

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2001)

**GOUVERNER LA CITÉ  
AVEC LES ASSOCIATIONS**

par

**Pierre CARDO**  
Maire de Chanteloup Les Vignes (78)  
Député

Séance du 18 décembre 1997  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

En arrivant à Chanteloup, Pierre Cardo a commencé par s'investir dans le milieu associatif ; devenu maire de la ville, il continue de s'appuyer sur les associations locales, estimant que c'est là le seul moyen de mener une politique adaptée aux problèmes en tous genres qui se posent à une cité de banlieue frappée de plein fouet par le chômage et la violence. Il milite pour un libéralisme conçu comme la "libération de toutes les énergies", et pour des solutions innovantes, harmonisant les préoccupations économiques et sociales.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# **EXPOSÉ de Pierre CARDO**

## **La construction de la cité de Chanteloup**

Lorsque je suis arrivé à Chanteloup, en 1975, j'avais en poche un simple diplôme universitaire de technologie en gestion d'entreprise et du personnel ; j'avais été embauché par Chrysler France, à une époque où le secteur automobile, du fait du blocus pétrolier, était en crise et où les effectifs commençaient à décroître : l'usine dans laquelle je suis arrivé comptait vingt-neuf mille personnes à cette époque ; elle n'en a guère plus de huit mille aujourd'hui, pour la même production.

La construction d'une cité à Chanteloup avait été décidée dans le cadre de l'aménagement de la région parisienne, et réalisée avec un certain nombre de pots de vins et d'irrégularités, notamment l'absence de tout permis de construire. L'État a finalement été condamné lors d'un procès retentissant, et la construction s'est interrompue à la fin de cette année 1975 : deux mille trois cent vingt logements et un foyer de travailleurs immigrés avaient déjà été construits.

La population devait passer de deux mille à plus de dix mille habitants en quelques années, alors qu'aucun équipement n'avait été mis en place : pas de transports (la gare ne devait être construite qu'en 1978), pas de commerces, pas d'équipements, pas d'emploi - à part l'automobile, qui était en perte de vitesse.

Chanteloup, comme beaucoup d'autres villes de banlieue, a servi à loger toutes les familles qui étaient expulsées des quartiers parisiens que l'on rénovait, comme Barbès, Pigalle ou Nanterre, les services sociaux allant jusqu'à payer les cautions des loyers pour que les familles puissent s'installer. Dès le départ on y trouvait une proportion de familles étrangères assez forte, dans un milieu cependant relativement hétérogène, avec des cadres et des ouvriers qualifiés ; mais, assez rapidement, l'absence d'équipements conduisit ceux qui en avaient les moyens à aller s'installer ailleurs.

Pour ma part, j'avais commencé par habiter dans le foyer de travailleurs : je n'avais pas compris au départ que ce type d'établissement était réservé aux immigrés, et j'étais le seul Français à y loger. J'y ai passé trois mois, puis, ma famille s'agrandissant, j'ai cherché un nouveau logement.

## **Un style d'urbanisme particulier**

Chanteloup paraissait intéressant à cette époque : comme la moitié des logements étaient encore vides, on pouvait choisir son appartement. Les surfaces étaient très convenables (85m<sup>2</sup> pour un F4, par exemple) ; en revanche, l'isolation phonique laissait à désirer. À l'extérieur, les couleurs étaient censées être "poétiques" : du mauve, du beige, du jaune. Le concept qui avait guidé l'architecte, celui de "villa romaine", se traduisait par du "tout minéral" : pas d'arbres, ni de jardins, mais de grandes places piétonnes. Enfin, il n'y avait rien pour les enfants : ni jeu, ni banc ; quelques vagues bacs à sable jamais entretenus, qui servaient surtout aux chiens.

Peu à peu, d'autres inconvénients sont apparus : du fait des scandales qui avaient éclaté et du procès qui s'en était suivi, beaucoup de documents avaient été détruits, et beaucoup de réseaux souterrains n'ont jamais pu être localisés. C'était par exemple le cas du téléphone, qu'il a fallu installer en "aérien", d'une tour à l'autre. Il a fallu des années pour retrouver des conduites de chauffage : à l'occasion de grands froids, on repérait les endroits où la neige fondait, témoignant de l'existence de sources de chaleur sous la terre. Au fil des constructions, on retrouvait aussi des conduites de gaz. Tout ceci entraînait évidemment des surcoûts considérables. Le coût de construction d'un groupe scolaire a été ainsi alourdi de cinq cent mille francs, à cause d'un

réseau qu'on n'avait pas localisé, sans doute parce qu'il ne chauffait pas suffisamment en surface.

### **Premiers pas au conseil municipal**

Dès mon arrivée, je me suis intéressé à ce qui se passait sur le plan associatif. Un entrepreneur avait vaguement aplani un terrain pour que les jeunes puissent jouer au foot ; j'ai été leur entraîneur pendant deux ans. En parallèle, j'avais créé la première association de locataires de la cité. Tout naturellement, j'ai été sollicité pour me présenter aux élections du conseil municipal, en 1977.

La construction de la cité avait énormément perturbé la vie du village : en huit ans, de 1975 à 1983, Chanteloup devait connaître cinq maires successifs.

Pour ma part, je me tenais très à l'écart de la politique ; je suis d'ailleurs, encore aujourd'hui, assez imperméable à toute forme d'idéologie. J'avais été très frappé, en 1968, par tous ces jeunes qui tenaient de grands discours en s'inspirant de livres qui m'étaient inconnus. Je me demandais quelles idées personnelles et quelle connaissance de la vie ils pouvaient bien avoir pour s'exprimer avec autant de certitude.

Donc, en 1977, deux listes se présentent à Chanteloup : une liste d'union de la gauche, et la liste dont je faisais partie, composée de divers droite et de non-inscrits comme moi. Comme nos adversaires étaient de gauche, nous étions bien entendu tous considérés comme de droite. Notre liste l'a emporté de justesse, avec un panachage assez représentatif de toutes les tendances de la ville.

Le maire s'est très rapidement rendu compte que la situation financière était catastrophique : avec la construction d'un complexe sportif, de la gare, d'un collège et des groupes scolaires (qui devaient passer de deux, au début des années 1970, à treize en 1983), les dépenses étaient celles d'une véritable ville, alors que les recettes étaient toujours celles d'un village, étant donné le faible potentiel fiscal par habitant et l'absence de zone industrielle. De 1977 à 1990, Chanteloup sera en déséquilibre, au point de battre Longwy en 1985, avec le plus fort déficit de France en valeur absolue.

Au sein du conseil, j'ai commencé par m'occuper des affaires sociales ; mais je ne partageais pas l'opinion de mes collègues, qui avaient tendance, d'une part, à considérer le social comme de l'humanitaire, c'est-à-dire à confondre générosité et laxisme, et par ailleurs à ne pas respecter le devoir de discrétion par rapport aux familles. J'ai donc assez rapidement quitté les affaires sociales pour l'animation, en espérant pouvoir agir plus librement en ce domaine.

En tant que représentant de la mairie auprès du tissu associatif, je me suis mis en devoir de structurer celui-ci et de lui donner les moyens d'agir. À cette époque, il s'agissait pour l'essentiel d'une association populaire créée par la FOL<sup>1</sup>, l'ancienne municipalité, et Jeunesse et Sport ; elle était donc considérée comme noyautée à gauche. J'ai été accueilli assez froidement au départ, mais je me suis vraiment investi dans l'association et je défendais ses objectifs auprès du conseil. Cette indépendance d'esprit m'a rapidement attiré des ennuis : on m'a fait comprendre qu'il fallait choisir son camp. J'estime pour ma part qu'il n'y a qu'un camp, celui de la collectivité et de son intérêt. La notion de pouvoir est très relative : on n'a pas du pouvoir parce qu'on a été élu et qu'on impose ce pouvoir à la ville ; on a du pouvoir parce qu'on apporte un service aux gens.

---

<sup>1</sup> Fondation des Œuvres Laïques.

## Un président de droite pour une association de gauche

En 1979 j'ai démissionné à grand fracas parce que la mairie voulait supprimer les subventions à l'association auprès de laquelle je la représentais ; j'ai préféré l'action aux discussions stériles, et je me suis concentré sur l'association en question. Trois mois plus tard, le président m'a demandé de prendre sa place : il avait des problèmes professionnels, et de surcroît il ne parvenait plus à voir très clair dans les comptes de l'association. J'ai été un peu surpris par cette proposition, dans la mesure où la tendance était plutôt à gauche ; mais il n'y avait pas d'autre candidat, les deux candidats communistes ayant démissionné au motif qu'ils ne voulaient pas siéger avec un représentant de la droite fasciste et réactionnaire, et j'ai été élu par 60 % des voix.

En faisant les comptes de l'association, j'ai découvert que, du fait de la baisse des subventions municipales et d'un déficit de gestion, il nous manquait cent mille francs, ce qui représentait à peu près la moitié du budget annuel. J'ai commencé par licencier les deux personnes et demie qui travaillaient pour l'association, et pendant un an et demi je n'ai fait appel qu'à des bénévoles, à qui j'ai imposé un travail intense pour redresser les comptes.

J'ai acheté, à crédit, une chaîne stéréo, et organisé des bals populaires tous les quinze jours : l'entrée n'était pas chère, le spectacle ne valait pas cher non plus, mais ça marchait quand même. Nous avons renoncé aux activités les plus coûteuses et encouragé les autres, comme le club de majorettes, qui a fini par arriver en championnat de France. Parmi les activités supprimées, il y avait le ciné-club, qui ne comptait que sept inscrits et n'offrait que des films assez peu attractifs (le genre *Cuirassé Potemkine* ne passionnait pas vraiment les jeunes de Chanteloup). En revanche nous avons ouvert, avec l'aide des écoles, un cinéma pour les enfants, le mercredi, à un franc l'entrée : ils ont été rapidement des centaines à venir.

J'ai beaucoup appris dans cette association. J'ai notamment compris qu'il ne faut pas que les gens soient simplement consommateurs ; il faut qu'ils soient aussi acteurs. C'est pourquoi je confiais la responsabilité des différentes sections aux habitants de la cité eux-mêmes, même s'ils n'étaient pas toujours parfaitement capables de les assumer.

## L'engagement politique

Sur le plan politique, c'est un concours de circonstances qui m'a amené à m'inscrire à l'UDF.

Cela s'est passé alors que j'étais encore au conseil municipal, et que le maire cherchait de l'argent pour la ville. Des élections législatives se préparaient ; les candidats étaient Michel Rocard, la nièce de Giscard d'Estaing, l'ancien député sortant RPR, et un communiste. La seule qui pouvait nous apporter quelque chose était la nièce de Giscard, alors président de la République ; en contrepartie, elle voulait qu'on l'aide à gagner les élections. Comme je connaissais beaucoup de monde dans la cité, le maire m'a demandé de faire campagne pour elle, dans l'intérêt de la ville.

J'ai réussi à mobiliser beaucoup de gens à qui j'avais rendu service et qui m'ont aidé à coller des affiches et à distribuer des tracts. Mais la campagne s'est terminée par le siège du pavillon dans lequel j'habitais alors : à deux heures du matin, j'ai eu droit à une bagarre à coups de pavés et de manches de pioches. Moi qui ne voulais pas faire de politique, j'ai été immédiatement repéré, et n'ai eu aucune promotion dans mon usine pendant deux ans. Je me suis alors dit que tant qu'à être fiché, il valait mieux l'être pour quelque chose de réel, et je me suis inscrit à l'UDF.

J'ai continué à faire campagne pour les candidats de ce parti jusqu'en 1982, où j'ai été encouragé à me présenter moi-même, aucun autre candidat UDF n'étant disponible. Le candidat RPR, qui avait la tête de liste, a voulu politiser la campagne, et la liste de gauche est passée avec 60 % des voix.

## **Maire de Chanteloup**

Je pensais que ce serait plutôt bénéfique pour mon association ; mais tandis que mes amis politiques estimaient que j'étais noyauté par la gauche, le conseil municipal me considérait comme l'infâme représentant d'une association qui était nécessairement de droite, puisqu'elle m'avait élu président.

Le nouveau conseil a donc également essayé de faire disparaître l'association, au point d'aboutir, en 1983, à une situation paradoxale : ce sont les membres de gauche du conseil d'administration de l'association qui m'ont demandé de présenter ma candidature aux municipales, et ont fait campagne pour moi ; j'ai été élu avec 54,5 % des voix.

Le premier moment de stupeur passé, j'ai fait l'état des lieux. Je me trouvais devant quinze millions de recettes et trente millions de dépenses, en ne comptant que les dépenses de fonctionnement ; or de nombreux investissements paraissaient indispensables : à part le complexe sportif, on n'avait construit que des écoles, pas même une salle des fêtes. Il n'y avait pas de zone industrielle et pas d'emplois ; 50 % de la population avait moins de vingt ans ; Chanteloup se caractérisait par le potentiel fiscal le plus faible de la région parisienne par habitant : environ cinq cent francs.

### **La création d'une zone industrielle**

L'un des premiers problèmes auxquels je me suis attaqué était la création d'une zone industrielle. L'agence foncière, sans même essayer d'en créer une, avait signé un protocole avec mes prédécesseurs pour construire des pavillons sur les terrains prévus pour cette zone. Il m'a semblé que construire à nouveau du logement social n'était pas la bonne solution ; j'ai donc refusé. On m'a objecté que l'accord était déjà conclu, mais j'ai persisté : je n'acceptais qu'à condition que les constructions, qui devraient se faire sur beaucoup plus de surface, pour réduire la densité de la population, soient compensées par la destruction d'un nombre équivalent de logements déjà existants ; et je refusais de signer tant qu'une zone industrielle n'aurait pas vu le jour.

J'ai trouvé un chargé de mission débrouillard et obstiné, qui a réussi à lancer le projet en faisant tout simplement baisser le prix du terrain, et en garantissant aux entreprises que le montant de la taxe professionnelle resterait pratiquement stable au fil des ans. Au début des années 1990, mille emplois avaient ainsi pu être créés grâce à l'implantation d'environ quarante-cinq entreprises. Deux tranches de cinq hectares avaient été lancées successivement, la première à 99 F le m<sup>2</sup>, la seconde à 160 F ; la troisième, toute récente, est à 350 F le m<sup>2</sup>.

### **Un problème d'urbanisme ou un problème existentiel ?**

Dès 1983, on m'a expliqué que si ma ville connaissait des difficultés, c'était parce qu'elle était mal construite. Mais je ne sais pas si le fait d'opter pour la verticalité ou pour l'horizontalité change grand-chose : je pense que le problème des banlieues est un problème existentiel, et non un problème d'urbanisme. Les habitants des cités n'ont pas de place dans notre société ; c'est comme s'ils n'existaient pas. Là est le vrai problème.

C'est pourquoi j'ai toujours été extrêmement dubitatif devant les grands projets de réhabilitation et de restructuration lourde, du type "Banlieues 89". Quand je mets les masses financières qui sont englouties dans ces projets en regard de celles qui seraient nécessaires au développement du tissu associatif d'une ville, c'est-à-dire à ce qui la fait réellement vivre, je suis perplexé.

C'est en 1983 qu'on m'a proposé la première réhabilitation de la cité. Quand le représentant du ministre est venu et a vu l'état des immeubles, il m'a annoncé que j'avais gagné le gros lot. Je ne savais pas ce que signifiait exactement "réhabilitation". Comme il m'a expliqué qu'il s'agissait d'une rénovation, j'ai commencé par refuser : je ne voyais pas à quoi servirait de rénover des immeubles qui n'avaient que dix ans et allaient être à nouveau dégradés peu de temps après ; c'était jeter de l'argent par les fenêtres. Il a insisté en me disant qu'il y avait des crédits destinés à cela ; j'ai demandé deux ans de concertation avant de commencer quoi que ce soit.

J'ai alors décidé de faire un test sur une place de deux cents logements. Selon les consignes qui m'avaient été données pour mener à bien la concertation, j'ai réuni les travailleurs sociaux, les enseignants, tous ceux qui connaissaient un peu la ville ; on s'est réparti les cages d'escalier et on a commencé à mettre des papiers dans les boîtes aux lettres, à faire du porte-à-porte, à expliquer aux gens ce qui allait se passer. On leur proposait de venir à une réunion qui se tiendrait tout près, à une heure où il n'y aurait ni match de foot à la télé ni quoi que ce soit de particulier. À l'heure dite, nous étions une vingtaine à attendre les habitants de la cité ; il en est venu cinq, qui ont dû avoir le sentiment de se trouver devant un tribunal.

J'en ai tiré la conclusion que la réhabilitation des immeubles laissait les gens à peu près indifférents ; ils étaient beaucoup plus sensibles à des questions comme l'emploi, la sécurité, les activités pour les enfants. J'ai également compris qu'en matière de concertation, il valait mieux appliquer nos bonnes vieilles méthodes : créer d'abord un réseau, puis s'en servir à la fois pour l'information et la concertation.

### **S'appuyer sur le tissu associatif**

Cela m'a d'autant plus encouragé à développer le tissu associatif. Nous avons créé progressivement une centaine d'associations, dans lesquelles je m'efforçais d'impliquer les habitants, en leur laissant autant de pouvoir que possible. Venant moi-même du milieu associatif, je savais que le pouvoir municipal, dans les cités, ne représentait de toute façon pas grand-chose : les gens savent vaguement qu'il y a un maire dans le village, mais ils ne connaissent même pas son nom et ignorent à quoi il sert.

J'étais en désaccord sur ce point avec les représentants de ma tendance politique, qui sont généralement très jaloux de leur pouvoir institutionnel. Mais dans le cas d'une ville comme Chanteloup, en déficit chronique, il faut bien reconnaître que le pouvoir du maire ne va de toute façon pas très loin : ce n'est pas lui qui vote le budget, ni qui décide des impôts, ni qui attribue les logements ; il n'a quasiment aucun pouvoir. En revanche, s'il s'appuie sur le tissu associatif, qui, lui, a un poids réel, ils peuvent, ensemble, prendre le pouvoir sur la ville.

Bien entendu, il ne s'agit pas de passer tout son temps à la concertation et de faire un référendum avant chaque prise de décision : il y a toujours un moment, notamment en cas de conflit, où c'est l' élu qui tranche. Mais lorsque vous disposez d'un réseau suffisamment implanté, il vous est facile de connaître les besoins en discutant avec des gens de terrain, c'est-à-dire non seulement les travailleurs sociaux, qui connaissent bien la population, mais aussi des acteurs qui habitent dans la cité. Vous élaborez une politique d'autant plus adaptée que vous l'avez construite à partir de ce que les gens vous ont dit.

C'est ainsi que face à l'agence foncière, à propos de la zone industrielle, ou face à l'État, dans différentes circonstances, j'ai pu m'appuyer sur ce réseau associatif qui se mobilisait et me soutenait. De mon côté, le fait de me sentir entouré de cette façon m'a vraiment donné envie de me battre pour les habitants du village. Bien sûr, j'ai commis des erreurs, comme tout le monde ; mais il me semble que ce qu'on attend des élus, c'est une obligation de moyens plus que de résultats – même si évidemment c'est mieux quand il y a des résultats de temps en temps.

Je sais que j'irrite beaucoup de gens de ma tendance politique en donnant tant de place à la vie associative, mais il me semble que c'est aussi cela, être libéral : je suis pour la liberté associative au même titre que la liberté d'entreprendre ; je suis pour que les gens prennent de l'autonomie, pour la libération des énergies, et pas seulement dans le domaine économique. Même dans les quartiers pauvres, il y a des richesses - non pas économiques, mais d'une autre nature - auxquelles il faut donner la possibilité de se révéler et de se développer.

### **La montée de la violence**

Dès 1984, j'ai écrit un rapport sur la situation du quart monde urbain, et notamment de ces travailleurs étrangers qu'on avait fait venir pour travailler dans l'automobile, qui avaient fondé des familles et avaient été les premiers à être licenciés lorsque la situation était devenue difficile. Ils n'avaient aucune formation, parlaient à peine français, ne savaient écrire ni notre langue ni leur langue d'origine, avaient perdu leurs repères culturels et se retrouvaient entassés dans la cité avec très peu d'argent, sans aucune perspective de retrouver un emploi.

J'expliquais dans ce rapport que dans ces conditions, la génération suivante n'aurait plus ni espoir, ni repères, ni limites. Il me semble qu'il y a une différence très nette entre les émeutes des années 1980 et celles des années 1990 : en 1980, seuls les parents étaient au chômage ; en 1990, les grands frères y étaient aussi, même ceux qui étaient allés à l'école et avaient pu décrocher des diplômes. C'est la raison pour laquelle la violence a changé de nature, et notamment est entrée dans les écoles : l'école représentait la dernière porte ouverte pour tous ces jeunes, mais même cette porte s'est refermée.

Lorsque j'ai publié ce rapport, tout le monde m'a trouvé trop pessimiste ; mais la suite m'a donné raison. Il nous est de plus en plus difficile de maîtriser la violence qui naît du manque d'espoir, du manque de repères et de limites. Les enfants n'ont plus que les repères de la rue, dans laquelle ils passent des heures, avant et après l'école, s'ils y vont encore. Le soir, vers 19h-20h, tous les adultes ont disparu, il n'y a plus que les enfants et les grands frères, et ce sont les grands frères qui se chargent des enfants : les parents, en perdant leur travail, ont perdu l'autorité. Les petits voient les grands travailler au noir, gagner de l'argent facilement grâce à des trafics divers ou à des cambriolages ; parfois ils font le guet pour eux, ou même se glissent dans les soupiraux grâce à leur petite taille. La norme, c'est-à-dire ce qui est normal, n'est rien d'autre que ce que tout le monde fait.

### **Le projet Chante Lozère**

C'est en partant de ce constat que nous avons monté un projet un peu utopique : Chante Lozère. L'idée était de donner aux enfants de la cité l'occasion de voir autre chose, de connaître des façons de vivre différentes ; or ce n'était pas toujours facile pour nous de les placer dans des familles. Nous avons donc acheté une ferme ; quelques travailleurs sociaux et quelques bénévoles l'ont rénovée et réaménagée, en organisant des chantiers de réinsertion ; nous y avons installé une famille de RMIstes et avons commencé à y organiser des classes vertes, des classes transplantées, des camps de vacances. Depuis un an, la ferme est aussi gîte d'étape et ferme-auberge, et nous avons bon espoir de parvenir sous peu à équilibrer les comptes.

Il nous a fallu dix ans pour parvenir à ce résultat, mais je crois qu'il en valait la peine. Les enfants de Chanteloup ne connaissent rien d'autre que leur ville, et encore même pas toute la ville, juste leur place dans la cité. Quand j'emmenais moi-même des enfants en placement et qu'on traversait Paris, ils poussaient des cris en voyant pour la première fois la tour Eiffel : ils découvraient le monde.

Bien sûr, il y a des gens qui prétendent qu'il ne faudrait pas leur faire découvrir des choses qui resteront toujours hors de leur portée. Au début, j'ai dû me battre bec et ongle avec des

travailleurs sociaux qui s'opposaient à ce que j'envoie les enfants en milieu rural. Il m'arrivait d'aller moi-même récupérer l'enfant dans la famille, parfois à la bougie. Il me semble que ce n'est pas parce qu'un enfant a eu la malchance de naître dans un endroit et dans une famille qui ne sont pas formidables, qu'il doit être définitivement condamné à rester dans son bocal. Il faut qu'il découvre qu'il y a des familles où l'on se témoigne de l'affection et où l'on a d'autres perspectives que la violence et le désespoir. Il ne s'agit pas de porter un jugement sur les familles de Chanteloup, mais simplement de reconnaître qu'un enfant, c'est précieux, et qu'il faut essayer de lui donner le plus de chances possibles de s'épanouir ; or la vie quotidienne à Chanteloup n'est pas toujours ce qu'il y a de plus épanouissant.

### **Miniloup, Mamyloup, Babyloup**

La publication de mon rapport a entraîné la création de plusieurs nouvelles associations.

Quelques jeunes, encadrés par une sociologue, ont tout d'abord décidé d'aider les petits à faire leurs devoirs. Mon conseil municipal, plutôt conservateur, hésitait ; j'en ai profité pour prendre la décision tout seul, en me disant que dans notre situation, nous n'avions guère d'autre solution que d'innover. Le succès a été foudroyant : nous avons prévu de prendre en charge une cinquantaine d'enfants, mais nous avons eu très vite plusieurs centaines de candidats. À côté des bénévoles, nous avons donc recruté des TUC, puis des CES, en essayant de les professionnaliser progressivement.

Cette initiative en a développé d'autres : quelques femmes de la cité, surtout des femmes étrangères, ont pensé qu'il fallait maintenir le lien avec les personnes âgées et organiser des choses pour elles, en plus des soins à domicile dont certaines bénéficiaient. Elles ont donc créé l'association Mamyloup, qui organise des loisirs, des goûters, l'accompagnement en visite chez des amis ou à l'hôpital, les courses, etc.

D'autres ont proposé d'organiser une garderie pour les enfants : certaines d'entre elles faisaient des ménages très tôt le matin ou très tard le soir, et n'avaient pas de solution de garde pour leurs enfants. Après de longues négociations avec le conseil général pour obtenir les agréments, nous avons pu ouvrir Babyloup, une crèche d'une trentaine de lits, adaptée en termes d'horaires et en termes de coût (quelques problèmes de tarifs se sont posés par rapport à la crèche normale, mais ont pu être réglés), qui nous offre de plus une solution en cas d'urgence : lorsqu'une mère est seule et doit, par exemple, être hospitalisée nous avons la possibilité de mettre les enfants dans cette crèche, plutôt que de les envoyer loin de chez eux comme c'était le cas auparavant, ou de les faire prendre en charge par les voisins. Tout le personnel, à part la directrice, est composé de femmes de la cité qui ont suivi une formation : elles connaissent bien les enfants et leurs familles. Je crois que ce type de structure, petite, bon marché, adaptée aux gens du quartier, donne la possibilité de faire de la prévention d'une manière très efficace.

### **Lutter contre le chômage**

En 1985, le taux de chômage a atteint 35 % à Chanteloup, à la suite de la fermeture de plusieurs grandes usines de la région, mais aussi des sous-traitants qu'elles faisaient travailler. Or je n'avais qu'une confiance relative dans l'aptitude de l'ANPE à s'occuper de publics un peu "difficiles".

J'ai donc créé une agence communale pour le développement de l'emploi, qui est rapidement devenue intercommunale, les villages voisins rencontrant les mêmes problèmes que moi et ne sachant pas vraiment comment y faire face.

L'idée de base était de différencier les problèmes : parmi les chômeurs de longue durée, il y en a qui sont immédiatement employables ; d'autres pourraient l'être, mais ils ont un problème de

formation, ou de comportement. Dans chaque cas il faut apporter la réponse adaptée. D'autres encore ont des problèmes de connaissances de base : certains n'ont jamais pu se rendre sur leur lieu de travail parce qu'ils ne savaient pas lire et ne pouvaient pas se repérer dans le métro ; parfois ils avaient tellement peur qu'ils n'avaient même pas essayé. Il faut alors faire de l'alphabétisation.

En supposant qu'on puisse résoudre tous ces problèmes, il reste une difficulté majeure : il n'y a pas de travail pour tout le monde.

Nous avons commencé tout d'abord par utiliser les solutions classiques : entreprises d'insertion et associations intermédiaires. C'est ainsi que nous avons créé l'association Décibel, qui met des gens à la disposition des entreprises lorsqu'elles connaissent un peu de surchauffe ou à la disposition des particuliers, lorsqu'ils ont des petits travaux à faire. Il y a aussi des entreprises d'insertion, mais je ne trouve pas leur statut satisfaisant : les gens sont embauchés pour deux ans, après quoi ils retrouvent le chômage et voient leurs espoirs une fois de plus déçus. Cela me paraît assez dangereux comme dispositif.

### **Être plus libéral que Madelin**

Par ailleurs, en tant que libéral, je pars du principe que l'entreprise est là pour créer de la richesse, et non pour créer des emplois ; tant qu'on continuera à donner de l'argent aux entreprises pour qu'elles créent des emplois, on le gaspillera en pure perte. J'ai eu un jour une discussion à ce sujet avec Madelin, à qui j'ai démontré que j'étais plus libéral que lui.

C'est pourquoi j'ai préféré aller dans une autre direction : le relais de Béthune, qui est devenu le relais Val de Seine, entreprise d'insertion, s'occupe de récupérer des vêtements, de les trier, de les revendre comme vêtements d'occasion, de les exporter vers le tiers-monde ou d'en faire des chiffons pour l'industrie. Des emplois sont ainsi créés sur toute la chaîne.

Cela me paraît plus intelligent que de continuer à verser aux chômeurs des indemnités qui sont évaluées, entre le RMI et les différentes aides, à 80 % d'un SMIC, sans compter le temps dont ces personnes disposent ainsi pour travailler éventuellement au noir, et sans compter surtout la "casse" sociale.

### **L'entreprise à but social**

Je crois qu'il vaudrait mieux organiser la société autrement. À mon avis il y a d'immenses marchés susceptibles de générer de nouveaux emplois ; mais pour l'instant on ne les a pas vraiment détectés, parce qu'on ne s'en est pas donné les moyens.

Il me semble qu'il faudrait, plutôt que de financer des entreprises du secteur marchand pour qu'elles créent des emplois, inventer un nouveau statut qu'on pourrait appeler l'entreprise à but social. Ces entreprises ne pourraient s'implanter que dans des secteurs marchands qui ne seraient pas déjà occupés par des entreprises classiques parce que non rentables ; on leur imposerait de ne recruter que des gens considérés comme peu employables (chômeurs de longue durée ou jeunes en difficulté), qui seraient payés au SMIC ou davantage, et pourraient y rester pour une durée plus longue que les deux ans habituels.

### **De l'économie au social : des configurations variées**

Pour résumer, il me semble qu'il faut distinguer entre trois champs. Le premier est celui de l'utilité sociale pure, c'est-à-dire le service public. Il s'agit d'une décision politique : on souhaite apporter telle prestation de service à telle collectivité, et on en prend les moyens. J'ai créé ainsi

des emplois de médiateurs, d'accompagnateurs sportifs, d'animateurs culturels. Il n'y a ni client, ni marché : c'est pour tout le monde et c'est gratuit.

Le deuxième champ est le socio-économique. J'ai cité l'exemple de Chante-Lozère ; il y en a d'autres. Quand je mets des "grands frères" ou des adultes dans les grandes surfaces, dans les fêtes foraines ou dans les transports en commun, il s'agit de socio-économique, que cela se passe dans le cadre du secteur privé ou du secteur public. Je n'ai d'ailleurs pas compris pourquoi, récemment, Martine Aubry a signé un accord avec la SNCF selon lequel l'État prenait en charge 80 % du coût de ce genre de "médiateurs" : pour ma part, j'avais négocié le partage du financement à 50 %.

Le troisième champ correspond à l'aide à la personne et aux ménages : il s'agit d'un marché immense : les ménages ont énormément besoin de prestations de services. Mais il faut d'une part structurer l'offre, qui ne l'est pas du tout pour le moment, et d'autre part "solvabiliser" les ménages ; or la seule chose qui ait été faite en ce domaine jusqu'ici consistait à rembourser les frais des ménages les plus riches, les seuls qui avaient les moyens de s'offrir ces services. Il vaudrait mieux prendre le problème dans l'autre sens.

### **À ville de pauvres, budget misérable**

En finissant, je voudrais attirer l'attention sur un problème qui me paraît scandaleux : la faiblesse des moyens qu'on donne à une ville comme Chanteloup, sous prétexte que ses habitants sont pauvres.

Chanteloup a un potentiel fiscal par habitant de l'ordre de mille huit cent francs ; mais pour les villes alentour, il se situe entre deux mille cinq cent et cinq mille francs. Mes voisins me critiquent en disant que je ne gère pas correctement ma ville et que mes délinquants vont chez eux. Mais comment faire si l'on ne vous donne pas les moyens de faire face ? Cette cité, c'est l'État qui l'a voulue et l'a imposée ; tout service devrait se payer ! La seule politique de la ville qui nous soit proposée consiste à ce que l'État ajoute un franc chaque fois que nous en dépensons un. C'est possible dans des quartiers riches avec une population pauvre, mais dans un quartier pauvre à population pauvre, on n'a pas les moyens de s'offrir cette générosité de l'État.

C'est pourquoi j'ai dû, chaque année, négocier des subventions d'équilibre, parfois avec des ministres socialistes qui m'expliquaient que je n'avais pas à dépenser de l'argent dans l'animation socioculturelle, que les missions locales étaient une élucubration d'intellectuels parisiens et que si je les supprimais pendant un an, je verrais bien qu'elles ne servaient à rien puisque je ne constatera aucune différence.

J'ai atteint l'équilibre en 1990 ; je viens de le perdre cette année à cause de la nouvelle comptabilité M14 communale, qui nous oblige à pratiquer l'amortissement, nous interdit les reports et donc nous oblige à travailler du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, etc., sans compter que les banques, bien entendu, n'ont aucune envie de nous prêter de l'argent.

Alors je me contente d'un budget de soixante-deux millions de fonctionnement, toutes subventions comprises, quand il me faudrait au bas mot quatre-vingt-cinq à quatre-vingt-dix millions : la population de Chanteloup compte 64 % de moins de vingt-cinq ans ; cela coûte naturellement plus cher que s'il s'agissait de personnes du troisième âge. Il faudrait qu'on arrête de concentrer tous les moyens financiers sur l'investissement, sur la pierre, et qu'on se rende compte que si l'on veut lutter efficacement contre l'exclusion, il y a des choses beaucoup plus utiles à faire avec des budgets de fonctionnement.

# DÉBAT

## Libéral ou collectiviste ?

**Un intervenant :** *En vous écoutant, je suis un peu perplexe : vous vous dites un homme de droite, un libéral, mais en même temps vous appelez continuellement à plus d'intervention publique, et à travers la place que vous accordez au tissu associatif, vous semblez retrouver les bienfaits de l'organisation collective : est-ce que vous n'avez pas un problème de positionnement politique ? J'aimerais savoir à quelle société au juste vous rêvez.*

**Pierre Cardo :** J'ai bien sûr mes contradictions, comme chacun, mais je pense que si les gens m'ont suivi comme ils l'ont fait, c'est qu'au fond ma position n'est pas si incohérente que cela. Vous me demandez à quelle société je rêve ? Je ne supporte pas la misère, je ne supporte pas que les gens en souffrent, et de plus cette situation me paraît très dangereuse pour notre société tout entière : si on ne fait rien, je pense que ça se terminera en conflit, et que même le monde économique en subira la conséquence. C'est là, malheureusement, le seul argument que je puisse développer auprès des entreprises. En France, nous avons un capital, la qualification des gens ; mais nous en avons aussi un autre, dont nous ne mesurons pas vraiment l'importance : la paix sociale et la stabilité républicaine. Si nous le perdons, nous aurons tout perdu, y compris sur le plan économique.

## Repenser les allocations familiales

**Int. :** *Vous avez surtout évoqué votre action locale, comme animateur d'associations puis comme élu local, mais vous participez également aux grands débats nationaux ; je pense à cette proposition que vous avez faite à propos des allocations familiales.*

**P. C. :** J'ai fait cette proposition parce que parmi les parents des enfants qui nous posent des problèmes, il y en a de deux sortes : d'un côté les insoucians ou les inconscients, de l'autre les coupables, qui incitent leurs enfants à la délinquance parce que financièrement ils y trouvent leur compte. Les enfants n'ont pas de responsabilité pénale, et il n'y a donc pas moyen de les sanctionner ; mais bien souvent, ce sont les parents qui sont responsables. C'est pourquoi j'avais proposé que l'on rappelle quelle était la signification des allocations familiales : il s'agit d'un contrat qui est passé avec les parents ; on leur verse une certaine somme qui est censée les aider à éduquer leur enfant. Si cette mission d'éducation n'est pas remplie, il n'y a pas de raison de leur verser cet argent. Il ne s'agit pas de demander à tous les parents de faire de leurs enfants des polytechniciens et des petits saints. Mais la loi de 1954 prévoyait qu'en cas d'absentéisme à l'école, les allocations seraient supprimées ; cette disposition n'est plus jamais appliquée. De plus, quand on voit des enfants de treize ans qui traînent à minuit dans les rues, il me semble qu'on peut considérer que les parents ne remplissent pas leur mission éducative. Le principe que j'avais proposé consistait à faire convoquer les parents par le juge d'enfants, pour qu'il leur rappelle leur devoir d'autorité, et les avertisse que si le comportement de l'enfant continuait, témoignant d'un abandon ou d'une indifférence de la part des parents, la part d'allocations familiales concernant cet enfant serait supprimée. Mais bien entendu on m'a dit que j'étais un fasciste.

**Int. :** *En attendant que cette loi puisse être adoptée, vous avez de toute façon des moyens équivalents disponibles dans le cadre de la municipalité : vous pouvez jouer sur les cantines, par exemple.*

**P. C. :** Ah non ! Ça n'a aucun rapport ! Les tarifs de cantine correspondent à la situation financière d'une famille, ils n'ont rien à voir avec la mission éducative qui lui est confiée. Si quelqu'un a besoin d'un secours, je n'ai pas à le juger ; je dois lui venir en aide. En revanche, si j'ai passé un contrat avec lui, je peux exiger qu'il le remplisse. Il ne faut pas mélanger les genres.

## Trajectoire résidentielle et engagement municipal

**Int. :** *Il me semble que ce qui vous rend authentique, c'est que vous êtes une sorte de combattant de l'intérieur : cette cité, vous la connaissez bien, vous y avez vécu. Mais au fil de votre exposé, vous avez évoqué votre "trajectoire résidentielle", qui vous a conduit du foyer d'immigré à un appartement dans la cité, puis à un pavillon au pied de la cité, et maintenant à une maison en dehors de Chanteloup, je crois. Est-ce que vous ne risquez pas de perdre votre crédibilité en n'habitant plus là-bas ?*

**P. C. :** J'ai été élevé dans un milieu assez protégé, où, a priori, on ne m'avait donné aucun intérêt particulier pour les problèmes de la société. Si je m'en suis occupé, c'est que j'en avais envie. Vous pouvez très bien habiter dans une cité et ne rien faire pour les autres, ne rien apporter à votre quartier. Le fait d'y avoir vécu me semble important, parce que cela vous permet de savoir au juste ce qui s'y passe. Mais je ne suis pas sûr qu'il soit bon d'y rester, une fois que vous avez acquis une certaine notoriété ; en tant que simple habitant, ce n'est pas toujours facile, mais en tant qu'élus, cela peut devenir déstabilisant et même dangereux. J'ai imposé à mes proches des conditions de vie épouvantables. J'ai imposé à mes filles d'être scolarisées à Chanteloup ; elles ont eu droit aux crachats, aux insultes, aux pavés, mais je n'ai pas cédé. Pour mon petit dernier, j'ai craqué : il a été à l'école à Chanteloup, mais ensuite au collège à Saint-Germain. Je crois qu'il ne faut pas pousser trop loin le goût du martyr. Je passe une demi-journée par jour à Chanteloup, un peu à la mairie, et beaucoup dans la rue, où je ne peux pas faire trois pas sans que quelqu'un vienne me voir, et dans les bistros, pour parler avec les gens. Mais quand je rentre chez moi, le soir, souvent à deux heures du matin, j'ai envie d'un peu de sérénité. Et puis je crois que quand on aime, on n'oublie pas !

Diffusion avril 1998