

# ENTREVISTA CON PAUL PICARD

## Alcalde de Mantes la Jolie, Consejero General de Yvelines\*

---

Serge Brunet

*Serge BRUNET:* Señor, es usted Alcalde de este municipio desde 1977. Es, igualmente, creo, Consejero General desde hace unos diez años. Está usted al frente de una ciudad que es, a la vez, una ciudad antigua, por un lado, y una gran ciudad constituida por una urbanización bastante importante que, sin duda, ha planteado problemas; problemas con los que usted se ha encontrado al llegar, y que ha empezado a tratar. Su municipio se halla en un contorno dentro del cual hay una pequeña agencia de urbanismo desempeñando sus funciones. Tiene usted a su servicio, imagino, personas que realizan tareas relacionadas con los

problemas del urbanismo. Y hay, evidentemente, profesionales privados que intervienen o se ofrecen a intervenir para encargarse de las cuestiones que usted debe considerar útil abordar... ¿Cómo ve el papel de cada uno de estos profesionales, y la articulación entre ellos?

*Paul PICARD:* Bien, son muchas preguntas a la vez.

En primer lugar, quiero decirle que una particularidad francesa es que los alcaldes tienen poderes especialmente importantes. La ley de descentralización ha acrecentado estos poderes, lo cual es bueno desde el punto de vista de la democracia, puesto que son los representantes de la población los que ejercen el poder en un territorio dado; pero un requisito indispensable para esta función sería una buena formación de base. Sin embargo, por ahora, aparte de las organizaciones

---

\* Autor del informe "Para lograr la descentralización" (las instituciones y profesionales del urbanismo y la arquitectura al servicio de las autoridades municipales y de la población); informe encargado por el Ministerio de Urbanismo, y remitido a éste en 1983.

políticas que dan una formación (o una información) a sus concejales, más o menos importante según el grupo político, y de ciertos organismos especializados que producen una información y una pequeña formación, la autoridad municipal se encuentra un poco desarmada, y enfrentada a problemas que, a menudo, le desbordan porque son técnicos, y la autoridad municipal no es formalmente un técnico.

Por lo que a mí respecta, soy acérrimo defensor de la "incompetencia" del concejal; de la incompetencia tomada, figuradamente, en el sentido de que el concejal no debe ser competente en todo. En primer lugar, no puede serlo y, en segundo, no tiene por qué. Es preciso que se le informe de todo, pero no puede reemplazar a los técnicos. Creo que muchos concejales cometen una gran equivocación, como la cometí yo al principio de mi mandato, cuando actúan como si fuesen competentes en muchas materias. Con la experiencia me he dado cuenta de que es un error (en una ciudad). Es mejor apoyarse en técnicos de todo tipo.

Pero lo importante es que el concejal debe saber dar órdenes. Es preciso que sea claro en las misiones que da a los funcionarios o a los que van a intervenir y a hacer propuestas o llevar a cabo actuaciones por cuenta de la ciudad. Creo que ése es un punto fundamental. Cuanto más claras sean las órdenes, cuanto más eficaz sea el concejal, más podrán expresarse los que tengan que trabajar y hacer brillar su talento dentro de unas directrices generales y unos objetivos claros.

La política estriba en la claridad de las órdenes, en la claridad de las misiones; después, que cada uno manifieste su talento. Hagamos que compitan los técnicos, si es preciso, dejemos que alardeen. Es una cuestión que me parece importante; porque observo, ahora que llevo nueve años de alcalde, que casi todos los nuevos concejales pasan por esa fase de querer ser jefes de servicio o técnicos, cuando carecen de los títulos correspondientes. Cuanta más experiencia tienen, más se dan cuenta de que no hace falta comportarse de ese modo; de lo contrario, le cortamos la energía a la gente y la obligamos a adoptar un perfil de técnico bajo. Ahora bien, el concejal ha de ser justamente el que espolee a los técnicos, el que les empuje a dar lo mejor de sí mismos. Esa es mi idea del concejal frente a los técnicos.

En segundo lugar, Mantes la Jolie es una ciudad que tiene tres partes, y eso es lo interesante: ofrece un campo de experimentación y realización interesante para los que quieren trabajar en ella. Júzguese si no.

Es una ciudad muy vieja, puesto que tuvo su momento de esplendor en la Edad Media, durante el reinado de Felipe Augusto, que por cierto murió en Mantes la Jolie. Así que su parte central es muy antigua; luego absorbió un pueblo que estaba a dos kilómetros de sus murallas circundantes. Ese pueblo ofrece la particularidad, en el plano del urbanismo, de tener una fisonomía diferente de la de la ciudad vieja, tradicionalmente encerrada detrás de sus murallas, con sus

calles pequeñas, mientras que en el pueblo predominan más bien los chalés. A finales del siglo XIX y principios del XX, era un pueblo vuelto hacia la agricultura y hacia las residencias de ferroviarios (dado que hay una importante estación en Mantes la Jolie); de ahí los chalés llamados "de las afueras". Finalmente, la tercera parte de Mantes es la ciudad nueva o los barrios nuevos, que agrupa al 60 por 100 de la población en una quinta parte del territorio. Es un casco urbano grande, uno de los más grandes de Francia (8.000 viviendas; por otra parte, ha sido clasificado como "zona frágil" en el marco de las operaciones de desarrollo social de los barrios).

Son tres tipos de urbanismo, tres urbanismos diferentes. Así que hay toda una multitud de estilos en las sucesivas actuaciones urbanísticas, y al pasear por la ciudad se pueden ver las distintas tendencias de urbanismo a menudo mal coordinadas unas con otras, lo que hace que la ciudad ofrezca aspectos a veces no surrealistas, pero que no contribuyen a la unidad del municipio.

La ciudad posee, con la aglomeración urbana, el distrito urbano, cierto número de equipos de profesionales de urbanismo. En primer lugar, en los servicios de la ciudad hay una sección de arquitectura y ordenación del suelo, con un arquitecto al frente y unos cuantos agentes: un servicio municipal. Su número de funcionarios es poco importante; luego le diré por qué. Está también la agencia de urbanismo, que es un equipo de distrito y que funciona para planes de ocupación del suelo y para grandes acciones especiales. Así, en las investigaciones para el desarrollo social del barrio "la zona frágil", la primera medida se ha llevado a cabo con la agencia de urbanismo. Tenemos, pues, la agencia de urbanismo en primer lugar. Luego, junto a eso, están los profesionales liberales con los que trabajamos, y a quienes se confía cierto número de tareas. Quiero añadir, además, después de que sea declarada la zona del Val Fourre "zona frágil", un equipo práctico encargado de estudiar y trabajar en la rehabilitación a la vez del patrimonio inmobiliario, los espacios exteriores y la inserción social y económica de los vecindarios de este núcleo. Este equipo está compuesto sobre todo por arquitectos y urbanistas. Así, pues, hay varios tipos de técnicos presentes que manifiestan varios puntos de vista. ¿Y por qué varios puntos de vista? Pues, en primer lugar, porque creo que hay que evitar "poner todos los huevos en la misma cesta". Soy un convencido de las virtudes de la confrontación en este campo. Si tuviésemos un servicio municipal muy compacto, temería que estuviera aquejado de esclerosis, dominado por una sola persona, cualesquiera que fuesen sus competencias; no tardaría en haber una especie de monólogo con el terreno. Además, por el mismo poder de convicción de los técnicos, no habría sino un solo modo de actuación.

Me parece absolutamente fundamental la presencia de varios técnicos: técnicos municipales que tengan en cuenta las limitaciones de funcionamiento, limitaciones que sobrevendrán de lo

que la ciudad herede en su gestión, a partir de las modificaciones que se hacen, y de otros técnicos. Efectivamente, tiene que haber, en los equipos que estudian, personas especialmente inclinadas a contrastar pareceres —sobre todo lo que van a ser dificultades más adelante—. Pero no sólo eso. Hay que recurrir también a equipos que tengan una visión global de la región. Creo firmemente en la eficiencia del “área de vida”, a la que yo he llamado también, en el informe que elaboré a petición del Ministerio de Urbanismo, “supercantón”, dado que proponía incluso una reforma de los límites de los cantones a fin de que exista una representación más auténtica de los habitantes que residen en un “área de vida”. Por tanto, es preciso explicar el funcionamiento y la estructura del “área de vida”, y ése es el papel de la Agencia de Urbanismo.

Esta agencia hace frente no sólo al municipio de Mantes la Jolie, sino a todos los municipios periféricos y a todos los grandes ejes; y, por tanto, a una visión más global de la región. Desde luego, no voy a hablar de los servicios estatales que tienen un papel que desempeñar; me ciño simplemente a los servicios sobre los que tengo autoridad. Pero hay que recordar también esos servicios estatales; me había olvidado de citarlos en la lista.

Luego, están los profesionales liberales, que aportan sus constantes investigaciones. Es preciso que ganen mercados; es preciso que consigan seducir con sus propuestas. Pero, al mismo tiempo, tienen una especie de seguro en la ciudad; porque saben que el mercado no está cerrado, saben que el mercado no está reservado a los funcionarios, ni mucho menos; pero saben también que deben dar prueba de imaginación para conseguir incorporarse a las demandas, lo cual es importante, ya que muchas veces les hacemos competir con consultores de la región mantesa y de fuera. Eso motiva a todo el mundo: a los profesionales, porque se sienten requeridos continuamente, y tienen una gran libertad de trabajo; a la Agencia de Urbanismo y al arquitecto municipal, porque se ven también requeridos —y, en el plano intelectual, es muy importante—. Por tanto, cada uno trata de mostrar lo mejor de sí, y la autoridad municipal —y a través de ello la población—, no hace sino ganar.

Por lo que respecta al equipo de urbanistas de Val Fourré, se trata de una actuación especial, porque consiste sobre todo en el mantenimiento del diálogo y la expresión de los habitantes, pues, al lado del equipo de urbanismo de Val Fourré, del equipo práctico, cada promotor, cada organismo HLM que rehabilita tiene su equipo. Por tanto, hay ahí una concentración; hay dinero procedente del Estado, la región, el municipio y, al mismo tiempo, una demanda a cambio, una compensación y una exigencia de movilización.

Así es como yo concibo el papel de cada uno. El concejal debe señalar la dirección política y, como he dicho en el preámbulo, exigir que haya concertación, exigir explicaciones, decir lo que quiere que llegue a ser la ciudad. El concejal

manifiesta su visión a través de la población, desde el momento en que la gente ha depositado su confianza en él al elegirlo. Por mi parte, abordo regularmente las cuestiones concretas de interés, hago reuniones de barrio, de minibarrio, donde se plantean todos los temas de la ciudad y se corta la ciudad en pequeñas áreas, y visito personalmente cada barrio, me paseo con los vecinos por su propio barrio, hablamos de todos los temas y, naturalmente, de muchos problemas de urbanismo. Por tanto, la autoridad municipal debe ser capaz de hacer llegar cierto número de exigencias a los profesionales. Y, cuando éstos saben que trabajan en marcos políticos amplios, pueden dar lo mejor de sí mismos.

*Serge BRUNET:* ¿Se puede sacar la conclusión de que la autoridad municipal tiene un papel un poco de director de orquesta, o de orquestar la intervención de los distintos profesionales? Quisiera generalizar quizá, también, mi idea. Ha citado usted, después de haberlos omitido en un primer momento, los servicios del Estado, precisando que no tenía autoridad sobre ellos. Estamos en un contexto de descentralización; ¿cómo ve usted la intervención de los profesionales que están dentro de los servicios del Estado, cómo ve sus funciones respecto a las colectividades locales? Finalmente, hemos partido de una experiencia que hace referencia a la suya propia y al contexto específico de Mantes la Jolie; ¿podría generalizar su declaración?

*Paul PICARD:* Yo la generalizaría a partir de determinado tamaño de municipio. No he citado los servicios del Estado en la lista de profesionales, no porque no sean profesionales, ni mucho menos, sino porque, como he dicho, carezco de autoridad sobre ellos. Sin embargo, existía una particularidad: en las ciudades de la importancia de Mantes, en los distritos urbanos, los servicios del Estado tenían en el pasado autoridad sobre las licencias de obras; pero cuando se trataba de una obra de envergadura se intervenía ya a nivel del municipio. Por tanto, con la descentralización, hemos visto pocos cambios, el proceso ha sido siempre el mismo. Nosotros instruíamos ya las licencias de obras; hoy firmamos las licencias que antes firmaba el Prefecto. Hoy nuestro dictamen no es simplemente un dictamen, sino una decisión, que es controlada por los servicios del Estado como prevé la Ley de descentralización. Por tanto, el recurso a los servicios del Estado era menos directo que en muchos municipios más modestos, o en municipios del tamaño de Mantes, e incluso a veces más grandes, pero que tenían relaciones diferentes con los servicios del Estado.

Sin embargo, debo añadir que, en todas las actuaciones globales, en las definiciones de una política, están presentes los servicios del Estado; y cuando preparamos un encargo me hago asesorar siempre, en la fase de preparación del encar-

go, de los servicios del Estado, que son un auxiliar inestimable, dado que su visión abarca más allá de lo simplemente regional, y pueden ser, por los conocimientos que poseen de los distintos procedimientos y de los ejemplos de los que se hace tanto en Francia como en el extranjero, una fuente bastante insustituible de información. Sobre todo, lo que me sucede y justifica la presencia de los servicios del Estado, es que no dependen del encargo; en todo caso, no dependen ya. Me gustan mucho esas personas que no dependen de un encargo, porque pueden tener una influencia crítica, mientras que los demás profesionales tendrían tendencia a tratar de adivinar lo que el Alcalde desea, y a adelantarse a sus deseos.

Por otra parte, en Mantes la Jolie procuro pedir a la gente que no trate de complacerme, sino de hacer las cosas lo mejor posible, de realizar algo como ellos mismos lo conciben, pero en línea con las grandes directrices. Por eso trato de ser bastante amplio en cuanto a las directrices. Es importante; porque si no, se corre el riesgo de ser demasiado preciso y demasiado directivo, de sustituir a los técnicos que van a tratar de "aplicar soluciones". Los servicios del Estado, por su independencia respecto al encargo, están ahí para facilitar una visión más amplia a las autoridades municipales, y también a los técnicos, diciéndoles que vean lo que se hace fuera. etc...; y creo que es un elemento que no tiene más remedio que ser positivo. Soy un convencido de las virtudes de la confrontación de cada uno de los organismos técnicos. La autoridad municipal es, como usted dice, una especie de director de orquesta. Tiene la batuta; la batuta, en este caso, es la voluntad política. Y además, es quien ha de pagar después; por tanto, puede tener exigencias, y es preciso que esas exigencias sean alimentadas en el plano intelectual. De ahí que la cooperación de los servicios del Estado me parezca importante.

*Serge BRUNET:* De manera más general, a la vista del contexto de la descentralización, ¿cambia lo que hacen los profesionales, lo que han hecho desde hace unos años y lo que usted les encarga que hagan, cualquiera que sea su modo de ejercicio o el estatuto en que se hallen? ¿Diría usted que su oficio evoluciona y, en caso afirmativo, en qué medida? Hace un momento hemos hablado, por ejemplo, del traspaso de competencias y, en especial, de la licencia de obra; imagino que podemos ir un poco más allá: ¿en qué dirección percibe usted una evolución de lo que se pide a los profesionales?

*Paul PICARD:* Yo creo que ellos tendrían, quizá, más tiempo para contestarle. Podrían calcular cuál era su situación antes de la descentralización y cuál es después de ella; aunque estemos todavía en los primeros años. Así creo que, como en todo primer año de un proceso, se ven aparecer los defectos de procedimiento antes de que

afloren las cualidades. Es un poco como el niño que aprende a andar: se cae varias veces, gatea a cuatro patas, se levanta, vuelve a caer..., antes de convertirse, quizá, en un buen andador y en un campeón mundial de carreras. Por tanto, creo que hay que guardarse de juzgar la descentralización a sólo tres años de haber sido aplicada, a uno o dos años, en determinados campos..., es demasiado pronto. Todavía estamos en el principio; aún no somos, en realidad, los concejales de la descentralización, aún somos concejales que provienen de un sistema centralizado. Muchos reflejos de las autoridades municipales, salvo en las grandes ciudades, son todavía "reflejos paraguas", porque resulta cómodo. Veo a muchos concejales que eran —de palabra— partidarios acérrimos de la descentralización, y que en sus actuaciones son centralizadores, no diría yo que vergonzosos porque sería injuriar a los demás, a mis colegas concejales, pero sí centralizadores reconvertidos. Es preciso que, poco a poco, como decía al principio, enseñemos a los concejales a manejar el instrumento de la descentralización, sin que tengan que aprender, no obstante, todas las técnicas.

El porvenir de los profesionales está en aprender, creo, en función de la capacidad que han tenido los concejales de adaptarse a la descentralización (supongo que eso depende de la cualidad personal del concejal o concejales que se enfrentan al problema); y después, de la capacidad de diálogo de los profesionales con los concejales. Eso es algo que puede variar bastante de una ciudad a otra. Yo lo que creo es que, en un primer momento, muchos profesionales se sintieron inquietos ante la tentación que veían surgir, totalmente natural, de que las autoridades municipales se proveyesen de servicios bajo su autoridad, de servicios tentaculares que podían esclerotizar de algún modo la imaginación.

Esta cuestión ha podido inquietar especialmente a los profesionales liberales, en cuanto a la posibilidad de crear, innovar, etc. Hay ahí un debate, al que yo he asistido: para innovar, ¿es preferible ser independiente?, ¿o vale más ser funcionario o estar "asegurado"? ¿Se innova mejor cuando se tiene la seguridad del empleo, cuando se está bien instalado y no hay que inquietarse por los encargos; o al contrario, se innova más cuando no se tiene esa seguridad y uno se ve en la necesidad de convencer? Por lo demás, cada cual cree tener su razón en este debate. Las dos posturas son defendibles; yo creo ante todo que es la calidad de convicción, de diálogo entre los profesionales y los concejales, lo que permite la innovación. Me refiero únicamente, por supuesto, a las relaciones entre concejales y profesionales.

*Serge BRUNET:* Siguiendo en este aspecto de las cualidades de los profesionales, podríamos hablar un poco de su formación. Si he entendido bien, una de las cualidades que se espera de ellos es la del diálogo. Con arreglo a lo que usted ha dicho, me parece,

a pesar de todo, que se han observado algunas transformaciones. Especialmente, en barrios como el de Val Fourré, se pide a los profesionales que sean capaces de presentar soluciones en campos que no son sólo el de la edificación y el de los espacios exteriores, sino también en los de la inserción social y económica de los vecinos. ¿Considera usted que los profesionales están bien cualificados para ejercer un trabajo tan diversificado, y considera que es necesaria una adaptación permanente?

Paul PICARD: Creo que hay dos maneras de concebir la actuación en urbanismo, a mi entender. Por un lado, está la del técnico, la del "supertécnico", la del que lo hace todo y dice: "Ahí tenéis el plano ideal de la ciudad", o "esto es lo que hay que incluir en vuestro POS para tener una ciudad así y así..." Es la actuación que yo calificaría de doctoral, y que ha estado en vigor hasta no hace mucho. Luego, hay otra escuela, la de: "Veamos qué pasa con los habitantes, con el terreno, y ocupémosnos del terreno: trabajemos, respondamos a la demanda que hemos sido capaces de suscitar y de hacer que se manifieste." Son dos modos de proceder caricaturescos. Digo caricaturescos porque, naturalmente, no son tajantes. Creo que la verdad, si es que la hay, se encuentra entre los dos: la verdad es a menudo intermedia entre los excesos. No se puede prescindir del diálogo con el máximo de personas; y para no quedarnos sin él, hay que ser capaces de suscitarlo y de alimentarlo.

El urbanismo es, digamos, nuestra segunda piel. Tenemos una piel que recubre nuestro cuerpo; y llamo segunda piel al medio en que vivimos. Por lo que se refiere a nuestra primera piel, no hemos tenido opción a decir una sola palabra; tratemos de decirla respecto a la segunda. Es una pena ver el escaso número de personas que manifiestan interés por los problemas de urbanismo; aunque ahora, con los progresos efectuados en los problemas del medio ambiente, de la defensa del medio ambiente, parece que empiezan a aflorar más exigencias. He dicho en el informe que realicé para el Ministerio que haría falta una formación. Soy profesor, y pienso que se enseña a leer, a escribir, a contar, se enseñan ciencias naturales, geografía, historia, dibujo; ¿por qué no se pueden enseñar algunos rudimentos de lo que sería, no digo yo urbanismo, que resulta una palabra demasiado ampulosa, sino armonía del espacio? Es decir, enseñar a hacer frente a las necesidades teniendo en cuenta la conservación del entorno, teniendo en cuenta cierto número de limitaciones. Para eso hace falta facilitar a las personas la posibilidad de expresarse sobre su entorno inmediato, urbanístico; no digo yo al

extremo de que puedan ser técnicos; sino para que sepan dialogar.

He observado, haciendo la experiencia con mis alumnos —en la época en que me dediqué a la enseñanza—, que induciendo a los niños, a niños bastante pequeños —de seis a siete años—, a hablar de las calles, de la ciudad, hacían a veces razonamientos interesantes. Naturalmente, no hay que hacer de eso una religión; hay que dejar avanzar a los que dominan una técnica y a los que tienen ideas; de lo contrario estaríamos siempre en la "gruta acondicionada". Hay que dejar paso a los avances técnicos, a los avances intelectuales, etc. Pero esos progresos serían más rápidos, en todo caso más populares, en el sentido de una adhesión más amplia, si hubiese ya un poco más de información y de "disposición". Por otra parte, es preciso que los técnicos sean capaces de dialogar. Nos damos cuenta de los errores cometidos en algunos campos porque cada uno ha querido hacer su propia obra maestra; porque han querido hacer sus obras maestras sin una conexión directa con el vecindario, el barrio, o con la evolución de ese barrio. Y de esos errores tenemos testimonios físicos, derivados la mayoría de las veces de una falta de diálogo, de no trabajar sobre el terreno. Creo, por tanto, que los técnicos deben formarse en el diálogo, del mismo modo que se forman en las técnicas; igual que alimentan su imaginación, deben también formarse en el diálogo, a todos los niveles, con las autoridades municipales; y el diálogo con una autoridad municipal no resulta fácil para el técnico, ya que ella tiene la "caja". Ya lo he dicho: hay tendencia, bien al servilismo, bien a la independencia a ultranza. Hay que saber hablar también con la gente, e inducirla a que conserve su papel, porque a menudo, como decía al principio, las autoridades municipales tienden, bien a confiarlo todo a los técnicos, lo que no es bueno, bien a ser demasiado directivos y a anular, a anestesiar, al técnico que no tiene otro remedio que someterse o dimitir. Por tanto, hace falta el diálogo, y yo creo en la virtud del diálogo.

Creo que en este trabajo, como en todos los que tienen que ver con la arquitectura y el urbanismo, más que en muchos otros, es necesaria una formación en el diálogo, en la concertación. Me parece que es un elemento indispensable para la formación en ese campo. Es cierto que es bueno en todos los campos. Pero aquí, me parece indispensable. No se puede formar técnicos únicamente a base de técnica; hay que vivir con la piel de la gente, con la segunda piel de la gente.

Serge BRUNET: ¿Podemos decir que es su conclusión?

Paul PICARD: Totalmente.