet environnement; il travaillait pour une mairie RPR, en tant que secrétaire général adjoint; tous les cadres étaient sous sa responsabilité. Quand il y a eu un changement d'équipe municipale PC-PS, ces mêmes cadres se sont retrouvés au dessus de lui dans la hiérarchie. De même, à la suite de

changements politiques, une chef de projet, chef du service enfance de 1990 à 1996, est actuellement à l'environnement.

Les chefs de projet rencontrés, sans être militants, sont plutôt sympathisants de formations politiques mais se situent au centre sur l'échiquier politique. Globalement, les chefs de projet ville sont recrutés par les municipalités en fonction de leur affinité politique, alors que les chefs de projet environnement sont souvent en opposition à l'élu. Les chefs de projet environnement rencontrés sont statutaires; lors du changement politique au sein de leur mairie, ils ont été mis dans ces services afin de les éloigner de postes considérés comme plus intéressants par le maire.

Les chefs de projet militent parfois aussi au sein d'associations, et cela pour plusieurs raisons. Les associations sont le moyen pour certains chefs de projet de s'imposer en tant qu'experts dans de petites communes : « J'anime une association, un foyer rural où je fais le raisonnement inverse d'un aménageur; je me bats pour que l'on n'agrandisse pas la route qui deviendrait plus dangereuse » (chef de projet DSU). La chef de projet environnement milite dans une association d'éducation populaire. Un autre chef de projet prépare sa retraite, qu'il souhaite active. « Je fais partie de l'association Épisode, association de lutte contre les toxicomanies qui gère le centre méthadone « Sésame 34 », qui assure le service à domicile. Je ne ferais pas de la politique, je m'investirais dans le social. »

L'évolution professionnelle des chefs de projet

Les ex-chefs de projet ont été réintégrés soit à l'intérieur de la fonction publique en tant qu'attachés, soit à la SCET où ils avaient un contrat à durée indé-

terminée, soit dans les Pact Arim desquels ils étaient détachés. Par contre, leur pratique reste foncièrement influencée par cette expérience. La création de projet leur est devenue une seconde nature. La démarche de projet est parfois si intériorisée qu'ils n'envisagent plus de travailler autrement qu'en coopérant avec les différents services. Ils cherchent maintenant à travailler avec les contrats de ville. C'est le cas de cet ex-chef de projet qui a en charge le service éducation et qui a fait intégrer un Contrat éducatif local au sein du nouveau contrat de ville « cela s'est fait naturellement en discutant, au niveau local les gens me connaissent, je retrouve les partenaires de l'époque »; ils deviennent des relais puissants de la politique de la ville. « Maintenant je pilote les projets de restructuration des écoles. J'alerte mes collègues sur les problèmes transversaux ». Quand leur poste leur a apporté des satisfactions, ils n'aspirent qu'à recommencer. Il y a des chefs de projet qui influencés par leurs convictions, surtout quand ils ont fait partie du Centre des Jeunes Dirigeants, considèrent qu'ils ne produisent rien et souhaitent devenir plus productifs. Leurs projets sont soit de retourner dans le privé pour reprendre une entreprise, soit de travailler dans un secteur plus productif à leurs yeux : l'insertion. Un autre chef de projet regrettait de ne plus avoir l'âge requis (entre 30 et 40 ans) pour postuler à la gestion du Grand Projet de Ville (GPV) qui va être mis en place dans sa ville.

L'état d'esprit que favorise la mission de chef de projet est assez exceptionnel. Ils sont à peu près les seuls, dans le domaine des politiques publiques, à rechercher une collaboration transversale des différents services. Pour eux, la transversalité est devenue une évidence, totalement incorporée dans leur pratique.

Nathalie Rémézy-Nicol

Nathalie Rémézy-Nicol est doctorante au Cepel (Centre d'études des politiques locales) à l'Université de Montpellier.
<nathalie.nicol@wanadoo.fr>