



Destinée

■ Il y a un an, j'étais coordinateur municipal dans une commune d'environ 7000 habitants. J'avais en charge le suivi des dossiers transversaux et notamment ceux relatifs à l'urbanisme et à la politique de la ville.

■ L'envie de bouger et l'envie de comprendre la logique de mes interlocuteurs extérieurs m'a amené aujourd'hui à intégrer le Conseil Régional. Je travaille dorénavant au service Développement et Renouvellement Urbain de la Direction des Territoires et assure le suivi des dossiers de renouvellement urbain sur l'arrondissement de Valenciennes.

Décalage (Faux départ)

■ Comprendre la logique de mes interlocuteurs? Et pourquoi n'auraient-ils pas la même que moi puisque nous travaillons sur les mêmes sujets? De fait, les logiques ne sont pas les mêmes car répondent à des contraintes, cultures

et modes de fonctionnement différents. Du coup la mise en place de partenariats est complexe et fait apparaître un certain nombre de décalages.

■ Cette question de décalage m'intéresse parce qu'il me semble qu'elle est souvent centrale et cause de beaucoup de mésententes, d'incompréhensions voire de dysfonctionnements.

■ Décalage entre les procédures et la réalité des projets, décalage entre la logique de projet et la logique d'affichage, décalage entre ma perception du terrain et ses réalités, décalage entre l'ambition de l'institution et la façon dont elle est perçue, décalage entre le discours institutionnel, l'état des réflexions techniques, l'état des réflexions sur le terrain et moi, ...

Destinée (deuxième départ)

■ Et tout d'un coup, un beau matin de novembre 2002, au cours

d'un débat sur l'éthique nécessaire à la fonction d'animation : un doute.

■ Mais finalement mon départ, il y a un an, n'était-il pas programmé et inscrit dans le poste que j'occupais. L'intérêt que je portais aux variations des logiques d'acteurs était-il fondamentalement la raison de mon départ ?

■ Coordinateur municipal, je venais de comprendre que j'avais, avant tout, été un animateur. Un animateur qui avait, au fil du temps, perdu sa capacité à être impertinent et donc sa capacité à créer du débat.

■ Intégration dans la collectivité de fait, intégration mal faite ne serait-elle pas finalement une évolution, malheureusement classique, du poste d'animateur qui rend la fonction non durable et qui pousse à partir ?

Le contexte du poste de coordinateur municipal

■ Début 98, arrivant de Lille et habitant Villeuneuve d'Ascq, je prends mes fonctions de coordinateur municipal dans une commune moyenne du Bassin Minier.

■ A la fois ville et village, cette commune trouve son identité dans son histoire minière d'une part et dans une activité agricole dynamique et consommatrice d'espace d'autre part. Elle se caractérise aussi par un sentiment d'appartenance très fort (*On est d'ici ou on ne l'est pas*) et une sorte de nombrilisme qui laisse, quelque part, assez peu de place à tout ce qui vient de l'extérieur.

■ Il s'agit d'une petite commune et chacun fait «pour que ça marche». Chacun fait donc preuve d'une grande polyvalence, beaucoup peuvent se remplacer. Le maire souhaite que les «grands dossiers» soient suivis par plusieurs personnes tant au niveau des élus que des techniciens.

■ Si ces façons de faire permettent une transversalité, elles n'empêchent pas certains cloisonnements et surtout créent un sentiment de désordre et d'absence de structuration.

■ Créé, plus sur une intuition du Maire et de quelques élus que sur une véritable identification et définition des besoins, le poste de coordinateur était et est toujours resté relativement flou pour certains.

Le Coordinateur

■ La position du coordinateur est complexe. Officiellement et pour toutes les questions d'ordre administratif, je dépendais du Secrétaire Général. Par contre, les orientations de mon travail m'étaient généralement direc-

tement données par le Maire ou les élus, principalement les adjoints au Maire. De la même façon, aucun service et personnel ne m'était officiellement rattaché. Tous étaient rattachés au Secrétaire Général. Cependant certains m'avaient pour référent (le nouveau service culturel, l'accueil petite enfance, les emplois-jeunes voire un peu l'urbanisme dans le cadre de la révision du Plan d'Occupation des Sols).

■ Je n'avait donc aucune autorité, ni légitimité directe à intervenir auprès de quelqu'un ou d'un service.

■ Le profil du poste pouvait sembler à la fois très large et pas forcément bien défini. Cependant, au-delà du rôle un peu global de coordination des dossiers transversaux se distinguaient nettement deux fonctions principales : renouveler le lien entre techniciens et élus, et rechercher des financements extérieurs pour la mise en œuvre des politiques.

■ Partant du constant que les membres du conseil étaient peu associés aux décisions et surtout à leur préparation, il s'agissait de mettre en place des procédures de décision impliquant l'ensemble des élus et partenaires concernés par tel ou tel projet. Mon rôle consistait donc dans la préparation technique, avec les services, des réunions de commissions thématiques, d'en faire les comptes-rendus, de les diffuser et de suivre la mise en œuvre des propositions ou décisions au sein des services et du Conseil Municipal.

■ «Monsieur, votre recrutement est un investissement pour la municipalité, il devra rapporter (au moins autant que ce qu'il nous coûte)». Le message était clair, il fallait aller chercher des subventions. Il s'agissait principalement de concrétiser la toute récente inscription de la commune dans la Politique de la Ville et le Contrat de Ville.



Une évolution de la fonction

■ Recruté comme contractuel puis comme ingénieur subdivisionnaire territorial, je suis resté trois ans en exercice. Très vite la définition du poste s'est révélée être ce que j'en faisais. Si souvent il m'a semblé être, de fait, dans telle ou telle situation, il m'a aussi appartenu de l'accepter. Je suis donc en partie responsable de cette évolution.

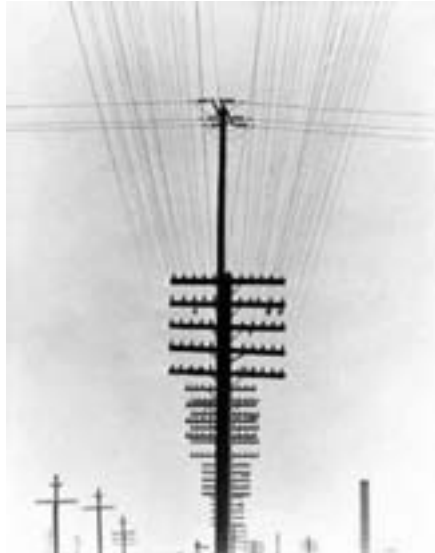
■ animateur des commissions, j'étais par définition le réceptacle de volontés politiques souvent volontaristes et novatrices refusant les solutions simples et toutes faites mal adaptées au contexte local et donc toujours à la recherche d'originalité.

■ Pour plusieurs raisons, le développement de ces idées et des projets n'a pas été, la plupart du temps, relayé par les services de la commune. Soit par manque de structuration et inexistence des services adéquats ou à cause d'inerties culturelles de l'institution (les services n'étaient pas prêts à accepter et à comprendre, et pas forcément formés aux évolutions des collectivités et à l'augmentation de leur champ de compétences).

■ Je me suis donc souvent retrouvé, de fait, porteur-coordonateur des dossiers.

■ Les projets ont avancé. De nouveaux services ont été créés (culture et petite enfance) pour lesquels je me suis retrouvé référent sans avoir pour autant de position hiérarchique clairement affirmée. Personne n'a pris le relais pour la gestion et l'animation quotidienne. Je n'en ai pas été officiellement chargé, mais de fait j'assumais ce nouveau rôle.

■ Par ailleurs, mes missions de «chasseur de primes» et de recherche de partenariats ont renforcé ma position d'agent de développement et m'ont progressivement écarté des schémas classiques de la collectivité.



■ La création comme l'évolution du poste n'a pas entraîné de profonde réorganisation interne.

■ Considéré comme un petit jeune (donc a priori pas dangereux) venant de l'extérieur, j'ai fait des efforts pour comprendre le fonctionnement de chacun et ai trouvé rapidement une place au sein des différents acteurs intervenant en mairie. Souvent considéré comme un peu marginal j'étais surtout une sorte de décharge pour les services confrontés à de nouvelles demandes. En rien, je ne représentais une quelconque concurrence.

■ Cependant l'évolution du poste m'a placé dans une position ambiguë vis à vis des services et des élus.

■ Plus les dossiers avançaient, plus j'entrais dans un rôle de porteur et sortais de mon rôle d'animateur. Ne réussissant pas à passer le relais je suis rapidement entré dans des rapports de concurrence avec le Secrétaire Général et me suis confronté à certaines réticences de la part des services classiques.

(Tiens là je retombe dans mon propos relatif au décalage : décalage entre une logique de développement de projet et une logique de gestionnaire.)

■ Par ailleurs, et même si je n'en étais pas officiellement responsable, je suis progressivement devenu référent des nouveaux services créés.

■ D'abord, le service petite enfance, puis le service culturel et puis 2 emplois-jeune recrutés l'un comme animateur de la vie associative et l'autre comme médiateur social dans un quartier de la ville en difficulté. Cette responsabilité, aussi peu énoncée fût-elle, a fini par avoir raison de ma neutralité. J'étais devenu leur représentant, voire leur avocat.

■ Aujourd'hui, avec du recul je me pose la question de la légitimité que j'avais à rester animateur-coordonateur de politiques municipales. Mais de fait, à l'époque, cette question ne m'avait même pas effleuré.

■ Je me sentais le responsable, ou au moins le reflet, du développement de nouveaux projets pas toujours bien compris et donc très peu intégrés à la structure originale.

■ Je me sentais aussi le responsable de l'arrivée de nouveaux agents municipaux jeunes, peu formés à la culture des collectivités locales et se confrontant régulièrement aux quelques gardiens du temple qui, eux, n'avaient pas su évoluer et prendre la mesure de la mutation inscrite dans le processus de décentralisation.

■ L'animation du débat se résumait alors régulièrement à la gestion d'un grand écart générationnel et culturel.

■ Et pourtant, ma fonction de coordinateur et la façon dont je l'ai exercé n'a jamais été remise en question par le Maire et le Conseil Municipal.

Et la FAEPU dans tout ça?

■ La FAEPU (Formation à l'Animation des Espaces Publics Urbains) a d'abord été ma porte d'entrée au Conseil Régional.

■ Deux jours avant ma prise de poste, je téléphone à ma (future) chef de service qui m'annonce qu'il pourrait être intéressant que je suive une formation. «Tu verras c'est un peu particulier mais vraiment intéressant. Ca commence lundi, rendez-vous à 9h00 à l'IREV à Tourcoing».

■ Pour être particulier, ça l'aura été. Mais plus que particulier, ça aura été un véritable espace de liberté; un espace où l'on prend le temps d'approfondir, de réfléchir au sens des mots, de réfléchir au sens de ce que l'on fait ou de ce que l'on a fait ; un espace où l'on n'est pas étiqueté, où la parole est libre et semble être écoutée. Bref ça aura été un espace comme il n'en existe pas normalement.

■ Et du coup on se dit mais comment je vais pouvoir exploiter cela dans mon monde ? Comment ne pas être pris pour un fou ?

■ Et presque paradoxalement, je crois que j'y aurais surtout appris à accepter la frustration. Parce que tout débat a ses règles et que la liberté ne les efface pas.

■ Au contraire, ce sont ces règles qui créent l'espace de liberté qui nous pousse à nous lancer et qui à un moment nous arrête, soit par manque de temps, soit par des difficultés d'expression ou de compréhension.

2001-2002 :
Chargé mission renouvellement urbain au Conseil Régional Nord/Pas-de-Calais

1998 - 2001 :
Coordinateur municipal

1995 - 1997 :
Assistant de groupe au Conseil Régional du Nord/Pas-de-Calais

1995 :
CAL-PACT de Roubaix

1994 à 1995 :
Service urbanisme de la Mairie de Villeneuve d'Ascq

1993 :
Agence d'Urbanisme de Dunkerque

1995 :
DESS conception de projets en écodéveloppement (USTL)

Et sinon, j'aime beaucoup bricoler, je me passionne pour les oiseaux et la mer, lis des BD et aimerais savoir jouer de la guitare mais n'y arrive pas...

Qui suis-je?



Francis Van Iseghem (à droite)

Chargé de Mission au Conseil régional Nord-Pas de Calais
Service du Renouvellement Urbain
Hôtel de Région
Centre RiHour
59555 Lille Cedex
Tél: 03 28 82 71 31
Fax: 03 28 82 71 05
f.vaniseghem@cr-npdc.fr

Formation à l'animation d'espaces publics urbains

Habitat et Développement

UCL - Unité d'Urbanisme et Développement Territorial
Place du Levant, 1 - B-1348 Louvain-la-Neuve
Site web : www.urba.ucl.ac.be/hd

«arpenteurs»

Place des Ecrins, 9 - F-38600 Fontaine
Site web : www.arpenteurs.fr

Institut Social Lille Vauban

Campus St Raphaël, Bat C
83, Boulevard Vauban, F-59044 Lille Cedex
Site web : www.islv.com.fr

Maîtrise d'ouvrage déléguée

IREV - Institut Régional de la Ville

23, Rue Roger Salengro - BP 318 - 59 336 Tourcoing Cedex
Site web : www.irev.fr

Editeur responsable

Habitat et Développement - UCL
ISSN : 1378-3513