

# Loos-en-Gohelle et le bassin minier : une démarche de transition écologique renforcée et davantage intégrée à l'échelle intercommunale

Après les rencontres de 2015, réalisées essentiellement dans la commune avec des élus, agents et habitants (plus la rencontre avec 2 élus et un agent de la communauté d'Agglomération), nous avons actualisé l'écoute territoriale le 19 septembre 2017. Cette fois, le groupe était représentatif de l'ensemble des échelles territoriales (commune, communauté d'Agglomération et pôle métropolitain de l'Artois). Il s'agissait de faire le point sur la conduite de la transition écologique avec les acteurs territoriaux de ces trois niveaux.

## Loos-en-Gohelle : une démarche de transition écologique poursuivie et renforcée

### Une démarche d'amélioration continue

La notion d'amélioration continue est intégrée depuis longtemps à la ville de Loos-en-Gohelle. La ville a des objectifs qu'elle n'hésite pas à évaluer et à revisiter. Elle ose remettre en réflexion sa démarche et elle

identifie régulièrement des marges de progrès. Elle engage ainsi des actions d'amélioration et peut accélérer la mise en mouvement des acteurs et habitants.

### Un questionnement permanent sur les 3 piliers de la démarche : portage partagé, coopérations multiples entre élus et techniciens et implication habitante

Ces trois piliers font partie de ce que le maire Jean-François Caron nomme « le code source de la transition ». Ils sont associés à plusieurs principes (mise en trajectoire avec identification du modèle de départ et du modèle souhaité, mise en récit avec participation des habitants à ce récit, démarche globale dans un écosystème territorial, expérimentation et droit à l'erreur, actions visibles sur le cadre de vie ...).

Pour ces trois piliers, les risques sont les suivants :

- Le risque de portage trop personnalisé par le maire entraînant un manque de responsabilisation et d'engagement des autres élus ;
- Le risque constant de retours aux cloisonnements entre services et délégations données aux élus (et ce, dans une commune de 6500 habitants), car la coopération



et le travail en mode projet ne sont ni naturels, ni définitivement intégrés, même après des formations et des progressions significatives ;

- Le risque de tassement de l'implication habitante qui doit être sans cesse encouragée et renouvelée et qui peut facilement, faute d'efforts constants, ne plus concerner qu'un petit nombre d'habitants davantage engagés dans la vie collective.

Pour prévenir ces risques, les efforts ont porté sur 3 axes :

### Un portage de la démarche de transition plus partagé et plus collectif

Il est clairement exprimé que le projet de transition doit être porté par un collectif, même s'il est davantage incarné par le maire. Cela se traduit concrètement par des formations et l'un des critères de réussite est la capacité qu'ont plusieurs élus, à présenter et à illustrer la démarche de transition dans son ensemble, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commune. Nous rappelons que la ville avait déjà réalisé des formations qui visaient la montée en compétence des élus et particulièrement des adjoints, afin qu'ils puissent conduire des projets complexes sur la durée, avec l'implication habitante (selon la devise locale, « la participation c'est du high-tech »). Il s'agissait aussi de favoriser les coopérations avec

d'autres élus et avec différentes compétences techniques.

### Une nouvelle dynamique managériale de coopération

Il n'est pas envisageable à Loos-en-Gohelle de fonctionner selon un mode administratif et gestionnaire classique, avec une démarche de transition qui viendrait en plus, comme un projet communal parmi d'autres. La transition au cœur du projet communal suppose des compétences spécifiques pour les cadres (7 cadres A pour une ville de 6500 habitants). Le précédent Directeur général des services (DGS) était déjà « atypique » car issu d'une carrière dans la société civile. Il a piloté la mise en place du management par la coopération et par le bien-être au travail.

Depuis peu, la ville a renouvelé les postes du DGS et du Directeur des services techniques (DST) et tous deux sont issus de la promotion interne. Le DGS était un animateur de quartier au départ, le DST un agent des espaces verts. Les deux sont montés en compétence sur l'implication des habitants, et sur la gestion différenciée et biologique des espaces naturels. Ils peuvent apporter une expérience crédible par le vécu qu'ils ont de la ville (l'un est d'ailleurs à l'association de chasse, l'autre de foot) et par leur expérience de la démarche de transition. Ils poursuivent et intensifient le management par la coopération et le travail

en mode projet. Et ils constituent avec le directeur de cabinet, une équipe qui permet à la fois d'encadrer le travail routinier nécessaire dans la commune, et de constamment renforcer la démarche de transition portée par tous quel que soit son niveau hiérarchique.

### Une implication habitante plus structurée

Le terme « implication habitante » est préféré au vocable « participation citoyenne » car il s'agit essentiellement de faire participer les habitants à des actions concrètes qui les concernent et non de les associer à la réflexion sur le projet communal (car cela réunit très peu de volontaires).

Elle est permise par un large panel d'actions (cadre de vie, aménagement, services). Notons que la participation des habitants est très importante, pour tout ce qui concerne les événements communaux. Ils permettent de valoriser collectivement la mémoire du territoire (d'où l'on part) et de se projeter dans l'avenir (où l'on va).



Base 11-19 à Loos-en-Gohelle / Photo : Jérémie Jännick, domaine public

Quatre améliorations ont été engagées :

► **Un référentiel sur le principe de responsabilisation dit « fifty/fifty »**

Ce principe est incontournable pour l'implication habitante à Loos-en-Gohelle (il est illustré par l'expression locale « participation sans responsabilisation = piège à cons »).

Il intervient tant pour les actions initiées par la commune (dans lesquelles on invite à participer), que pour les actions issues des habitants et/ou des associations et de leurs besoins (voire de leurs revendications). Il s'agit de proposer une sorte de « contrat moral » instituant en contrepartie de l'engagement de la commune, l'engagement réel et la responsabilité des habitants.

La commune a entrepris de caractériser ce « mode de faire » particulier et de produire un référentiel qui pourra être utilisé par les élus et techniciens, et partagé pourquoi pas à l'échelle intercommunale.

► **Un forum citoyen**

Ce forum a pour but de réunir des habitants justement impliqués dans l'action collective et particulièrement ceux qui sont responsabilisés par le principe du « fifty/fifty », afin d'échanger et de mobiliser davantage leurs pairs.

► **Les stands de rencontre habitants**

Afin de renouveler constamment l'implication habitante et de rencontrer les habitants que l'on voit le moins

souvent, la commune a testé avec succès la formule des stands de rue, placés successivement dans chaque micro quartier. Tenus par des élus ou des techniciens, ils permettent d'aller au-devant des habitants, de dialoguer, d'expliquer la démarche communale et surtout d'écouter et de détecter des besoins ou des souhaits de projets. L'opération sera renouvelée régulièrement.

► **La création de l'association des amis du modèle loossois.**

Se sentant adhérents et acteurs de la démarche de transition (d'ailleurs certains sont venus habiter dans la commune pour cela), des habitants ont formulé une demande de contacts et l'association structure donc un espace d'échange spécifique à la démarche de transition (qui diffère donc du forum citoyen qui lui, prend en compte l'ensemble de la vie communale et citoyenne).

## **La Communauté d'Agglomération de Lens Liévin (CALL) inscrit la transition dans son projet de territoire**

Nous avons noté en 2015 des volontés et des actions (le portage de la base 11-19 avec ses entreprises dans le domaine du développement durable, le projet d'aménagement et de

verdissement, le projet de rénovation de l'habitat...), mais la démarche de transition était peu visible et ne nous semblait pas située au cœur du projet de cette Agglomération de 245 000 habitants. Elle n'était pas portée fortement par l'ensemble du collectif d'élus et pas non plus déclinée sur l'ensemble des compétences et des politiques de l'intercommunalité.

Avec le renouvellement politique incarné par le nouveau président Sylvain Robert, et compte tenu de l'expression inquiétante d'une grande partie du vote citoyen se portant sur les extrêmes, les choses ont changé et l'Agglomération affiche plus fortement sa recherche de transformation territoriale et de résilience.

L'Agglomération a profité de la démarche Euralens mise en place par la Région et de la dynamique du Louvre Lens pour se « mettre en projet » dans une démarche de transition :

- Portage structuré d'un projet de territoire avec 5 vice-présidents ;
- Recrutement d'une Cheffe de projet « Troisième révolution industrielle » à la CALL (cette arrivée est concomitante d'un contrat signé par la CALL et l'ADEME et dans lequel Loos-en-Gohelle est désignée comme ville pilote sur laquelle s'appuyer). ;
- Groupes de travail élus/techniciens permettant de créer de la transversalité ;

- Espace d'implication des acteurs, labellisation de projets, accompagnement en ingénierie, mise en lisibilité...

« On a réussi à sortir du schéma institutionnel gestionnaire pour poser un objectif de démonstrateur de résilience » avec les axes suivants :

- ▶ 3ème révolution industrielle ;
- ▶ Processus de coopération ;
- ▶ Traitement particulier de la nappe urbaine.

Il reste encore à inscrire durablement des « modes de faire nouveaux » dans l'ADN de l'intercommunalité, et notamment les coopérations (élus, techniciens, entreprises...) et l'implication habitante.

Pour cela le travail avec les communes et les associations en tant que relais de l'implication habitante est fondamental. Il peut déboucher sur de futures formations.

D'une manière générale, la CALL est peu pourvue en ingénierie d'animation et d'accompagnement de projets et des moyens d'animation pourront être dégagés, notamment par la démarche de mutualisation.



Crédits : Ville de Loos-en-Gohelle

## Le Pôle Métropolitain de l'Artois (PMA) : un espace de d'échange et de coopération facilitant les transitions

Le Pôle Métropolitain est un syndicat mixte ouvert sur un bassin de 580 000 habitants qui regroupe les Communautés d'Agglomération Hénin-Carvin (125 000 habitants), Béthune-Bruay-Artois-Lys-Romane (225 000 habitants) et de Lens-Liévin ainsi que le département du Pas-de-Calais.

Le PMA est un lieu d'échange, de dialogue, de stimulation de projets et d'ingénierie de programme.

Il bénéficie en retour à chaque Communauté d'Agglomération, car les élus découvrent les pistes d'action des autres territoires et des groupes de travail se créent pour mutualiser des ressources et pour construire ensemble des programmes de travail.

Sa gouvernance est resserrée autour des présidents et d'une quinzaine d'élus.

Le syndicat mixte n'a pas de personnel (uniquement un directeur). Mais plusieurs techniciens participent dans les groupes de travail et peuvent constituer des équipes ressource pour les projets.

Les axes de travail sont les suivants :

- ▶ L'aménagement durable du territoire, « de l'Archipel noir à l'Archipel vert » ;
- ▶ Le développement économique et la formation, « bâtir la Métropole de la Troisième révolution industrielle » ;
- ▶ L'enjeu culturel et sociétal, « pour et avec la population ».

Ils montrent bien qu'à l'échelle du pôle métropolitain également, on a placé la transition au cœur du projet, pour l'ensemble de cette conurbation issue du bassin minier.



## Des pistes de progression pour demain

### Articulation des échelles intercommunales et coopération

Les progressions sont très significatives depuis deux ans, puisque l'on est maintenant passé à un « projet de transition multi échelles », qui mobilise les élus de l'échelon communal jusqu'à l'échelon métropolitain.

Il n'en reste pas moins que du fait de son caractère récent, cette progression peut encore se consolider sur plusieurs points. Nous voyons bien avec Loos-en-Gohelle (et avec d'autres communes ayant entrepris des projets emblématiques), que l'échelon communal est fondamental. Il est fondamental car la capacité d'investissement et d'émergence de projets des communes sur l'aménagement, l'énergie, le cadre de vie est encore significative (même dans les petites communes) et surtout, car il s'agit de l'échelon le plus naturel pour stimuler la participation habitante. Mais cet échelon communal ne suffit pas, car la transition reste insuffisamment efficace si l'on ne change pas la réalité économique et sociale à l'échelle du bassin de vie. L'action communautaire est donc fondamentale.

Pour mieux s'engager dans la transition un certain nombre de communes ont besoin d'échanges avec leurs pairs, d'appui ingénierie, d'appui



Credits : Ville de Loos-en-Gohelle

animation, voire de fonds de concours encourageant les bonnes pratiques. De plus, les Agglomérations peuvent « mettre en mouvement » les communes sur des projets concrets qu'elles initient (démarche rénovation habitat, démarche zéro gaspillage, démarche alimentaire de territoire, démarche mobilité...). Et les communes devraient pouvoir proposer des projets (seules ou à plusieurs) pouvant être soutenus par l'intercommunalité.

Pour se situer pleinement dans cet esprit de coopération dynamique et favorable au grand projet de transition, il faudrait pouvoir disposer d'une équipe de développement, animation et accompagnement de projet dans chaque Agglomération. Pourquoi ne

pas échanger à l'échelle du pôle métropolitain sur cette question, et envisager des recrutements, des mutualisations (avec appui possible sur des cadres communaux) et des formations ?

Les outils, présents sur la base 11-19 sont d'ailleurs déjà mobilisés (comme le Cd2e acteur de l'éco construction et de l'économie circulaire qui travaille avec le pôle métropolitain sur la rénovation de l'habitat).

L'enjeu pour la CALL et le PMA est donc de mettre en pratique dans les projets, actions et relations de travail entre agents, le concept de subsidiarité active : garder l'échelon de proximité avec les communes et en même temps, agir à bonne échelle, en mutualisant, et sans

faire « à la place de » quand c'est possible. Notons que c'est également le sens du concept de « pouvoir distribué » cher à Jeremy Rifkin, promoteur de la 3ème révolution industrielle. (Jeremy Rifkin a travaillé à la demande de la Région Nord-Pas-de-Calais et des entreprises sur un plan directeur régional à ce propos).

### Portage politique et récit collectif

À l'échelle de Loos-en-Gohelle, le portage de la démarche est en nette progression bien qu'il puisse toujours se renforcer et s'élargir (principe d'amélioration continue).

Au niveau intercommunal, l'émergence d'un discours et d'un récit collectif apparaît nécessaire pour entraîner l'ensemble des forces vives de l'Agglomération et du Pôle Métropolitain. La dynamique de la démarche Euralens, initiée par la Région, pourrait servir de support, et le CERDD (Centre de Ressources du Développement Durable situé sur la base 11-19) a mobilisé un groupe de réflexion sur cette question du récit ; qui pourra contribuer favorablement.

### Cadre de vie et transition

La démarche de transition est d'autant plus visible et comprise des habitants, quelle s'applique et se concrétise sur leur cadre de vie. Et cette dimension cadre de vie est essentielle pour l'implication habitante.

L'Agglomération de Lens-Liévin est en cours de

progression notamment avec ses projets d'aménagement, sa stratégie alimentaire et la rénovation de l'habitat (environ 23 000 logements avec éco-rénovation). La dynamique autour de l'habitat permet la formation des artisans à l'éco-rénovation mais les objectifs restent à préciser avec les partenaires pour la participation des habitants.

### Implication habitante

Loos-en-Gohelle a renforcé ses actions pour favoriser l'implication des habitants. Mais à l'échelle de la CALL, il ne s'agissait pas d'un « mode de faire habituel ». Il est vrai qu'il est plus difficile de mobiliser les habitants sur les compétences et les projets d'une Agglomération, car ils sont moins portés sur la proximité (par exemple le ramassage des déchets c'est partout). De plus, les centres de décision sont éloignés des habitants et les agents n'ont pas le temps ou ne sont pas missionnés pour cela... Cependant, des marges de progrès sont possibles si la CALL formule une volonté politique pour cela et si elle oriente ses projets et ses partenariats en faveur de

l'implication habitante (notamment avec les communes et avec les associations), et si elle se dote, nous le répétons, d'une ingénierie d'animation significative.

La relance du Conseil de Développement de la CALL pourrait aller dans ce sens. Cet organe consultatif peut bien sûr permettre d'associer des personnes issues de la société civile à la réflexion et au pilotage de grandes démarches (dont la démarche de transition). Mais les membres du Conseil de Développement, au-delà de la réflexion, peuvent également (si cela est souhaité), participer à la création du récit de la transformation du territoire, et être formés pour renforcer la capacité d'animation et de mobilisation de la population sur des actions concrètes : écoute des habitants, valorisation des bonnes pratiques et des initiatives, animation pour déclencher des projets, appui pour impliquer les habitants sur des opérations portées par la CALL comme des ateliers alimentation ou rénovation, des animations sur des événements... et bien d'autres occasions pour « coproduire de l'animation » avec la société civile.

Réécoute territoriale réalisée par Vincent Chassagne, Jean Maillet et Valérian Poyau pour le compte de l'UNADEL et Territoires Conseils en septembre 2017.