



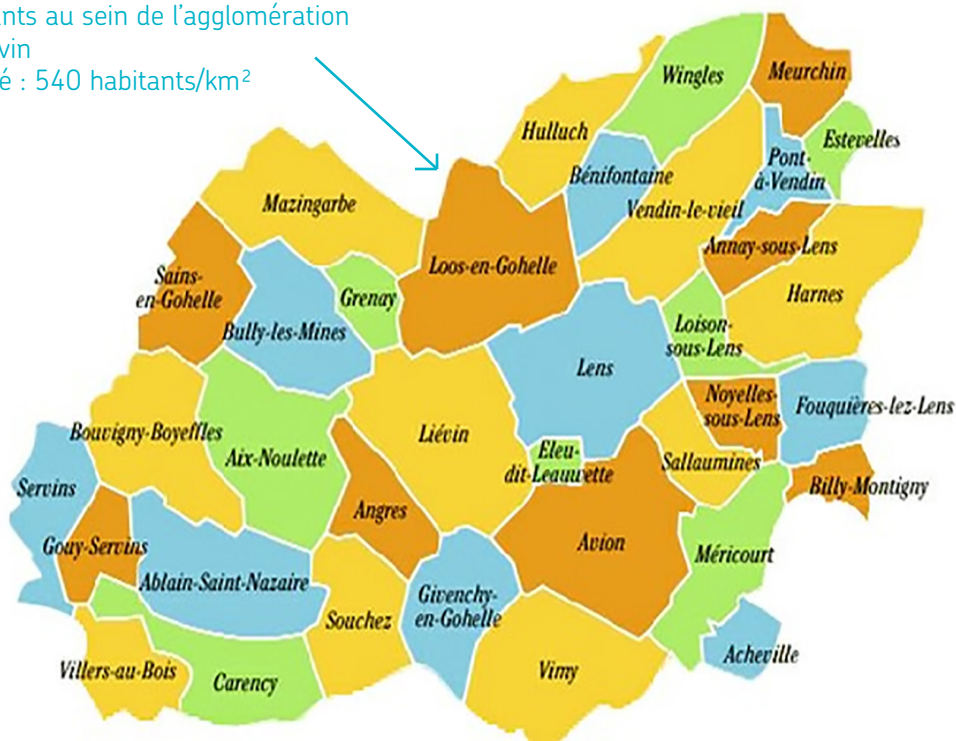
VUE D'ENSEMBLE DE LOOS-EN-GOHELLE

Loos-en-Gohelle et l'agglomération de Lens-Liévin

Sur le territoire de Loos-en-Gohelle, la transition écologique est un projet partagé. Elle est orchestrée par le maire qui donne le sens et qui mobilise. Au cœur du moteur se trouvent la participation habitante, de fortes coopérations et une certaine idée de l'amélioration continue.

LA COMMUNE DE LOOS-EN-GOHELLE (62)

- » 6 714 habitants au sein de l'agglomération de Lens-Liévin
- » Forte densité : 540 habitants/km²



L'AGGLOMÉRATION LENS-LIÉVIN (COMMUNOPAULE)

- » 36 communes
- » 244 561 habitants en 2010
- » Deux centres urbains, Lens et Liévin (respectivement 32 663 et 31 580 habitants)
- » Des communes rurales, situées principalement au sud-ouest de la Communauté d'Agglomération

Une situation au cœur du bassin minier

Loos-en-Gohelle est une petite ville de 6714 habitants selon l'INSEE au sein de l'agglomération de Lens-Liévin, nommée Communauté d'Agglomération, composée pour sa part de 36 communes et de 244 561 habitants en 2010.

Le territoire de l'agglomération est caractérisé par deux centres urbains, Lens et Liévin (respectivement 32 663 habitants et 31 580), mais également de communes rurales, situées principalement au sud-ouest de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin (CALL), sur les collines de l'Artois. Il s'inscrit dans une région marquée par une forte concentration urbaine de plusieurs millions d'habitants (proximité de Lille, Arras, Douai, Béthune,...). Malgré cette concentration, l'intercommunalité a perdu de la population à chaque recensement depuis 1982

(254 282 puis 251 585 en 1990, 250 180 en 1999). Marqué par un taux de chômage en évolution depuis 2007, passant de 14,7 % à 15,8 % en 2011 (nettement supérieur à celui de la région 12,6 % en 2011 et du pays 9,2 % en 2011), le territoire semble être en perte de vitesse et la question de son attractivité se pose.

Le taux de chômage de Loos-en-Gohelle, en constante progression depuis 1975, a, quant à lui, baissé de 15,6 % entre 1999 et 2004 pour augmenter de nouveau ensuite, lié notamment aux effets de la crise.

Enfin, la part des ménages fiscaux non imposés en 2001 est de 51,9 %, ce qui est également inférieur à la moyenne de la Communauté (56,3 %). On recensait en outre en 1999, 25 % de personnes sans diplôme et 2,8 % de personnes ayant un bac +3 ou plus. Deux chiffres inférieurs à ceux de la Communauté d'Agglomération

de Lens-Liévin (28,6 % et 3,2 % pour la CALL).

Avec une densité forte (540 habitants/km²), la ville est également caractérisée par une richesse associative (plus de 100 associations présentes sur le territoire communal), une dynamique des commerces de proximité (une vingtaine) et par son engagement dans l'éco-rénovation de l'habitat (82 logements éco-construits depuis 1997 et 709 logements en projets).

Gouvernance et participation : le poids du passé

Loos-en-Gohelle présente toutes les caractéristiques du bastion ouvrier. Durant trois siècles, c'est la mine, le charbon et la sueur qui rythment les vies et les relations. C'est aussi la mine qui modèle le territoire. Fruit d'un paternalisme classique, le territoire de la ville et de ses alentours est fortement marqué par cette activité industrielle centrale. Autant qu'elle modelait les corps et les modes de vie, elle modèle l'espace, y compris souterrain.

C'est ce souterrain qui a son importance car il fut un temps où la préoccupation était de parfaire sa technique pour creuser toujours plus loin, toujours plus profond sans se soucier de son mode de vie au-dessus de ce puits géant.

Ainsi, les modélisations de l'habitat ouvrier, encadrant physiquement l'activité économique, se sont faites pour permettre à la main-d'œuvre d'être disponible rapidement. En somme, une vie ambivalente entre souffrance et bonheur construisait une vision d'adoration et de rejet vis-à-vis de son objet de travail. Mais surtout, ce mode de vie a construit durablement, dans les têtes, la nécessité et la force de l'action collective.

Le mode de vie ouvrier est en



CC BY-SA 2.0

quelque sorte le point de départ de la conception de la transition portée par le territoire pour deux raisons principales :

- transition autour de l'habitat qu'il devient nécessaire de reconstruire, reconvertir, colmater, renforcer pour répondre à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux majeurs.
- transition pour retrouver une force du collectif, jadis existant, qui, dans une société contemporaine personnalisante, conduit les individus à considérer que le malheur est public et le bonheur privé.

Une vision politique

C'est sur cette conviction que le maire de Loos-en-Gohelle a bâti sa vision politique pour l'élargir à un projet global pour son territoire.

Autour de la conviction forte et structurante qu'il est nécessaire de partir de ce qui constitue l'identité du territoire pour engager les projets de demain, une expérience mérite que l'on s'y attarde. C'est effectivement sur les vestiges du passé que la symbolique de la reconversion s'illustre avec la base 11-19.

Les acteurs économiques, mis en synergie sur le territoire, créent des modes de faire qui postulent à la définition de nouvelles formes de développement économique.

Les acteurs, qu'ils soient élus ou techniciens, font cette hypothèse partagée sur d'autres territoires que le modèle classique, puis néoclassique de fonctionnement économique a montré ses limites.

Ceci étant exacerbé par la crise financière de 2007. Autour de l'économie collaborative, mais aussi des actions « coopétitives », la forme d'économie prônée permet autant aux citoyens qu'aux entreprises de trouver des formes de réponse à la crise économique, en obtenant des services à moindre coût pour les premiers et des débouchés et des renforcements de compétences pour les seconds.

Ce sont ces différentes petites expériences mises bout à bout qui font la démonstration de l'efficacité du développement local sur un territoire, tout en renforçant l'idée que l'on ne peut pas aussi simplement renverser un modèle pour en substituer un autre. C'est bien en s'appuyant sur ce qui constitue les manières de voir, de penser et d'agir ancrées sur un territoire que l'on peut, progressivement, nouer les fils qui composeront la nouvelle image de celui-ci.

Changer le modèle de gouvernance et progresser en continu

Évidemment, un modèle en transition ne se construit pas en accéléré. Autant qu'il puise dans des racines, il avance pas à pas, tâtonne, expérimente, stagne, recule parfois. C'est une construction qui n'est pas complètement stabilisée. Elle forge son modèle et ses convictions par l'expérience. Et chaque expérience, qu'elle soit réussie ou en échec, doit être consignée. Toute cette matière donne lieu à réflexion parfois accompagnée par une personne ressource.

L'EXPÉRIENCE 11-19

La base 11-19 est un bel exemple de reconversion physique et symbolique d'une friche industrielle.

Haut-lieu de la diversité économique après la mono-activité, haut-lieu d'un développement durable après de longues décennies à avoir fait souffrir la terre, la base 11-19 est composée de nombreux acteurs économiques, associatifs, culturels (représentant plus de 100 emplois), qui convergent vers cette idée que l'on peut utiliser le passé pour en faire une ressource multiréférencée.

C'est, d'un côté, le CPIE (Centre Permanent d'Initiation à l'Environnement) qui, par ses nombreuses actions autour de la découverte et valorisation des paysages, vient faire la démonstration que des ressources en biodiversité en matière de faune et de flore subsistent, voire se développent sur les terroirs.

D'un autre, une structure telle que le CD2E (Création Développement Eco-Entreprises), s'appuyant sur le chantier gigantesque de la réhabilitation de l'habitat ouvrier, agit à double niveau :

- dans le domaine de l'innovation technologique autour de l'éco-conception,
- dans le développement de l'intelligence économique en favorisant la réflexion sur l'économie collaborative, entre autres.

C'est aussi un centre de ressources régional de développement durable, le CERDD, qui a comme vocation de montrer, par ses productions, l'inépuisable matière à projets et à actions que constitue la dynamique de développement durable prise dans son acception large.

11-19, c'est également de l'économie et de la culture avec une pépinière d'entreprises et une scène nationale, démontrant ainsi qu'une friche industrielle peut trouver là une seconde naissance.

Partant du principe qu'un projet est d'autant plus efficace qu'il est largement porté et qu'il associe les personnes qu'il concerne, le grand projet de transition écologique bouscule les habitudes en matière de gouvernance. Et le maire ose remettre en cause « la manière de travailler » et la « manière de décider » dite classique.

Passer de l'impact individuel à la force du collectif

Mais l'expérience qui nous est montrée là repose sur ce que nous pouvons nommer dans le champ du développement local, le leader charismatique. En effet, le Maire de Loos-en-Gohelle, successeur de son propre père, est particulièrement ancré historiquement sur son territoire.

Il a pu, dans un premier temps, surfer sur la notoriété et les actions conduites par son père. Mais en se démarquant et en amplifiant l'action, notamment avec le plan d'occupation des sols participatif puis en reprenant et réussissant le dossier de la reconnaissance à l'UNESCO des terrils, il a su construire sa propre place.

Le Maire est celui qui incarne, qui emmène, qui mobilise. Cela motive, comme cela peut agacer. Soucieux de ne pas se placer au sommet d'une pyramide et de ne pas décourager la prise de responsabilité des autres élus, le maire a impulsé tout un processus de réflexion et de formation sur la coopération et sur l'organisation.

Le travail par projet avec des responsabilités d'impulsion et de coordination est mis en avant. Les élus sont ainsi encouragés à progresser. Ainsi s'alimente la dynamique participative de façon endogène et exogène.

La nécessité de transmettre

Mais la limite à l'exercice demeure la transmission. La dynamique pourra-elle subsister lorsque le leader n'est plus aux responsabilités ?

Conscient de cette limite, le premier édile a donc fait ce choix de traduire en récit l'action collective communale (au travers d'un site Wikipédia interne très fourni) et d'écrire la pensée et la méthode pour alimenter la réflexion et pour transmettre. Reste à trouver en général, dans le processus de transition, celui ou celle qui portera la suite.

Par ailleurs, et souvent dans ce type de configuration, il est nécessaire pour l'élu (ou les élus) de trouver de bons relais au plan technique pour mettre en musique la pensée. C'est ainsi que la méthode de management est également imaginée en complémentarité.

La commune, de taille relativement modeste, possède tout de même sept cadres en charge de la mise en œuvre de la démarche. La conception est centrée sur l'ingénierie qui permet de réfléchir à la meilleure façon de mettre en mouvement la transition.

Un système de management par la coopération

Et pour réussir au mieux cette transition, les cadres sont chargés d'une mission centrale peu commune dans les collectivités locales. En effet, alors que souvent l'action publique est pensée en termes de faisabilité technique, économique, juridique... la conception est ici centrée autour du bien-être au travail. On ne peut imaginer réussir la transition si les agents ne sont pas inscrits dans les meilleures



CC BY-SA 2.0



CC BY-SA 2.0

conditions. Ainsi, les phases de réalisation d'un projet sont pensées et évaluées à chaque étape du montage.

La notion de régulation et d'échanges autour des systèmes de contraintes de chaque acteur du projet est mise au centre du processus, en lien avec un conseil scientifique.

À travers l'approche de « l'activité déontique » qui consiste à la fois, à mettre des mots sur le travail et à convenir de règles sur le travail que l'on réalise. Le processus se déroule, dans sa première phase, par des rencontres entre groupes de pairs, des réunions de cadres sans les dirigeants, des rencontres avec les élus, les cadres intermédiaires, ou encore des entretiens individuels.

Être à l'écoute de chacun, se pencher sur ses difficultés, ses réussites, le laisser exposer les projets sur lesquels il travaille quotidiennement lors de différentes réunions favorise la reconnaissance et, *in fine*, le bien-être au travail. Bien-être dont il est mesuré, par de nombreuses études, qu'il est au cœur de l'efficacité des actions.

La participation habitante : socle de la transition ?

Mais pour construire ce nouveau modèle, le postulat est qu'il est

nécessaire de repartir du collectif, inscrit dans les « gènes » des habitants du territoire pour trouver ensemble les solutions.

La municipalité tente d'inscrire les différents projets portés à son échelle, dans une dynamique participative. Tout est considéré sous l'angle de la participation. Toute occasion est bonne pour associer les habitants et la distinction est largement faite entre la notion de démocratie participative jugée abstraite et le concept utilisé dans la commune de « participation habitante ».

Ce concept est en effet largement tourné vers l'action. Les habitants sont invités à proposer des actions et à mettre la main à la pâte avec le principe qualifié de « fifty-fifty » (vous proposez, la commune vous aide et vous réalisez avec elle).

C'est ainsi que des squares et jardins sont dessinés avec les habitants qui contribuent aux travaux et à l'entretien, ou c'est ainsi que les jeunes ont conçu leur skatepark, se sont associés à la concertation avec les riverains ; la participation se prolonge jusque dans la gestion avec l'expérience d'ALM (Association Loos Musique). Initialement de nombreux jeunes musiciens répétaient sans pour autant qu'il existe un lieu pour cela.

Ils ont été associés à un projet de bâtiment, et aujourd'hui ils gèrent

bâtiment et matériel. La commune part de la réalité des pratiques habitantes pour responsabiliser ensuite..... Les élus coordinateurs travaillent selon ces principes pour tous leurs projets de même que les techniciens, et en leur sein un directeur de service dédié à la participation aide sur le plan de la méthode.

Les trois cercles de la participation

Selon lui, on distingue trois cercles de participation : au centre, un noyau de cent personnes environ qui participe très facilement et qui peut être associé à la réflexion et à des projets complexes. Il faut les mobiliser avec mesure pour ne pas les démotiver et donner un cadre clair à leur fonction. En deuxième cercle, on trouve les personnes qui s'associent facilement à des projets qui les concernent directement (cadre de vie, habitat, aménagement urbain, circulations douces, équipement de proximité, enfance, sports, culture, loisirs, champs des associations diverses...).

Il faut multiplier les propositions de participation et être réceptif à leurs sollicitations (avec le principe fifty-fifty).

Enfin, en troisième cercle, on trouve pratiquement toute la population. Elle se rassemble de manière massive et solidaire, prolongeant là la culture minière, sur les fêtes et événements.



L'expérience de Loos repose sur une vision politique forte qui essaie d'entrevoir un autre modèle de développement, qui se résume par le schéma ci-dessus.

Il faut alors savoir les programmer et les concevoir (ou accepter les propositions des habitants comme cette fameuse écharpe des terrils qui a permis de symboliquement chérir ce patrimoine avec une gigantesque chaîne humaine portant des carrés de laine multicolores tricotés par toute la population et reliés entre eux).

La vision très pragmatique de la participation, couplée à de véritables savoir-faire d'animation issus d'une démarche d'apprentissage continue dans laquelle « on progresse pas à pas » et dans laquelle « les erreurs et échecs sont l'occasion d'apprendre », permet à la commune de tenir ce principe sur la durée et d'en faire un levier pour la transition écologique, qui passe par les habitants.

« Tous ne perçoivent pas d'où nous sommes partis et vers quel modèle nous allons, mais ils perçoivent les petits pas d'une démarche qui nous mène collectivement vers une vie plus solidaire et plus en harmonie avec notre environnement ».

L'agglomération de Lens-Liévin : de forts potentiels dans le champ du développement durable

Tout comme Loos-en-Gohelle, l'agglomération constitue un

« écosystème » de taille plus importante, avec son espace à la fois urbain et rural, ses acteurs, ses problématiques et ses leviers de développements. Les problématiques déjà évoquées pour Loos-en-Gohelle sont largement partagées par l'ensemble de l'agglomération, fortement marquée par l'arrêt (somme toute relativement récent), des mines.

La problématique est à la fois sociale, économique et environnementale. Le taux de chômage est d'environ 18 % et de 41 % pour les jeunes. Les indicateurs de santé sont parmi les pires de France, les entreprises emploient peu de personnel peu qualifié et hormis la Française de Mécanique, filiale de Peugeot, dont l'effectif est en diminution régulière, il s'agit de petites entreprises qui recrutent peu.

Sur le plan du cadre de vie et de l'environnement, les communes et la communauté d'agglomération ont paré au plus urgent. Elles ont beaucoup amélioré le paysage urbain et se projettent vers l'idée d'une ville nature, valorisant les nombreux parcs et jardins et dotée de circulations douces.

En plus de la gestion des équipements et services, les élus travaillent sur plusieurs axes : développement économique,

cadre de vie / aménagement, habitat, tourisme, politique de la ville pour vingt-et-un quartiers notamment, dans un contexte de baisse des ressources provenant de l'État et d'impossibilité d'augmenter la pression fiscale. Ces axes pourraient donner lieu à l'affirmation d'une stratégie de transition largement partagée avec les communes, les acteurs du territoire et les habitants.

La réhabilitation de l'habitat : une démarche motrice ?

La réhabilitation de l'habitat représente un fort potentiel de développement. En plus du parc privé, l'agglomération compte plus de 46 000 logements sociaux et 18 000 logements miniers. Il s'agit en majorité de maisons individuelles de rues, avec de petits jardins, collées les unes aux autres et qui constituent pour beaucoup des « passoires thermiques » pour leur habitants, souvent dans une situation de précarité énergétique.

Par ailleurs, en raison du desserrement des ménages, il faudrait construire 1 380 logements par an pour répondre à la demande. Il y a là un formidable chantier potentiel.

Le Cd2e (centre de ressource de l'éco construction et des éco activités) travaille avec un club d'entreprises sur des chantiers-tests donnant lieu à des observations et à des formations à la fois techniques sur l'eco-rénovation et coopératives (répondre à plusieurs aux appels d'offre).

Il y a par ailleurs un espace info-énergie qui fonctionne bien, et des associations d'insertion et de formation performantes.

La démarche qui s'amorce pourrait s'avérer d'autant plus motrice qu'elle s'appuierait sur la participation habitante, de même que sur des principes de coopération et de solidarité (des valeurs fortes issues de la culture minière).

Avec les communes en premier lieu et des élus référents, avec les associations, les acteurs de la formation, il est possible à la fois de contribuer au développement des entreprises du bâtiment, à la qualification de demandeurs d'emploi (formations, chantiers école), et en même temps à la solidarité et au réinvestissement des individus dans le collectif (chantiers participatifs, projets solidaires...).

Il y aujourd'hui dans les communes, des initiatives et des savoir-faire qui montrent qu'une telle stratégie est possible. Et il semble que l'obstacle principal ne soit pas financier (le coût de rénovation d'un logement est estimé à 12 000 euros et il y a des financements et partenaires pour les bailleurs et propriétaires).

La question principale est celle de l'impulsion politique partagée, de la conception du projet, de son pilotage coopératif, de sa coordination technique, des ressources animation...

Cadre de vie et environnement au secours de l'économie

Un autre axe fort de la transition du territoire est celui du cadre de vie et de l'environnement.

Comme nous l'avons déjà évoqué à Loos-en-Gohelle, les élus s'appuient sur la richesse du passé, sur la culture (Louvre Lens, Fêtes, richesse associative) et sur le réaménagement urbain pour transformer la ville et donner davantage envie aux habitants d'y vivre mieux, d'accueillir et de s'y installer.

Loos-en-Gohelle et d'autres communes ont montré que ce thème du cadre de vie et de l'environnement peut donner lieu à une multitude de projets, portés par les habitants ou des associations, ou bien simplement ouverts à la participation des habitants.

Et cela va de petites réalisations (square, équipements collectifs,

jardins, équipements associatifs, projets culturels, jusqu'à des projets plus ambitieux).

Conclusion : la participation habitante comme levier de développement important

Les élus ont travaillé sur l'attractivité pour les entreprises (parcs d'activités), pour les touristes (Louvres Lens, sentiers, tourisme de mémoire...), ils ont mis en place des clusters ou pôles de compétitivité (Team2 sur l'économie circulaire et les éco activités, Cluster EkWation sur le bâtiment et l'éco-construction, pôle sport santé bien être...),

Ils ont mis place des services, ils soutiennent les communes rurales et les quartiers, ils veulent aménager la ville ; mais que va-t-il se passer avant que cela soit vraiment visible pour les habitants et avant que cela produise suffisamment d'impact pour améliorer leur situation souvent difficile et leur « moral collectif » ?

L'expérience montre que les territoires les plus attractifs ne sont pas seulement ceux qui bénéficient des meilleures conditions économiques et géographiques. Ce sont aussi les plus dynamiques et ceux dont l'image s'améliore aux yeux de leurs propres habitants, générant ainsi une sorte de communication de bouche à oreille positive qui produit indirectement de l'attractivité résidentielle et économique.

La participation habitante, telle qu'elle est vécue à Loos-en-Gohelle et certainement dans d'autres communes et quartiers de l'agglomération, n'est pas une question idéologique. Elle représente avant tout un levier efficace pour rendre la vie des habitants plus supportable, plus solidaire et plus agréable, et pour les aider à développer leurs capacités d'actions individuelles et collectives.

De multiples espaces de participation en commençant par les plus simples peuvent s'ouvrir avec les communes, les services au public et les associations en première ligne.

Le rôle de la communauté d'agglomération pourrait être de proposer, de soutenir, d'outiller, de faciliter, de produire des cadres de travail favorables, de mettre à disposition des outils financiers très simples...et de coordonner une démarche d'ensemble.

Pour résumer, les clés de réussite de la démarche de transition pourraient être :

- Une impulsion politique forte et partagée
- Un temps de conception collectif de la démarche
- Un pilotage collaboratif avec un groupe projet ouvert (élus, techniciens, acteurs sociaux et économiques, personnes ressources...)
- Une très forte coopération avec les communes : charte, plan d'action et financements partagés
- Des actions concrètes et visibles
- Un principe de participation des habitants très poussé
- Des savoir-faire en matière de participation à partager
- Initier une véritable culture de la coopération (entre élus, entre services, avec des personnes ressources et organismes d'appui, avec les associations...)
- Mettre en place des moyens d'animation sur la durée
- Évaluer en permanence et améliorer en continu
- Communiquer sur le réel et impliquer les habitants dans la communication

Vincent CHASSAGNE et
Axel OTHELET
Entretiens réalisés en
juin 2015