VILLE DE LOOS-EN-GOHELLE

L'implication des citoyens

Retour d'expérience de la Commune de Loos-en-Gohelle

« Un référentiel pour faire le point et nourrir l'action »

06/12/2019

Référentiel « Implication des citoyens de la Commune de Loos-en-Gohelle », coécrit par Jean-François CARON, Julian PERDRIGEAT, Geoffrey MATHON, et Antoine RAYNAUD cheville ouvrière de ce travail de formalisation. Un travail élaboré entre septembre 2018 et décembre 2019. Avec la participation active de nombreux citoyens, agent et élus de la commune. Certains récits de vie démocratique ont été rédigés par Valérie THELLIER, plume des Ch'ti TAIDx. Le référentiel a fait l'objet d'une relecture attentive de membres du comité scientifique Loos Ville Pilote 2019. Merci à toutes et tous ! Ce travail participe de la transmission de l'expérience loossoise dans le cadre de la convention de partenariat « démonstrateur national conduite du changement Ville durable » avec l'ADEME et de structuration d'une Fabrique des transitions. Licence CC BY-NC-ND 4.0. Pour toute information ou question : contact@loos-en-gohelle.fr

Sommaire

1. Avant-propos : un référentiel comme objet de transmission 4
2. Structure et résumé du référentiel 5
3. Introduction 6
3.1. Éléments de contexte : la fermeture de la mine 6
3.2. La culture comme ciment social et base de la résilience loossoise 7
3.3. La systématisation du développement durable 8
3.4. La notion de trajectoire 9
3.5. L'implication des citoyens, pilier structurel de la méthode loossoise de conduite du changement 10
3.6. Qu'est-ce que l'implication des citoyens ? 13
4. Première partie : l'implication des citoyens produit des résultats 16
4.1. Des résultats sur la qualification des politiques publiques 16
4.1.1. Des politiques publiques mieux préparées 16
4.1.2. Des résultats structurels durables 17
4.1.3. Des arbitrages politiques et une démocratie représentative renforcés 18
4.2. Des résultats sur les enjeux de citoyenneté et d'associativité 18
4.2.1. Capacitation individuelle 18
4.2.2. Capacitation collective et renforcement de la puissance publique 19
4.2.3. Une communauté loossoise en résilience 22
4.2.4. Associations et bénévolat 22
4.3. Vers une professionnalisation des parties prenantes sur les enjeux de la participation 24
4.3.1. Un changement de posture du quatuor élus – agents – habitants – opérateurs économiques 24
4.3.2. Une recomposition des fonctions de travail 27
4.3.3. L'implication des citoyens apporte sens et reconnaissance au travail 28
4.4. Des résultats systémiques qui amplifient l'action publique et créent de la valeur 29
3.4.1. Des résultats systémiques 29
4.4.2. La valeur créée : un enjeu d'évaluation démocratique et économique 30
4.5. Limites de l'implication des citoyens 30
4.5.1. Un travail rigoureux, consommateur de ressources 31
4.5.2. La participation génère de la demande 34
4.5.3. La limite du changement d'échelle 35
5. Deuxième partie : l'implication des citoyens repose sur une « méthode » 37

5.1. Une posture d'engagement 37
5.1.1. L'engagement du côté des élus : entre leadership revendiquant l'implication des citoyens et reconnaissance du travail qu'elle exige 37
5.1.2. L'engagement du côté des services : entre sécurisation technique des processus et reconnaissance du sens politique 38
5.1.3. L'engagement du côté des citoyens : entre reconnaissances des conditions politiques et techniques nécessaires pour s'impliquer et le dépassement d'une posture de consommateurs 40
5.1.4. Et l'engagement du côté des entreprises ? 40
5.2. Ouvrir et organiser des « espaces » où l'engagement puisse s'exprimer 41
5.2.1 La dynamique culturelle et patrimoniale comme premier espace d'engagement 41
5.3. L'éthique dans la pratique de la participation 43
5.3.1. L'implication repose sur des principes éthiques 43
5.3.2. L'implication dépend de la qualité des relations interpersonnelles 44
5.4. La mise en œuvre opérationnelle : partir des besoins des citoyens 47
5.4.1. La nécessité pour avoir une participation inclusive de partir d'enjeux de la vie quotidienne 47
5.4.2. La qualification des besoins 49
5.5. Les échelles et outils de l'implication 49
5.5.1. Informer, point de départ de tout processus participatif 50
5.5.2. Consulter, concerter : recueillir l'avis informé des citoyens 51
5.5.3. Coproduire : prendre en compte les contraintes des uns et des autres et créer les conditions d'agir ensemble 52
5.6. Le fifty-fifty : « couteau suisse » de la puissance publique 52
5.6.1. Le fifty-fifty : définition d'un outil multifonctionnel 53
5.6.2. Divers projets coproduit en « fifty-fifty » 54
5.6.3. Comment mettre en place un fifty-fifty ? 54
5.6.4. Les résultats et les limites de l'outil fifty-fifty 55
5.7. La formation par l'action – recherche : la place centrale du retour sur expérience et l'accompagnement par des tiers extérieurs 57
5.7.1. Loos-en-Gohelle, laboratoire d'une autre organisation du travail 58
5.7.2. Le droit d'innover (ou le droit à l'erreur) 60
6. Troisième partie : les enjeux d'innovation liés à l'implication des citoyens 62
6.1. Quels outils pour donner corps aux politiques de la Ville ? 62
6.1.1. Le Forum citoyen 62
6.1.2. Faîtes-in-Loos 63

6.2.1. La mise en récits comme outil d'évaluation 65
6.2.2. Le groupe d'auto-évaluation des fifty-fiftys 68
6.3. Comment partager les risques liés à l'innovation démocratique ? 69
6.4. Quelle recomposition de la coopération élus/agents ? L'exemple du « stand mobile Agir ensemble » 71
6.4.1. Une innovation démocratique 71
6.4.2. Une réflexion sur la coopération élus-techniciens 72
7. Conclusion 74
8. Annexes 76
A. Fiches méthodologiques 76
A1. Techniques d'animation d'une réunion publique 76
A2. Exemple de processus de concertation sur les temps d'apprentissage périscolaires 79
A3. Exemple de convention fifty-fifty 83
B. Récits de vie démocratique, Ch'ti TAIDx 2018 et 2019 84
B1. De grands pas pour les petits pieds, récit de création d'une maison d'assistantes maternelle, 2018 84
B2. Interview de Célia C, responsable de l'urbanisme, 2018 86
B3. Jamais sans ma pince… récit d'une initiative de propreté, 2018 87
B4. Interview de Sabrina D, secrétaire des services techniques, 2018 88
B5. Plein soleil sur les mines de Loos en Gohelle, 2019 89
B6. L'amitié sous le signe du zéro déchet, 2019 90
B7. Sylvie D. et Alain B : DUKASS, comme une pomme d'amour… 92

1. Avant-propos : un référentiel comme objet de transmission

Située au cœur du Bassin Minier des Hauts-de-France, Loos-en-Gohelle est une commune de 6500 habitants qui a fait le pari de la résilience par la culture et le développement durable après le choc de la fermeture des mines. **La résilience est entendue ici comme la faculté à rebondir après un choc en s'appuyant sur les leçons du passé**[1].

Depuis trente ans, la ville a progressivement expérimenté, développé et conceptualisé une méthode de conduite du changement pour opérer la transition du modèle minier, non soutenable, vers un modèle de développement durable.

En 2014, Loos-en-Gohelle a signé un protocole de partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) qui l'a reconnue « **démonstrateur national de la conduite du changement vers la ville durable** ».

La « méthode loossoise » donne des résultats concrets : capacitation et démocratie locale, transition énergétique, système alimentaire, biodiversité, éco-construction, action sociale, développement économique… Elle contribue à mettre en place, avec les acteurs, les associations, les entreprises, les collectivités du territoire, les bases d'un **« écosystème coopératif territorialisé »**[2].

Elle s'appuie sur la participation systématique des *habitants*, qu'elle considère comme des *acteurs* engagés dans la transformation de la ville. Loin d'être un supplément d'âme, l'implication habitante est centrale. Il ne peut y avoir de transition écologique sans transition économique, ni de transition économique sans transition démocratique.

Cette méthode et cette expérience constituent un « **patrimoine collectif immatériel** » que le présent *référentiel* tente de cristalliser et de partager. Il vise à en expliquer les fondements méthodologiques et conceptuels, à en raconter la trajectoire et à en évaluer la portée. Il étudie ce par quoi la commune est passée, quelles ont été les mesures mises en place, les réussites et les limites afin d'en tirer des conclusions utiles, pour elle-même et pour d'autres.

Ce référentiel vise deux objectifs principaux : il a d'abord une fonction interne. L'implication citoyenne se conjuguant au temps long, il doit permettre à la mairie, en tant qu'organisation de travail, de structurer, de clarifier, de sauvegarder et d'améliorer ses méthodes afin de mieux transmettre ce « savoir faire » aux futures équipes municipales, administratives et politiques. Il s'adresse aussi bien aux élus qu'aux agents, dans une optique de soutien de leur travail sur les enjeux d'implication, ainsi qu'aux Loossois, actifs et curieux de cette dimension de la vie locale.

Il a également une fonction externe, s'adressant à des acteurs « tiers » : élus et agents actifs dans d'autres collectivités ; représentants étatiques ; universitaires, chercheurs, et journalistes ; citoyens

[1] Cyria EMELIANOFF, La durabilité à l'épreuve du concret, colloque du 28 janvier 2011
[2] ADEME, ATEMIS, Christian DU TERTRE, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN. 2019. Développement durable des territoires: la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

et acteurs de la société civile ; tous intéressés par cette question du renouveau démocratique, dans une logique de partage d'expérience et de maillage d'écosystèmes d'acteurs à même de porter la transition au plan national et international.

Il a donc une fonction d'échange, de mise en relation et de partage d'expérience, cherchant à venir en soutien, humblement, à celles et ceux, à Loos et ailleurs, qui engagent des démarches similaires et se posent invariablement les mêmes questions.

Nous espérons également que ce travail permettra de progresser sur la question du changement d'échelle de nos pratiques de transitions écologique, économique, démocratique et sociale, pour le moment uniquement appliquées au niveau local, et que nous trouverons parmi les lecteurs des partenaires sensibles et intéressés pour nous aider dans cette voie.

Ce document n'est donc pas un guide mais un « référentiel » pour nourrir l'action. S'il a bien une dimension pédagogique et a l'ambition de partager certains savoir-faire, il n'en demeure pas moins essentiellement conceptuel et nous semble, en l'état, encore peu appropriable. L'effort pour passer à l'action nécessitera sûrement d'autres supports plus opérationnels avec une plus grande dimension méthodologique qu'il s'agira d'imaginer par la suite.

2. Structure et résumé du référentiel

Le référentiel est divisé en une Introduction, trois chapitres et deux parties annexes.

Introduction. L'introduction vise à apporter des éléments de contextualisation nécessaires pour connaître le passé particulier de la ville et comprendre la trajectoire dans laquelle elle s'inscrit. Elle explique notamment comment la commune a progressivement expérimenté et développé une méthode de transition vers une ville durable par un processus de résilience, et quels ont été les rouages de cette « méthode ». Elle s'attache enfin à expliciter la notion d' « implication habitante ».

Les chapitres du Référentiel : Au nombre de trois, ils abordent successivement les résultats, les éléments de méthode puis les enjeux d'innovation liée à l'implication des citoyens dans la production des politiques publiques.

I. Les résultats de l'implication

Cette partie s'intéresse aux résultats concrets de l'implication habitante obtenus à Loos-en-Gohelle, ainsi qu'au défi de leur évaluation. L'objectif est de partager avec ceux qui s'y intéressent les réussites et les limites de la démarche loossoise, notamment sur les sujets de la citoyenneté et de la qualification des politiques publiques. Cette partie étudie également la manière dont l'implication influence et fait évoluer les postures des élus, des agents et des habitants.

II. Les éléments de « méthode »

La deuxième partie livre les éléments de méthode, les techniques, les dispositifs et les outils développés à Loos-en-Gohelle pour impliquer les habitants et s'intéresse aussi à leurs limites. Il ne

s'agit pas de dire que c'est la bonne méthode mais simplement que c'est une façon de faire qui nous a réussi et qui peut nourrir d'autres pratiques.

III. Implication citoyenne et innovation publique

Enfin, une fois évoqués les résultats et les éléments de méthode, la troisième partie aborde des questions prospectives et des enjeux d'innovation à venir. Elle expose les principales interrogations et réflexions en cours à Loos-en-Gohelle sur ce que l'implication peut induire pour le futur des politiques publiques dans un contexte de crise de la représentation et de dérèglement climatique.

Les annexes du référentiel. Les annexes insèrent des « fiches méthodologiques » et des récits de vie démocratique comme éléments supports complémentaires.

A. Fiches méthodologiques

Il s'agit un « classeur » qui compile des fiches méthodologiques. Chaque fiche concerne un dispositif ou un outil communal d'implication et livre des éléments de méthode avec un plus grand niveau de détails. Ce classeur a vocation à être complété progressivement à mesure que ce référentiel donnera naissance à un guide pratique et des outils de facilitation de l'implication citoyenne.

B. Récits de vie démocratiques

L'enjeu de cette partie est d'illustrer le contenu du référentiel par des exemples de récits de parcours individuels authentiques et de projets coproduits par la mairie et les habitants.

3. Introduction

Afin de bien comprendre la « méthode loossoise » d'implication habitante et les résultats qu'elle a permis d'obtenir, l'introduction propose au lecteur un court historique et quelques éclaircissements sur le contexte particulier du territoire. Elle s'attache également à expliciter certains termes et concepts essentiels qui sont mobilisés par la suite dans le document.

3.1. Éléments de contexte : la fermeture de la mine

Comme toutes les villes du Bassin minier, Loos-en-Gohelle a été durement éprouvée par la fermeture des mines à la fin des années 70 et au début des années 1980. Cela a non seulement constitué pour la commune une catastrophe économique et sociale, mais également une crise identitaire. En effet, à l'époque où le charbon était la principale source d'énergie du pays et que les mineurs, « premiers ouvriers de France », contribuaient au développement de son économie en accomplissant un métier difficile et dangereux, les habitants du Bassin minier jouissaient d'une reconnaissance locale et nationale. En outre, le système de la mine était particulièrement paternaliste et encadrant : les sociétés des Houillères du Bassin du Nord-Pas-de-Calais, qui assuraient l'exploitation du charbon sur le territoire, régissaient tous les aspects de la vie sociale (logement, santé, éducation, loisirs). Non suffisamment préparée ni anticipée (pourquoi croire à la catastrophe ?), la fermeture des mines a

donc entraîné une perte de reconnaissance, de dignité et a fait disparaître brutalement les repères donnés par une organisation sociale stricte implantée de longue date dans le territoire. Elle a contribué à changer le regard des Loossois sur eux-mêmes et à susciter un sentiment de honte, de désœuvrement et de désespoir au sein de la population.

3.2. La culture comme ciment social et base de la résilience loossoise

Face à la crise, la municipalité, dirigée à l'époque par Marcel Caron, père du Maire actuel Jean-François Caron, a axé ses efforts sur la prise en charge collective du sentiment de perte de confiance et d'estime de soi, à travers la mise en place d'une politique culturelle visant à reconnaître et valoriser la mémoire, les valeurs populaires, la culture et les savoir-faire de Loos-en-Gohelle.

Ainsi, en s'appuyant sur des travaux citoyens de recherches historiques (films, travaux d'historiens amateurs qui ont fouillé les archives et interrogé le passé[3]) et sur l'organisation d'événements culturels participatifs comme le festival des « Gohelliades »[4] mettant en lumière (et en son !) l'histoire du territoire de la Gohelle et de ses habitants, la municipalité a réussi à créer les conditions d'une mobilisation collective des Loossois dans ce processus. Elle s'est également battue pour préserver intacts les deux terrils jumeaux et sauvegarder les bâtiments industriels de la « Base 11/19 » car, comme l'expliquait Marcel Caron, « *il était inconcevable qu'il ne subsiste pas sur la commune de témoignage de cette industrie qui a tant marqué le territoire. Il fallait conserver un lieu permettant d'illustrer cette mémoire* »[5].

Ce travail visait à situer Loos-en-Gohelle dans une histoire plus large que celle de la mine qui, bien qu'elle en constitue un chapitre central, ne la résume pas entièrement. Il s'agissait d'aider les Loossois à tourner la page de l'époque minière, à en faire le deuil, sans pour autant rompre tout lien avec cette période, dans une forme de catharsis collective. Sans nécessairement le verbaliser en ces termes à l'époque, la dynamique culturelle a permis de prendre appui sur le passé pour créer les conditions d'un processus de résilience du territoire, transformant les cadres de pensée et ouvrant de nouveaux espaces pour l'action[6]. Elle a posé les bases solides d'une transition en faisant entrevoir – certes pas aux yeux de tous – de nouvelles perspectives de développement.

---

[3] *Loos-en-Gohelle à la recherche de son passé*, Ouvrage collectif, Loos-en-Gohelle, 1982 // CUVILLON Marc, *Loos-en-Gohelle, hier, aujourd'hui, demain*, [Super 8 sonore], 1977.

[4] Le festival des Gohelliades est un moment festif et convivial qui vise à valoriser l'histoire et l'identité des habitants de la Gohelle, petit territoire autour des villes de Lens et de Liévin. Il est le cadre de nombreux spectacles participatifs rassemblant toutes sortes d'artistes locaux (peintres, photographes, réalisateurs, conteurs, poètes, écrivains, historiens, etc). Le but est de « mettre en scène un héritage collectif (…) et de présenter au grand public les multiples facettes d'une tradition et d'une culture dignes d'être aussi connues que celles d'autres régions françaises moins discrètes » (éditorial du premier appel à candidature du Comité des Gohelliades). Le festival est organisé pour la première fois en 1984 et perdure encore aujourd'hui.

[5] Témoignage de Marcel CARON dans la plaquette de la présentation de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) « Laissez-vous conter le 11/19 »

[6] Etude de définition du projet artistique, culturel et social de l'écopôle 11/19 Loos-en-Gohelle, Chantal LAMARRE, mars 1995.

3.3. La systématisation du développement durable

Au cours du dernier mandat de Marcel Caron (1977 – 2001), la mairie a progressivement intégré l'écologie comme dimension centrale de sa stratégie. Cela s'est fait notamment sous l'impulsion de Jean-François Caron, alors conseiller municipal chargé de l'environnement et de l'aménagement du territoire et conseiller régional en charge des assises pour l'emploi et du travail[7]. Ses équipes et lui ont porté en particulier deux projets fondateurs de la méthode loossoise d'implication citoyenne : la révision du Plan d'occupation des sols (POS) 1995-1999 et l'adoption de la « Charte du cadre de vie », deux documents charnières qui partent des besoins, du vécu et de l'expertise d'usage des Loossois.

La révision du POS a constitué pour les équipes municipales l'opportunité d'entamer une démarche innovante : celle d'impliquer les habitants dans l'adoption d'un document de planification urbaine et de réaliser avec les habitants des cités, les commerçants et des représentants du secteur économique, les parents d'élèves, les agriculteurs, les associations un diagnostic social et environnemental pour la commune. Issue de ces travaux, la Charte du cadre de vie (1995-2000) est un document coconstruit avec toutes les parties prenantes (plusieurs dizaines d'acteurs) qui constitue encore aujourd'hui la feuille de route de la transition écologique locale en dressant les principaux enjeux de développement de la ville : passer du noir au vert, du charbon aux énergies renouvelables, des passoires thermiques à l'écoconstruction, de la pollution aquifère à la préservation et l'infiltration des eaux, du pays dévasté au plan paysager à la plantation d'arbres, de haies, à la préservation de la biodiversité, du paternalisme à la capacitation citoyenne… Elle pose les bases de nouvelles perspectives. Si elle n'a pas valeur légale, ce qui, en cas de changement d'exécutif, peut être une fragilité, elle a cependant une valeur d'usage. Bien qu'elle nécessiterait aujourd'hui d'être complétée et actualisée, la Charte n'en demeure pas moins, du fait du processus participatif qui l'a vue naître, un document cadre de l'action publique loossoise[8].

Adossée au processus culturel et à la planification de la ville, l'implication des Loossois allait devenir un pilier incontournable des politiques municipales et une marque de fabrique des transitions de la commune. En 2001, Jean-François Caron est élu maire et succède à son père. Sous son impulsion politique et avec le travail de ses équipes, la mairie a progressivement mis en place et amélioré une méthode démocratique de transition écologique, économique et sociale. L'objectif est de penser à long-terme et d'inscrire les politiques publiques dans une trajectoire sociale qui s'inscrit dans la durée, tout en répondant aux urgences du moment présent. Il s'agit de tout mettre en œuvre pour répondre aux *besoins* des habitants, et de l'affirmer publiquement, tout en assumant également de ne pas pouvoir atteindre tous les objectifs en même temps, ni tout de suite. Cette tension entre le temps long de la transformation, de l'évolution des consciences et l'urgence climatique soulève une question fondamentale : peut-on faire abstraction de ces lents processus démocratiques et doit-on choisir des formes de gouvernance de la transition plus autoritaires, plus contraignantes, au motif que l'on n'aurait ni le choix, ni le temps pour faire autrement ? En réalité et c'est une affirmation essentielle de ce référentiel, la démocratie n'est pas un luxe mais le fondement de notre capacité à

[7] GARCETTE Dominique, LÉVAL Gérard, *Agir pour l'emploi en Région, l'expérience novatrice du Nord-Pas-de-Calais*, 1998

[8] https://wiki.interne.loos-en-gohelle.fr/index.php/Charte_du_cadre_de_vie

répondre aux enjeux climatiques. Et si, à première vue, cela prend plus de temps, en définitive, cela permet d'en gagner bien davantage !

La charte du cadre de vie est un document charnière dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable à Loos-en-Gohelle. Elle est l'aboutissement d'une démarche d'analyse, de diagnostic et de concertation engagé à partir de 1996, votée à l'unanimité le 29 mars 1999 par le Conseil municipal, et signée en mai 2000 par les parties prenantes. Elle repose sur la démarche suivante :

1. Combinaison de la concertation et du diagnostic social et environnemental afin d'identifier les attentes des citoyens (questionnaire cadre de vie de la municipalité en février 1997, écoute sociale des quartiers, audit culturel) et connaître les caractéristiques du territoire (étude d'écologie urbaine CHALLON_GUERRIER).

2. Elaboration d'une stratégie et d'un calendrier de mise en œuvre d'un programme en 8 axes (7 axes déclinés par l'étude CHALLON-GUERRIER et un nouvel axe Haute Qualité Environnementale). Ces 8 axes d'actions sont en même temps 8 principes à décliner dans chaque opération singulière, comme par exemple la restructuration de la Cité Belgique, la rénovation de la base 11/19, la réalisation d'un béguinage...

3. La confection d'outils adéquats pour réaliser la stratégie : POS (Plan d'Occupation des Sols), AEU (Analyse Environnementale d'Urbanisme), ZPPAUP (Zone de Protection du Patrimoine Architectural, Urbaine et Paysager), Plan Paysager (programme d'actions reprises dans le Plan Vert)...

4. Déclinaison d'un programme d'actions. Celui-ci a fait l'objet de plusieurs rencontres entre la commune (équipe technique dédiée), la Région et l'Etat. Un programme prévisionnel sur 3 ans est établi.

3.4. La notion de trajectoire

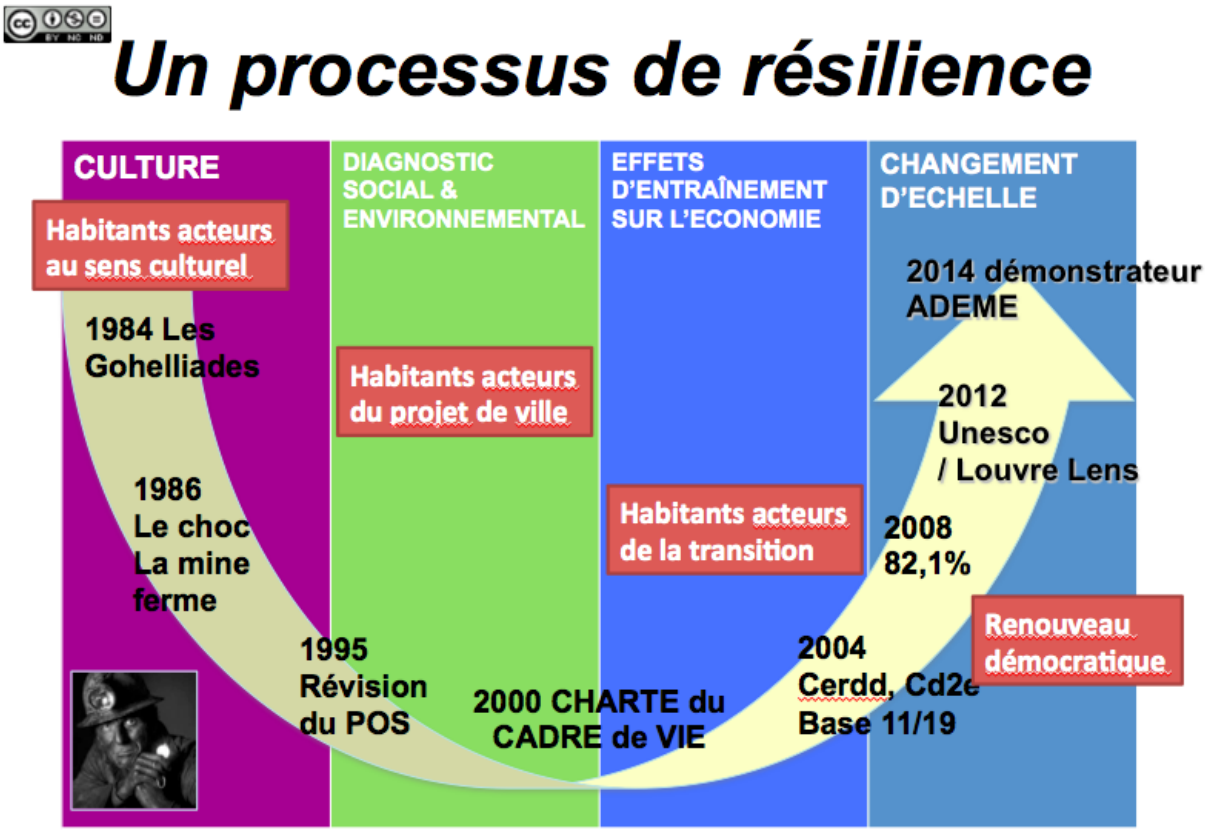
L'approche loossoise consacre une importance particulière à la notion de trajectoire, qui est au cœur de ce débat entre urgence climatique et temps long des processus transformatifs. Le fait que les Loossois développent une vision partagée d'un avenir désirable en s'appuyant sur les leçons du passé et l'histoire particulière du territoire a pris du temps mais a aussi constitué un élan indispensable à la mise en place d'un nouveau modèle de développement. En effet, de ce travail de mémoire permettant d'assumer les valeurs et l'héritage du passé (à Loos-en-Gohelle, les terrils incarnent la dette en carbone) naît la capacité à se projeter collectivement dans le futur (les terrils illustrent dans le même temps la résilience à l'œuvre car ils sont devenus des lieux de vie et de biodiversité).

Dans cette mise en trajectoire, les Loossois ont d'abord été acteurs au sens culturel du terme, avant de devenir acteurs du projet de ville. Ils ont ensuite été progressivement amenés à prendre une part de plus en plus active à la coproduction des espaces, des aménagements et des politiques publiques, jusqu'à devenir – demain et avec d'autres – les acteurs clefs de la transition et les pivots du changement d'échelle. Le changement d'échelle correspond à l'approfondissement et l'élargissement de la démarche transition sur le territoire lui-même et sur les territoires voisins[9]. Cette notion est souvent consubstantielle de celle de *transfert* qui renvoie, elle, au fait d'essayer de faire passer les

[9] VUIDEL Patrick, PERDRIGEAT Julian, Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

apports d'une expérience issue d'une situation particulière, à d'autres situations et territoires inscrits dans un contexte économique, social et historique différent. Les habitants sont appelés à être au cœur de ce processus et à favoriser un effet d'entraînement récursif qui actionnerait un cercle vertueux : en contribuant à un processus d'intérêt général, chacun consent à changer à son niveau, et parce que chacun change à son niveau, il contribue à faire bouger la société toute entière. Et c'est parce que la société toute entière se met en mouvement, que l'on se retrouve soi-même entraîné dans le changement.

Le schéma ci-dessous, issu d'un processus d'évaluation et de mise en récit de la trajectoire loossoise, résume les grandes étapes de la transformation de la ville et de l'évolution du rôle des habitants dans cette transition :



[10]

3.5. L'implication des citoyens, pilier structurel de la méthode loossoise de conduite du changement

La méthode loossoise de conduite du changement est un processus complexe et récursif qui s'appuie sur 4 piliers stratégiques et un socle fondateur.

[10] Jean-François CARON, Julian PERDRIGEAT, schéma de représentation du processus de résilience de Loos-en-Gohelle, 2019.

Ce socle est fondé par des valeurs éthiques, culturelles et sociales du territoire, révélées à travers la mise en récits de son histoire et de celle de ses habitants. **Associées à un travail des mémoires et à des efforts de mise en trajectoire**, tout cela fait apparaître « une vision », un projet commun de développement qui révèle le sens de l'action de chacun et que l'action de chacun contribue à alimenter.

Comme les fondations d'une maison, ce travail mémoriel et narratif permet d'asseoir, en créant les **conditions d'apparition des leaderships et d'une organisation collective de portage** dans le temps, 4 piliers qui sont les principaux leviers d'action dans la conduite du changement :

- **L'implication des habitants**, des acteurs dans la coproduction de la ville : c'est le concept d'habitant-acteur. Chacun est appelé à contribuer à l'élaboration de l'action publique locale. Et l'action publique locale est appelée à être gouvernée comme un « commun » dont la Municipalité n'a pas le monopole bien qu'elle joue, comme d'autres, un rôle déterminant.

- **Une pensée et une action « systémique »** : il s'agit d'intégrer toutes les dimensions du développement durable (culture, lien social, économie, milieu naturel...) dans le but de préserver les ressources naturelles, protéger les biens communs et mieux partager et distribuer la richesse. La ville se pense et se conçoit comme un ensemble, comme un système ouvert, inclusif et apprenant. Le fait d'impliquer les citoyens contribue à la transversalité de l'organisation, à remettre en question une organisation pyramidale du travail et un fonctionnement « en silo ». Cela incite les acteurs institutionnels à se parler, à régler en amont les questions de répartition des compétences, d'identification du service ou de l'institution responsable, pour proposer aux habitants une réponse « intégrée », complète et exhaustive, à leur problème. Au sein de la mairie, chacun voit alors son travail et son périmètre d'action se modifier, ses missions se déplaçant parfois sur des domaines qui, autrement, n'auraient pas relevé de sa responsabilité. Cela vient progressivement renforcer les capacités de coopération au sein des équipes et créer une capacité collective à intégrer des enjeux qui peuvent sembler contradictoires de prime abord. Cela apporte en outre du sens au travail et une reconnaissance de l'expertise de chacun.

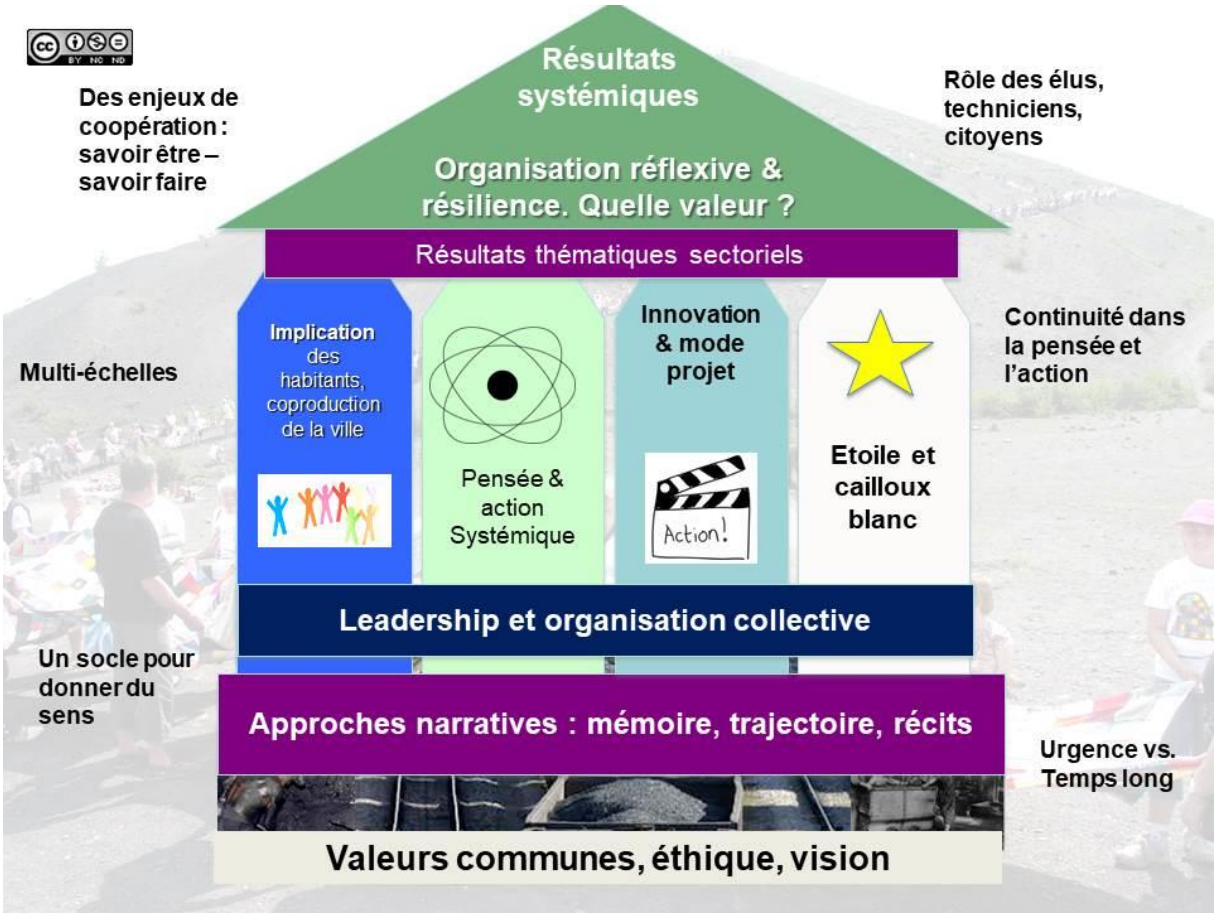
- **L'innovation et le mode projet** avec « le réel » comme porte d'entrée : l'innovation sociale est appliquée au réel en partant des *besoins véritables* des habitants. Ces besoins peuvent être exprimés explicitement, ce qui est idéal, mais ils peuvent également être perçus de manière plus implicite et repérés par des signaux faibles. Ces besoins doivent ensuite être *qualifiés et précisés*, ce qui requiert du temps de préparation. L'enjeu est de les prendre en charge tels qu'ils sont exprimés, sans a priori, sans en avoir une idée préconçue construite depuis le point de vue isolé de la mairie. Impliquer les citoyens nécessite de chercher dans le réel le « grain à moudre », la matière pour mener des projets en adéquation avec les nécessités concrètes de la population, car une vision, aussi désirable soit-elle, doit se confronter à la réalité et à la complexité de la mise en œuvre opérationnelle. De ce constat, la mairie a progressivement tiré la conclusion que la connaissance provient d'abord de l'expérience du réel et donc de l'action. Cette dimension laisse donc une place importante à l'expérimentation, au droit à l'erreur, aux processus collectifs d'apprentissage, aux retours sur expérience et à l'évaluation des mesures proposées. Un

référentiel, document particulièrement conceptuel, doit avant tout aider au passage à l'action et c'est bien l'ambition du présent document.

- **Enfin, l'étoile et les cailloux blancs** : ce dernier pilier propose une vision plus poétique de la conduite du changement. Cette « poétique du changement », chère à Edouard Glissant, est clairement revendiquée par Jean-François Caron dont l'approche consiste aussi à « *conduire la transition par le rêve, l'étoile* », à susciter le désir d'agir en proposant un projet collectif susceptible de faire rêver les gens et auquel chacun peut contribuer et s'identifier. Mais cela ne suffit pas, car il est également essentiel de baliser le chemin parcouru de réalisations concrètes, de petites victoires qui sont autant de « cailloux blancs » permettant de rendre visibles les résultats obtenus et d'indiquer la direction à suivre.

Cette « méthode » aboutit à des résultats thématiques qui touchent de nombreux secteurs du développement durable : transition énergétique, système alimentaire, biodiversité, éco-construction, action sociale, développement économique… Mais aussi des résultats systémiques, des résultats d'ensemble. Elle permet notamment de générer des *externalités positives*, c'est-à-dire des effets indirects, non voulus et bénéfiques. Ces effets sont multiples (confiance, bien-être, augmentation du pouvoir d'agir, prise de risque collective, plus forte capacité de mobilisation, bénévolat) et constituent un patrimoine collectif immatériel qui renforce l'action publique. Et des mots des Loossois, cela fait de Loos-en-Gohelle une « *ville où l'on se sent bien, qui bouge, où l'on fait les choses ensemble* » comme le reformulent généralement les Loossois impliqués dans la vie de la commune.

Ces éléments de méthode sont ramassés dans le schéma ci-dessous appelé « code source ». Respectant la logique du libre, le code source est un document auquel chacun peut apporter modifications et améliorations. Étant le fruit d'une situation et d'une expérience singulières, il ne peut pas être reproduit et appliqué à l'identique ailleurs, mais il peut cependant être utile à d'autres villes et territoires qui souhaiteraient s'engager dans des démarches similaires. Dans cette logique, Loos-en-Gohelle a mis en place avec d'autres acteurs un atelier de travail pour identifier les invariants de toute méthode démocratique et efficace de conduite de la transition, qu'elle a cristallisés dans un autre référentiel dont il ne sera pas fait davantage mention ici mais qui poursuit et enrichit ce travail de modélisation.



[11]

Nous n'irons pas plus loin dans l'explication de ces éléments de méthode, car l'objet de ce référentiel est de se concentrer sur le pilier de l'implication habitante, afin d'étudier plus en détails ses apports, ses résultats, la méthodologie d'implication mise en place ainsi que les questions que la participation active des habitants pose aux pouvoirs publics.

3.6. Qu'est-ce que l'implication des citoyens ?

L'implication habitante désigne de manière générale le fait d'inclure les habitants, de créer les conditions pour qu'ils s'engagent et s'investissent dans le développement du territoire, dans la conception et la préservation des biens communs ainsi que dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. L'objectif est de faire de cette implication un outil au service du développement durable, de la résilience territoriale et de la puissance publique. Les Loossois sont ainsi susceptibles d'être sollicités sur des sujets très divers comme l'aménagement du territoire, l'amélioration du cadre de vie, la préservation de la biodiversité, la politique alimentaire, la politique énergétique, etc. Ces sujets sont envisagés comme des compétences qui doivent être partagées, plutôt que comme des compétences partagées entre différentes entités administratives. En retour, la mairie peut être sollicitée sur un ensemble de sujets qui concernent le quotidien et la vie des

[11] CARON Jean-François, PERDRIGEAT Julian, Code source de la méthode loossoise de conduite du changement, 2019.

Loossois, parfois au-delà de son champ prévisible de compétences. Il existe plusieurs niveaux d'implication (information, consultation, coproduction) aux objectifs et aux moyens alloués différents. Pour chacun de ces niveaux, la municipalité a mis en place des outils et des dispositifs d'implication spécifiques.

Comme nous avons commencé à l'évoquer, à Loos-en-Gohelle, l'implication habitante est envisagée dans un contexte local, mais également comme un élément de réponse à des problématiques plus générales d'urgence climatique et de crise de la démocratie représentative. Si l'implication occupe une place aussi importante dans la méthode loossoise de conduite du changement, c'est parce que la transition vers un modèle de développement durable requiert la participation de chacun et le concours de tous. Il ne peut y avoir de transition écologique sans transition démocratique.

Les habitants sont associés comme des acteurs de la construction de leur ville et non comme des citoyens spectateurs appelés à sanctionner ou à entériner la politique municipale au moment des élections. Il y a une dimension de responsabilisation : il ne s'agit pas de rassembler les gens pour les écouter afin de remplir des cahiers de doléance, mais bien d'en faire des contributeurs impliqués dans l'élaboration des politiques publiques. L'idée est de reconnaître à tous un droit d'initiative, et donc de développer chez chacun une capacité d'initiative, d'autonomie et de coopération. Pour Jean-François CARON, il s'agit également de sortir d'une « *logique de consommation d'action publique* » dans laquelle se trouvent parfois certains habitants et qui consiste à considérer le paiement d'un impôt comme une contribution suffisante donnant droit à une prestation de services publics. Au contraire, l'objectif du point de vue la mairie est que chacun apporte une dimension supplémentaire d'engagement dans la pratique de sa citoyenneté et cette précision explique pourquoi la mairie n'utilise pas le terme « démocratie participative », qui renvoie trop souvent à l'idée galvaudée qu'il suffirait de réunir spontanément des citoyens sur un sujet donné et de recueillir leurs avis pour faire de la participation. On peut participer de manière passive, alors qu'impliquer requiert une attitude plus proactive. En outre, l'implication permet à chacun de passer à l'action, ce qui constitue une étape nécessaire dans la mise en place du processus de « capacitation ».

Ces notions de responsabilisation et d'autonomisation sont d'autant plus importantes que le territoire doit composer avec les particularités du passé minier. Comme l'explique Jean-François Caron : « *On est parti d'un territoire qui a été sans arrêt bouleversé (...), qui a vu l'arrivée de la mine et du formatage du corps social par l'empreinte extrêmement encadrante et presque « domestiquante » des Houillères*[12]*. Le système minier était un système très hiérarchisé, autoritaire, ce qui s'explique entre autres, mais pas seulement, par le danger extrême qui existait au fond de la mine. C'était presque comme un système militaire. Donc on a eu affaire à un encadrement des masses qui a été poussé à un niveau maximum : les églises, les logements, les hôpitaux, la Sécu, les stades de foot, les écoles, les harmonies, les associations, les salles de bal… à part les cimetières, tout appartenait aux Houillères. C'était un système paternaliste et encadrant. Dans les fondamentaux de Loos, si on veut être en résilience et s'adapter aux enjeux du monde d'aujourd'hui, il faut retrouver du*

[12] Après la Seconde Guerre mondiale, les nombreuses sociétés minières qui exploitaient le charbon ont été nationalisées et fondues dans des entités publiques appelées «Houillères du bassin du Nord-Pas-de-Calais » (HBNPC).

pouvoir d'agir, de « l'empowerment », de la capacitation. Mais cela requiert un gigantesque travail d'autonomisation ».

Quelques exemples de projets participatifs

Il est impossible d'évoquer dans ce document l'ensemble des projets ayant une dimension participative menés à Loos-en-Gohelle. Ce n'est d'ailleurs pas notre intention, la mobilisation de ces exemples servant plutôt à illustrer le propos ou venir appuyer un argument. Cependant, la liste des projets ci-dessous peut permettre de montrer la diversité des sujets abordés :

- Élaboration participative du Plan local d'urbanisme.
- Diagnostic en marchant : promenade d'observation à travers les cités 5, Belgique et Bellevue, lors de laquelle les habitants ont été invités par des techniciens à se prononcer sur la vie de leur quartier en répondant à une série de questions. Le but était de mieux comprendre comment les habitants voient leur quartier, quels sont ses problèmes, ses besoins et identifier des pistes d'amélioration.
- Plan solaire citoyen : Projet majeur à Loos-en-Gohelle qui vise, dans sa première étape, l'installation de panneaux photovoltaïques sur 8 bâtiments communaux pour produire de l'électricité et la revendre. À terme, l'objectif est de couvrir 100 % des besoins en électricité de la ville. L'originalité de ce projet tient à ce qu'il s'agit d'un projet participatif auquel les habitants sont invités à participer autant dans sa construction que dans son financement. Une société de projet a été créée et réunit des financements public-privés (commune, citoyens, actionnaires, associations). Ce projet est plus largement détaillé en annexe.
- Concours des maisons fleuries : concours organisé chaque année. Un travail de porte-à-porte est mené chaque année au cours duquel les candidats sont interrogés sur certaines de leurs pratiques en matière de protection de l'environnement (traitement des déchets verts, récupération de l'eau de pluie et quantité utilisée pour le jardinage, le fleurissement, les balcons...). Ces entretiens rapides permettent également de promouvoir le recours aux produits non phytosanitaires pour l'entretien des jardins et de faire de la sensibilisation sur la protection de la biodiversité. Par exemple, les habitants sont invités à réaliser, s'ils le souhaitent, des petites marres dans leurs jardins pour favoriser le retour des libellules. C'est un franc succès, avec un nombre croissant de participants chaque année (13 en 2013, 33 en 2014, 50 en 2015 et presque 100 en 2019) et des apports pour la biodiversité pour un coût d'organisation minimum pour la commune. Pour favoriser la participation et le retour de la nature en ville, chaque participant se voit remettre un lot : tout le monde est méritant.
- Groupe quartier ouest : instance de consultation et de participation des habitants du Quartier ouest. Il rassemble des habitants motivés, des élus thématiques et des techniciens autour de projets de quartier.
- Dukass : Spectacle de création musicale. Un des objectifs est de permettre aux Loossois de monter sur scène, accompagnés de musiciens et chanteurs professionnels dans une mise en scène encadrée par un metteur en scène professionnel. Des groupes d'habitants ont été constitués pour leur faire travailler le chant et le théâtre. Un autre enjeu était de mettre en lumière le vécu des familles de forains, qui sont nombreux à Loos-en-Gohelle, de recueillir les témoignages de ces derniers et d'autres habitants et de permettre des rencontres à travers la création commune d'un spectacle et l'organisation d'expositions photos.

4.Première partie : l'implication des citoyens produit des résultats

Quelques chiffres clefs :

- 220 réunions publiques/mandat
- Une centaine d'associations
- Une légitimité démocratique électorale : 82,1% des voix en 2008 ; 100% en 2014
- 12,5% de la surface agricole utile communale en bio (environ 100 ha sur 800, soit 6,5x la moyenne régionale)
- 15km de ceinture verte
- 15% des logements éco-conçus
- Chômage inférieur de 4 points à la moyenne territoriale
- Plus de 150 emplois créés sur et autour de la Base 11/19, pôle d'excellence sur les écoactivités

Des résultats systémiques :

- Un indice de développement humain supérieur à la moyenne régionale (carte D2DPE ex Région Nord – Pas-de-Calais).
- Un tissu social solide
- Les Loossois se disent « bonjour »
- Confiance et capacité de prise de risque partagées
- Une communauté en capacité de s'engager
- Aucune liste Rassemblement national concurrente constituée (à ce jour, même si des tentatives d'émergence de parti existent à Loos).

4.1. Des résultats sur la qualification des politiques publiques

4.1.1. Des politiques publiques mieux préparées

Par leur usage d'un aménagement urbain, d'un équipement, ou d'un service public, les Loossois ont une connaissance précieuse des enjeux qui les concernent et peuvent contribuer à éclairer le sujet ou le projet auxquels ils sont associés. Du point de vue qui est le sien, l'usager développe une expertise d'utilisateur, une expertise d'usage, complémentaire de l'expertise technique des agents municipaux ou de l'expertise politique des élus. Cet apport permet de générer de la créativité, de l'intelligence collective et de mieux qualifier des politiques publiques plus proches des besoins réels de la population.

L'implication habitante se décline de plusieurs manières, en fonction des attentes. Les citoyens peuvent notamment :

- Être en demande de réponses satisfaisantes aux besoins qu'ils expriment.
- Signaler des dysfonctionnements des services publics portés par l'administration municipale ou d'autres autorités administratives.
- Partager des idées, porter des projets relevant de l'intérêt général qui auront besoin d'être accompagnés, soutenus voire repris et approfondis par les pouvoirs publics.
- Contribuer à la conception, la réalisation et à la gestion de projets de développement (aménager une place publique, un équipement, un service). Ils sont alors confrontés à l'ensemble du dossier et construisent avec les autres parties prenantes les pistes de solutions qui vont permettre de décider et de mettre le projet en œuvre[13].

En résumé, l'implication peut être mise en œuvre de deux manières :

- Soit la mairie a un projet et elle le mène en y associant les habitants.
- Soit les habitants prennent l'initiative et sollicitent la mairie. Il s'agit d'un stade particulièrement avancé de l'implication, qui témoigne de l'engagement et de l'autonomie des acteurs.

Il est souvent reproché aux processus participatifs d'être inefficaces, d'être la cause d'inutiles délibérations et de décorréler réflexion et action. Nous pensons le contraire : *l'implication génère de l'action*. Elle se vit et s'éprouve à travers les projets. Elle est soumise aux mêmes impératifs de compétence, de fidélité aux engagements du mandat et de réactivité au changement qu'un modèle de démocratie représentative plus classique qu'elle ne remplace pas mais qu'elle complète efficacement.

4.1.2. Des résultats structurels durables

Si la participation habitante complexifie et allonge inévitablement la phase d'élaboration des projets, elle permet néanmoins d'obtenir des résultats structurels durables.

En effet, lorsqu'un habitant, un agent, un élu de Loos-en-Gohelle s'investit dans un projet, lui consacre du temps et de l'énergie, ce projet devient progressivement le sien. Il se l'approprie. La mairie a ainsi constaté que les citoyens impliqués dans un processus participatif ont tendance à mieux accepter la décision collective qui en résulte, à commettre moins d'incivilités sur le mobilier urbain et même à se comporter en garants des règles d'usage auprès des autres usagers.

Par exemple, la commune a dû démonter il y a quelques années les modules d'un Skatepark qui ne répondaient plus aux normes de sécurité. Rapidement, de jeunes Loossois, mais aussi des jeunes de communes alentours, également usagers du Skatepark, se sont manifestés auprès de la municipalité pour lui signifier leur mécontentement. Au terme d'un projet mené par le service jeunesse en collaboration active avec ces jeunes et en concertation avec les riverains, un nouveau Skatepark a pu être conçu et construit. Au fil des années et au prix de quelques rappels à l'ordre, la municipalité a

[13] Repris ici à partir du travail de Gérard GRASS.

constaté que le lieu a été peu dégradé, que les règles d'utilisation de l'espace établies avec les jeunes avaient été respectées et que ceux-ci les faisaient respecter auprès des nouveaux usagers.

Mais ces résultats vont au-delà de l'acceptabilité sociale des politiques publiques.

4.1.3. Des arbitrages politiques et une démocratie représentative renforcés

L'implication des habitants permet également de renforcer l'arbitrage politique : bien que la décision soit construite collectivement, les élus demeurent, in fine, ceux qui réalisent les arbitrages définitifs. L'implication habitante ne renie pas toute verticalité, notamment lorsqu'il est nécessaire de trancher entre des positions et des intérêts contradictoires. Le consensus n'étant pas toujours possible, il faut parfois assumer d'aller dans un sens plutôt qu'un autre, malgré le processus participatif. Cependant, si un arbitrage entraîne inévitablement son lot de frustrations et de déceptions, l'expérience montre qu'il est mieux accepté si la décision a été prise en toute transparence, si elle se nourrit du travail préliminaire du groupe et qu'elle est argumentée et fondée.

Cela renforce la légitimité des élus et la confiance qu'ont les habitants en leur capacité à générer de l'intérêt général quand bien même ce dernier va à l'encontre d'intérêts particuliers. Mieux : en étant associés au processus, les citoyens mesurent mieux la difficulté de produire de l'intérêt général et donc la complexité de la tâche qui incombe aux élus.

Cette situation montre que la participation n'est pas une négation de la démocratie représentative, mais qu'elle vient au contraire l'alimenter et la renforcer. Les résultats électoraux obtenus par Jean-François CARON, élu à 82,09% au premier tour en 2008 et à 100% (pas de liste d'opposition) en 2014[14], semblent le confirmer. Si les Loossois ne sont pas plus « écolos » qu'ailleurs, ils sont cependant largement impliqués dans la vie de la cité et l'orientation des décisions publiques.

4.2. Des résultats sur les enjeux de citoyenneté et d'associativité

Lorsqu'on s'intéresse à la participation habitante, il est important d'appréhender à la fois les résultats directs qu'elle permet d'atteindre (amélioration de l'action publique) et les externalités positives, c'est-à-dire les effets indirects, non voulus et bénéfiques qu'elle génère, aussi bien au niveau collectif qu'au niveau individuel. Comme l'indique Geoffrey MATHON, Directeur Général des Services, la participation est un « coup de billard à trois bandes » dont les effets et les bénéfices peuvent survenir longtemps après, avec des résultats parfois inattendus.

4.2.1. Capacitation individuelle

L'un des principaux effets de l'implication est la « capacitation », c'est-à-dire une augmentation du pouvoir d'agir, une montée générale en compétence des acteurs associés à l'élaboration de l'action publique. C'est un processus sur le temps long, qui ne survient pas après une ou deux réunions

[14] 56% de participation ; 4 points de plus de voix favorables qu'en 2008 malgré l'absence de liste d'opposition. https://wiki.interne.loos-en-gohelle.fr/index.php/Analyse_%C3%A9lections_municipales_2014_Bassin_Minier

publiques, mais qui se construit progressivement, généralement après plusieurs années d'implication et d'expériences menées.

Nécessairement, le niveau de capacitation varie selon les individus et n'est pas un résultat automatique où pour un euro « investi » dans les processus démocratiques, deux euros de « retour sur investissements politiques » seraient obtenus. L'implication habitante produit cependant une tendance à la capacitation en ce qu'elle permet de développer sur le temps long des qualités au niveau individuel et de favoriser une plus grande responsabilisation.

L'objectif consiste à proposer aux citoyens, parfois installés dans une posture de « consommation d'action publique », une vision, une trajectoire pour la ville dont ils peuvent devenir les acteurs. Cette démarche se fait au bénéfice de la ville mais aussi au bénéfice de leur propre capacité d'autonomie, d'initiative, les rendant mieux armés pour se saisir des enjeux qui les concernent dans la sphère privée.

Les qualités développées sont variées et inégales. Par exemple, les Loossois participant à une réunion publique sur un sujet donné ont plus d'informations en main pour en comprendre les ressorts. S'ils sont impliqués dans des processus participatifs renforcés (concertation poussée, réflexion collective sur un sujet, gestion de projet en commun avec la mairie), certains peuvent développer une capacité à créer des liens, d'autres à s'exercer à prendre la parole en public et d'autres encore vont pouvoir mettre en partage des compétences uniques, qu'ils détiennent dans un domaine d'expertise peu répandu.

A terme, cela permet de renforcer sa capacité d'écoute et de compréhension de la contradiction. Les habitants, comme les agents et les élus, acquièrent une meilleure compréhension de la chose publique en général et des connaissances dans des domaines variés. L'implication citoyenne est une politique d'éducation populaire aux rayonnements multiples dont les bénéfices personnels que chacun en retire sont particulièrement difficiles à évaluer pour la mairie et mériteraient un travail d'évaluation qualitatif approfondi. Cependant, l'expérience loossoise compte quelques exemples significatifs de personnes impliquées ayant radicalement évolué sur le temps long.

4.2.2. Capacitation collective et renforcement de la puissance publique

La « capacitation collective » est également un corollaire de l'implication. Elle désigne la faculté des participants à développer des compétences collectives ; à les mobiliser au service de projets d'intérêt général pour en faire profiter les autres, collectifs ou individus. Cela contribue à rehausser la qualité et le niveau de compétences de la communauté, à l'instar d'un collectif sportif.

Générer des compétences collectives passe par la capacité à s'extraire de sa situation particulière, à dépasser un problème individuel en situant son point de vue dans un contexte plus général – par exemple celui du fonctionnement d'un quartier ou de la ville. Le contexte et les cadres participatifs installés sont aussi particulièrement importants et peuvent stimuler ou freiner le développement de ces capacités. Les Gohelliades auraient-elles eu le même impact et suscité autant d'intérêt si elles avaient été organisées dans un contexte économique et social plus pacifié ?

Là encore, la capacitation collective est un processus à long-terme qui se construit progressivement et qui varie selon les individus et le contexte. A Loos, la mairie a constaté qu'en général, le point de départ d'une participation active relève d'un problème qui amène les citoyens concernés à se manifester auprès d'elle, et ce de façon parfois vindicative : pétition, rendez-vous ou courrier au maire dénonçant une situation désagréable, interpellation des agents ou des /élus dans la rue, en réunion publique, etc.

Dans un premier temps, les habitants attendent, légitimement, des services et des élus que leur demande soit satisfaite, souvent immédiatement, et restent focalisés sur leur situation propre. L'expérience montre cependant que les attitudes peuvent évoluer si les citoyens disposent de l'ensemble des éléments de compréhension de leur problème (contexte, parties prenantes, contraintes administratives et réglementaires…), qu'ils peuvent faire valoir leur situation personnelle dans ce contexte global et s'investir personnellement (en donnant du temps et de l'énergie) dans la recherche collective d'une solution.

Encore une fois, cela demande du temps, car c'est à travers l'action et l'engagement que les personnes impliquées évoluent et se confrontent à la difficulté d'être dépositaire de l'intérêt collectif partagé. C'est par la pratique qu'une personne devient plus susceptible de développer à terme une vision d'ensemble, de mieux comprendre comment fonctionne la commune, de mieux comprendre les intérêts collectifs et donc d'être plus en mesure de faire des compromis ou d'évoluer sur la représentation de son intérêt individuel dans un contexte plus large et plus complexe. Cette compétence collective, cette conscience d'une responsabilité partagée, est un « patrimoine immatériel » qui, associé aux compétences et ressources en propre de la collectivité, concourt à renforcer la puissance publique. Pour Jean-François Caron « *Les pouvoirs publics et la puissance publique sont deux choses différentes. Les pouvoirs publics c'est l'action de l'État, des Collectivités, des institutions. Par contre, lorsque les ressources de la population s'associent aux pouvoirs publics, ça fait de la « puissance publique* ». Ce qui caractérise Loos, c'est de la puissance publique, par l'activation de tous nos dispositifs ressources ».

À travers le temps, certains Loossois, regroupés en associations ou agissant à titre individuel, ont tant adhéré à ce principe informel de co-responsabilité qu'ils se sont sentis – de droit et à raison – suffisamment légitimes pour prendre des initiatives et répondre eux-mêmes à des besoins qu'ils ont identifiés et jugés non-couverts. C'est le cas par exemple de l'association les Caribous des terrils, dont les membres se sont proposés de ramasser les déchets abandonnés chaque année sur les terrils de la Base 11/19 après l'organisation de la Route du Louvre (une compétition sportive rassemblant marathoniens et randonneurs sur un circuit de course allant de Lille au Musée du Louvre-Lens). En échange, l'association a demandé à la mairie une subvention pour payer les assurances de ses adhérents, ce que la municipalité a accepté. Travail dissimulé ? Mise au pas des associations par les autorités publiques ? Où se situe la frontière ? Nous y reviendrons.

Enfin, il est important de rappeler que si la participation implique de nouvelles méthodes de travail plus complexes et exigeantes pour les élus et les services, elle a aussi pour effet de les faire monter en compétence sur les enjeux traités dans les processus participatifs. Comme pour les habitants, elle permet de développer à leur niveau du pouvoir d'agir et des qualités d'autonomie et de prises d'initiative qui améliorent l'action publique dans le cadre de l'action collective. Comme l'explique

Sandro De GASPARO, un intervenant-chercheur d'Atemis, « *la capacitation habitante repose sur la capacitation des services et des élus, et inversement* ». Les deux, à Loos-en-Gohelle sont devenus indissociables quand par ailleurs, l'absence de compétences participatives des collectivités entraîne, généralement et presque par défaut, une montée en compétence des citoyens comme obligés de « combler le vide ».

De tels changements relèvent de processus complexes et il a fallu plusieurs années pour que la mairie perfectionne ses « techniques » d'implication et que les services et les élus en maîtrisent mieux les ressorts. Cette montée en compétence, lente et continue, se poursuit encore aujourd'hui, car la marge de progression sur ces questions est grande.

« Loos Ch'tricote », un exemple caractéristique de capacitation collective à Loos-en-Gohelle

Loos Ch'tricote est un collectif intergénérationnel, composé de jeunes du collège, de bénévoles, de retraités et de membres d'associations diverses, qui s'est constitué spontanément en 2010 et a proposé une action ambitieuse pour soutenir la candidature d'inscription du bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO : recouvrir les terrils de Loos-en-Gohelle d'un bonnet géant en patchwork de laine. À l'origine, le collectif a été fondé en 2009 et s'est constitué autour d'une action intergénérationnelle : faire des écharpes en carrés de laine et s'appuyer sur les jeunes du collège pour les revendre afin de distribuer les bénéfices des ventes à des associations. Les premiers bénéficiaires ont été les Restos du cœur. Mais le collectif ne s'est pas arrêté là : la dynamique se poursuivant entre les participants et de nouveaux venant gonfler les rangs, les projets sont devenus de plus en plus ambitieux. D'abord une couverture de 4m de long a été cousue pour être accrochée dans la Salle d'honneur de la mairie, avant d'être agrandie et pendue du balcon pendant la route du Louvre (le tissu touchait les marches). Leur pouvoir d'agir s'étendait tellement que le collectif a fini par proposer de couvrir les terrils d'une couverture en patchwork de laine. En définitive, après discussions avec l'équipe municipale, et notamment pour des raisons de sécurité, le collectif a accepté de remplacer le bonnet par une écharpe géante, plus facile à confectionner et tout aussi impressionnante. Durant des mois, le collectif a mobilisé un maximum d'habitants afin de confectionner des carrés de laine de 10 cm de côté, au tricot ou au crochet, de façon à récupérer un maximum de pelotes, et surtout de réunir autant de bénévoles que possible pour porter l'écharpe sur le terril. Elle sera préparée dans des ateliers improvisés permettant des moments de partage conviviaux et de transmission de savoir-faire. Le 5 juin 2010, plus de 300 bénévoles ont déployé sur les terrils de la ville une écharpe multicolore de plus de 300m de long et d'1m50 de large, entièrement composée de petits carrés de laine. Il est encore difficile de connaître et raconter tous les effets utiles que cette aventure démesurée a générés, mais cette action hautement symbolique et impactante cristallise la capacité des Loossois à se mobiliser spontanément autour d'une création artistique et d'un projet collectif d'envergure. Cela n'a d'utilité pratique, mais ça relève d'une valeur (économique bien que non monétaire) inestimable !

4.2.3. Une communauté loossoise en résilience

L'implication habitante crée du lien entre les différents acteurs qui la font vivre, car chacun peut être amené à dialoguer avec des interlocuteurs qui ne lui sont pas familiers et rencontrer l'altérité : ses voisins, les élus, des associations etc. Elle favorise les interactions et crée des opportunités pour nouer des relations interpersonnelles qui renforcent le tissu social à l'échelle de la ville et concourent à construire un collectif de meilleure qualité. Comme l'explique Jean-François CARON, il s'agit d'un résultat précieux qui permet à Loos de se distinguer par rapport à d'autres territoires : « *La question de l'articulation des inconscients individuels et collectifs est absolument centrale. [Gilles] DELEUZE [a formulé] une phrase qui est devenue fondamentale dans toute mon action politique : « c'est la qualité des collectifs qui permet l'expression des singularités ». Quand un collectif est de qualité, la singularité de chacun peut s'exprimer, car le collectif accueille la singularité. Et donc le collectif permet à chacun de s'épanouir. Au contraire, quand les collectifs sont de merde, les gens sont de merde* »[15].

Cette qualité du collectif loossois est – encore une fois – impossible à mesurer, mais elle est sensiblement perceptible et peut s'apprécier sur différents aspects : on peut mentionner des indicateurs de bien-être (IDH) supérieurs à ceux du bassin minier et des comportements plus coopératifs (forte entraide entre les associations, par exemple). On peut notamment citer l'exemple de la Réserve communale de sécurité civile, qui est portée par des bénévoles et qui vient en complément des secours sur des missions non-urgentes (inondations, mise en sécurité d'habitants sinistrés, assistance aux personnes isolées…). Cette entraide et cette organisation collective concourent à rendre Loos-en-Gohelle plus résiliente.

Bien entendu, tout le monde n'a pas toujours et pour n'importe quel sujet le souci de l'intérêt général et Loos-en-Gohelle n'est pas épargné par les actes de vandalisme et de délinquance. Cependant, on y constate moins d'incivilités sur les biens ou les espaces publics par rapport à d'autres communes du territoire : « Les opérateurs régionaux de transports en commun s'étonnent régulièrement du faible nombre d'abribus cassés et de l'absence d'incidents sur chauffeur. Et ce n'est pas lié à la taille de la commune, puisque des incidents se produisent dans certains villages de 1 000 habitants seulement. Selon le commissaire, les habitants de Loos sont aussi violents qu'ailleurs. On n'y comptabilise pas moins de violences conjugales ou de bagarres. Pourtant, les incivilités sont pratiquement inexistantes pour tout ce qui touche au collectif, au bien public. Nous n'avons pas beaucoup de tags, peu d'incendie volontaire, peu de saccage d'écoles, très peu de plaintes entre voisins »[16].

4.2.4. Associations et bénévolat

Le dynamisme de la vie associative dans la commune est également un indicateur qui permet de rendre compte de la qualité du « collectif loossois ». Les associations occupent une place centrale dans le projet de la Mairie qui considère qu'il s'agit d'un espace de capacitation et de responsabilisation majeur. Tout d'abord, elles permettent à chacun de connaître une expérience

[15] Extrait d'un entretien avec Jean-François CARON, réalisé par le cabinet d'étude Quadrant Conseil.
[16] Extrait du rapport ADEME d'évaluation de la Stratégie de conduite du changement à Loos-en-Gohelle. Entretien avec Jean-François CARON.

d'engagement et de se confronter à la difficulté de faire du collectif dans un cadre institutionnalisé. En effet, s'investir dans une association, c'est accepter d'entrer dans le cadre formel prévu par la loi 1901 avec des règles statutaires, des mouvements financiers, dans lequel chacun se confronte à l'exercice collectif de la responsabilité et aux enjeux de « pouvoirs ». L'association est donc un vecteur d'implication habitante où chacun se confronte aux leviers et aux limites de l'action collective. Enfin, il s'agit également d'un espace d'engagement « à la carte », où chacun peut entreprendre et s'investir en fonction de ses centres d'intérêt. Cela permet de rejoindre la communauté propre à l'association, mais aussi, plus généralement, la communauté agissante de Loos-en-Gohelle.

La municipalité a donc mis en place une politique qui vise à appuyer les associations et favoriser le bénévolat. Il peut s'agir d'une aide financière directe (subvention), d'un soutien matériel et logistique, de mise à disposition de locaux municipaux ou encore d'un accompagnement dans la recherche de financements. Outre les subventions, la Mairie favorise l'activité associative par la mise à disposition de locaux communaux qui servent de siège à nombre d'associations loossoises. Elles sont également sollicitées et envisagées comme de véritables partenaires dans la mise en œuvre de certaines politiques publiques (notamment les politiques alimentaires et culturelles).

Cela donne des résultats :

- Le nombre d'associations réellement actives (et non pas simplement déclarées) a doublé depuis 2001 et se porte à une centaine, pour un total d'environ 1850 adhérents au début de l'année 2019 (pour une population de 6500 habitants).
- On observe une grande diversité concernant les objets des associations loossoises : solidarité internationale, alimentation durable, culture, associations de quartier, associations sportives etc.
- Cette politique a également contribué à constituer un noyau dur de Loossois engagés. Cela s'observe par exemple avec l'événement de la Route du Louvre, dont l'organisation et le bon déroulement nécessitent la mobilisation de nombreux bénévoles. Chaque année, Loos-en-Gohelle fait appel à des volontaires Loossois et parvient à rassembler 150 personnes en moyenne, soit un chiffre supérieur à celui des autres communes organisatrices voisines dont les populations sont pourtant plus élevées et qui demandent régulièrement l'aide de volontaires Loossois pour faire le nombre...

On constate cependant que ce sont souvent les mêmes personnes qui se mobilisent, poussant la Mairie et les associations à chercher de nouveaux dispositifs pour diversifier les participants, ou opérer plus de rotations entre les volontaires afin d'éviter une forme de lassitude. Cela peut conduire les associations à s'entraider dans une logique de donnant-donnant et à se prêter mutuellement main-forte en mobilisant des volontaires. Cela a par exemple été le cas lorsque le club de Sambo (un art martial) a mobilisé des volontaires pour aider le vélo-club loossois à organiser une course. Plus tard, l'association de cycliste a retourné la faveur au club de Sambo pour une de ses compétitions. En définitive, ces systèmes d'entraide et d'échanges de services dans le réseau associatif loossois profitent à la Mairie, mais également aux associations elles-mêmes. Elles sont des services rendus qui, encore une fois, ont et produisent de la valeur !

4.3. Vers une professionnalisation des parties prenantes sur les enjeux de la participation

Au-delà des résultats obtenus évoqués précédemment, la Mairie a constaté qu'impliquer les citoyens dans la coproduction de politiques publiques professionnalise les différentes parties prenantes rassemblées autour de ces enjeux. La « professionnalisation » s'entend ici comme une montée en compétence des différents acteurs et une meilleure maîtrise du travail requis pour mener une participation de qualité. Nous pouvons ainsi parler de professionnalisation des élus sans pour autant référer à la politique comme un métier. Cependant, face à la complexification croissante des enjeux territoriaux, les compétences aujourd'hui requises pour mener à bien des politiques publiques participatives sont nombreuses. Cela suppose une consolidation du statut des élus et souligne l'importance d'une formation qui puisse leur permettre d'appréhender dès le début de leur mandat, voire même avant, ces nouvelles imbrications. Si la politique n'est pas un métier, être élu n'en demeure pas moins un travail exigeant. Bien considérer leur travail permet en retour de mieux appréhender le travail des agents et par conséquent le travail auquel concourent les citoyens lorsqu'ils s'impliquent dans la vie publique.

4.3.1. Un changement de posture du quatuor élus – agents – habitants – opérateurs économiques

Il existe quatre grandes catégories d'acteurs qui participent de la mise en œuvre de l'implication habitante à Loos-en-Gohelle : les élus, les agents, les habitants et les opérateurs économiques. Une des principales conséquences de l'implication est qu'elle déplace le jeu et les rôles de chacun, qu'elle a tendance à enchevêtrer les fonctions, les responsabilités, les redevabilités et donc à singulièrement complexifier le tout. Il nous apparaît important de chercher à clarifier ce déplacement, au risque parfois de grossir un peu le trait.

4.3.1.1. Les élus passent de décideurs à animateurs du processus décisionnel

La participation habitante change les modalités de fabrication de l'action publique et modifie en profondeur le rôle des élus, qui ne sont plus les uniques garants de l'intérêt général. Ils passent ainsi de la posture unique du décideur qui arbitre unilatéralement et verticalement, à celle de l'animateur qui supervise et encadre la construction collective de la décision. Cela ne retire pas aux élus la prérogative de l'arbitrage, notamment dans les cas où le processus n'a pas permis de dégager un consensus. Mais il est essentiel que les élus consentent à laisser place aux habitants, à travailler avec plus de transparence et à se confronter à eux.

C'est ce qu'explique Christine STIEVENARD, adjointe à la culture, citoyenneté et communication : « La participation change nos façons de faire en tant qu'élue. Ce n'est pas la même chose de travailler avec les gens que de travailler seule dans son bureau : Tu dois animer des réunions, tu dois aller au contact, tu dois te préparer à ce qu'on critique ce que tu fais. Il faut accepter aussi d'être remise en cause. À un moment donné, c'est quand même les élus qui arbitrent, qui prennent une décision.

Mais si elle ne va pas dans le sens que les gens veulent, il faut savoir l'expliquer, en rendre compte »[17].

Si les élus sont au service des habitants, ils se retrouvent aussi, dans cette configuration qui tend vers plus d'implication, « au service des services »[18], dans la mesure où ce sont ces derniers qui encaissent la charge de travail inhérente à ces nouvelles manières de fonctionner. Cela conduit à une évolution des postures des uns vis-à-vis des autres, dans une logique où la « coopération », la prise en compte des contraintes des autres dans son activité, devient éminemment stratégique. Il en va de la capacité à porter efficacement les processus décisionnels participatifs.

4.3.1.2. Les agents : d'exécutants à facilitateurs des processus participatifs

Comme pour les élus, la posture professionnelle des agents évolue avec la participation habitante qui les amène à s'exposer et à « sortir de leur bureau » pour travailler avec plus de transparence. Bien que tous les postes ne conduisent pas les techniciens à évoluer au contact des habitants, de nombreux agents collaborent régulièrement avec la population. Ils sont soumis aux mêmes exigences de transparence et de pédagogie que les élus et voient leur travail complexifié par les démarches d'information, de consultation ou de coproduction que la participation induit. Ces nouvelles méthodes entraînent une charge de travail supplémentaire et requièrent un investissement certain de la part des services. Dans cette configuration, ces derniers se mettent au service des élus et des citoyens et jouent un rôle absolument essentiel au bon fonctionnement des mécanismes participatifs. Ils sont également conduits à assumer une part de responsabilité « politique » qui n'est pas exactement la même que celle des élus mais qui s'avère consubstantielle de la mise en œuvre efficace des processus. Elle renvoie à une dimension d'engagement dans le travail que nous développons dans la seconde partie.

4.3.1.3. Les habitants, ni en dessous ni au-dessus des services

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la posture des habitants change également : la participation favorise une prise de responsabilité et un engagement en faveur de l'intérêt général. Désormais, « l'objet du politique n'est plus du ressort des seuls élus et chacun est confronté au "faire société" »[19]. Les habitants se voient donc reconnaître un droit d'initiative, un droit de prendre en charge une partie des enjeux d'intérêt général. Cependant, en devenant partie prenante de la décision collective, ils ont, eux aussi, de nouvelles responsabilités qui leur incombent et un certain engagement à observer. Ils doivent prendre en charge une part de la solution, ce qui implique parfois de dégager du temps et de composer avec leur vie personnelle pour prendre une part plus active dans la vie publique. Si l'implication leur reconnaît de nouveaux droits et introduit de nouvelles exigences pour les élus et les services dans la façon de conduire l'action publique elle donne aussi aux citoyens de nouveaux devoirs. L'implication ne peut se faire au détriment de la santé des agents, sur qui repose l'essentiel de la charge de travail et qui ne peuvent pas répondre à tout. Cette coopération doit se faire de façon harmonieuse et les techniciens demeurent ceux qui mettent en synergie les propositions et qui organisent le travail d'un point de vue technique.

---

[17] STIEVENARD Christine, extrait d'entretien avec Antoine Raynaud.
[18] De GASPARO Sandro, séance de réflexivité Atelier de travail élus-technicien : « le Stand Agir Ensemble »
[19] GRASS Gérard, Un référentiel pour mieux cerner la démocratie participative. Territoire, septembre 2009

Cette coopération est bien illustrée par l'exemple du « diagnostic en marchant », mesure mise en place d'octobre 2009 à septembre 2010. L'opération s'est déroulée sous la forme d'une promenade d'observation à travers les cités 5, Belgique et Bellevue de Loos-en-Gohelle, au cours de laquelle les Loossois, guidés par des techniciens de la ville, ont été invités à porter leur attention sur certains aspects de la vie de quartier et à répondre à une série de questions. La promenade, préparée en associant des habitants engagés, avait pour but :

- De mieux savoir comment les habitants voyaient leur quartier, ses enjeux, ses richesses, ses problèmes et ses manques (construction d'un diagnostic partagé).
- savoir sur quels sujets les habitants souhaitaient participer.
- d'informer sur le projet de la ville et de contribuer à la « qualification » des habitants.
- de constituer un groupe d'habitants volontaires, le « Groupe Quartier Ouest » pour concevoir et accompagner les politiques de transformation que la municipalité projetait de mettre en place face aux besoins exprimés.

Les réponses aux questions ont constitué une base représentative des attentes de la population, ont permis de les qualifier et de préparer les thèmes des réunions de concertation et d'ateliers urbains thématiques.

4.3.1.4. Les opérateurs économiques : vecteur d'engagement citoyen

Les entreprises engagées dans des démarches de développement durable ont vocation à répondre à des besoins et non à des logiques de volumes. Cela a une influence non seulement sur le rôle et la position du dirigeant d'entreprise et de ses salariés, qui s'impliquent plus directement dans le développement du territoire, mais aussi sur sa stratégie économique. Dans cette optique, le développement durable ne peut plus être un supplément d'âme, une simple bonne action à la fin d'un bilan social, mais doit se trouver au contraire au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cela nécessite de développer de nouvelles formes de coopération entre les entreprises et les équipes municipales, chose qui ne se fait pas spontanément. Bien qu'elle ne dispose pas de la compétence économique, la municipalité se trouve directement confrontée à ces questions.

Par exemple, la Mairie développe avec les Anges Gardins un système alimentaire local, de circuit court. Les Anges Gardins sont une association travaillant à l'insertion professionnelle, à la sensibilisation et au développement de nouvelles pratiques sociales sur la question de l'alimentation. Son action consiste à « *favoriser l'accès aux savoir-faire de base en matière d'autoproduction vivrière et culinaire* », « *créer de nouvelles opportunités d'activités sous forme d'atelier d'insertion pour des personnes sans emplois* », et « *programmer des chantiers participatifs visant l'appropriation d'une conscience sociale par l'action* » sur des sujets comme la « permaculture, l'agroforesterie, le lombricompostage, l'apiculture »...)[20]. Cette collaboration étroite cristallise la difficulté qu'il y a pour la Mairie à s'investir pour la réussite d'un opérateur économique (dont dépend une partie du succès des politiques alimentaires municipales), sans pour autant le favoriser outre mesure par rapport à la concurrence. À ce jour, il existe encore peu de structures pour accompagner ces projets d'un

[20] Les Anges Gardiens. Horizons alimentaires, Consulté sur : https://horizonalimentaire.fr/angesgardins

nouveau type et les collectivités, comme les entrepreneurs, peuvent se sentir parfois bien seuls dans la prise en charge de ces nouvelles fonctions.

4.3.2. Une recomposition des fonctions de travail

Comme nous avons commencé à l'évoquer, si dans certaines collectivités le rôle des élus, des agents de la fonction publique et des citoyens sont clairement identifiés et circonscrits : les uns décident, les autres appliquent, quand les derniers votent, c'est nettement moins le cas à Loos-en-Gohelle où l'implication habitante peut entraîner une recomposition des rôles, notamment dans la conduite des démarches participatives.

Il arrive ainsi qu'un élu présent à une réunion avec des habitants laisse un fonctionnaire l'animer à sa place, parce qu'il est plus compétent sur le sujet que lui. De la même manière, il arrive que des habitants apportent à une réunion publique ou un atelier de travail un éclairage précieux et des informations techniques, juridiques ou administratives qui font défaut aux services : il peut s'agir d'une connaissance fine de la géographie de leur quartier, de l'aménagement de leur rue, d'une expertise liée à l'activité professionnelle de l'individu ou simplement au temps passé sur Internet à glaner des informations pertinentes.

Par exemple, cela a été le cas lors d'un projet d'aménagement de la rue Hoche à Loos-en-Gohelle, qui a entraîné des travaux d'assainissement et auquel les résidents ont activement contribué (réflexion sur l'aménagement, vote pour l'emplacement de la piste cyclable...). Lors d'une réunion publique de suivi de chantier au cours de laquelle les services techniques informaient les riverains de l'évolution des travaux, une difficulté concernant l'éclairage public a été évoquée : une partie de l'éclairage avait cessé de fonctionner dans la rue, sans que les services puissent encore expliquer pourquoi. C'est un habitant, employé chez Enedis, qui a trouvé l'explication en supposant que les travaux avaient dû endommager un panneau bien précis qui remplit une fonction d'interrupteur. Sa supposition s'est avérée exacte !

Si certains habitants font parfois bénéficier le collectif de leurs compétences techniques, d'autres interviennent pour partager des informations complémentaires qui peuvent étayer le propos de l'équipe municipale. Par exemple, lors d'une réunion publique sur l'installation d'antennes relais par Bouygues dans la commune, un habitant est intervenu pour apporter de nouvelles informations sur le projet. Il s'agissait d'un sujet de préoccupation important pour les habitants et l'entreprise ne s'étant pas présentée à la réunion, son intervention a permis de répondre à de nombreuses questions. En fait, l'intervenant était propriétaire d'un terrain qui intéressait Bouygues et il avait été approché par l'entreprise qui lui avait exposé les tenants et les aboutissants de son projet. Elle lui avait aussi expliqué le fonctionnement d'une antenne relais, les avantages et les nuisances qu'un tel appareil peut entraîner et le montant auquel elle était prête à acheter son terrain. Bouygues ayant refusé de répondre aux sollicitations de la Mairie et ne travaillant pas en transparence avec elle, les informations dévoilées ont permis à la fois à l'audience de mieux comprendre la situation, et aux équipes municipales de mieux appréhender la stratégie du constructeur. Ce cas précis souligne également combien des habitants en confiance, encouragés à s'exprimer dans un cadre et un contexte favorables, sont en mesure d'influencer le contenu d'une réunion publique, son animation,

répondant à des interpellations d'autres participants sans passer par l'intermédiaire de la Mairie. C'est une marque de la confiance qui leur est accordée et de capacitation collective.

Il arrive aussi que des agents ou des élus participent à des réunions publiques ou des groupes de travail avec les habitants en utilisant une « double-casquette »[21]. Cette « double casquette », clé d'enseignement tirée de l'évaluation ADEME, amène à considérer dans le travail les relations ou les affinités existantes dans la vie personnelle des agents, en capacité d'aider à mener à bien un processus participatif. Par exemple, le Directeur des services techniques, M. Didier CARON, par ailleurs chasseur, connaît très bien le monde agricole loossois. Aussi, lorsqu'il s'agit de discuter avec les agriculteurs et de coproduire des aménagements publics avec leur concours, il est systématiquement mis à contribution, le plus souvent à son initiative. Cela fonctionne parce qu'il y trouve du sens et du plaisir. La Mairie a bien conscience que cela peut présenter des risques et constituer une limite. Elle reste très vigilante à ne jamais chercher à connaître, à investir la sphère privée de ses agents pour la mettre au service de ses intentions politiques. Il s'agit d'une question majeure qui se pose régulièrement : jusqu'où et comment faciliter l'engagement des agents pour mettre leur subjectivité au service du projet, sans que cela ne leur nuise ou ne constitue du travail masqué ?

4.3.3. L'implication des citoyens apporte sens et reconnaissance au travail

En s'engageant dans des processus d'implication, la Mairie fait des besoins de la population le point de départ de son action. Ses agents sont donc amenés à être particulièrement attentifs aux demandes exprimées par les Loossois et, parfois, à assurer un accompagnement de leurs projets. Cette tâche complexifie le quotidien des techniciens, mais elle leur apporte aussi une plus grande reconnaissance pour leur travail.

« Les règles sans projets ça ne sert à rien et les projets sans les règles ne peuvent pas durer ». Geoffrey MATHON, Directeur général des services.

Lorsque la municipalité accompagne les habitants dans la réalisation de leurs projets, les différents protagonistes se heurtent généralement à de nombreuses règles administratives et bureaucratiques qui sont autant de freins – souvent pour la bonne cause - qui, par leur complexité, induisent une charge de travail et des délais supplémentaires. Elles deviennent alors une source de frustrations et de découragement si elles ne sont pas comprises, à la fois pour la Mairie et pour le porteur de projet.

L'administration est une organisation qui développe et poursuit parfois des intérêts qui lui sont propres. Pour les agents habitués aux procédures et à un modèle administratif hiérarchisé, le respect des règles peut devenir une finalité en soi et non plus un moyen au service du public. De leur côté, les habitants peuvent avoir tendance à tancer l'administration pour sa lenteur et son inefficacité

[21] Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE, QUADRANT CONSEIL, ADEME, 2016. Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle. Rapport ADEME.

(parfois à raison), mais perdent de vue que les règles visent avant tout à inscrire les projets dans la durée et à assurer des conditions maximales de faisabilité et de sécurité.

Parce que « l'implication » conduit les agents à travailler avec les habitants, elle leur permet de connaître leur projet et donc la finalité des démarches engagées. Cela permet de moins envisager les règles comme une finalité et incite à les questionner. En effet, il est important d'être en mesure d'expliquer et d'argumenter auprès des habitants dans une démarche la plus pédagogique possible pour pouvoir avancer. Cela a pour effet de renforcer les liens de confiance, la qualité des projets mais également l'expertise et les capacités techniques des services.

En outre, cela encourage les élus, les agents et les services à se parler, à « sortir de leur bureau », à régler en amont les questions de répartition des compétences, d'identification du service ou de l'institution responsable, pour proposer aux habitants une réponse « intégrée », complète et exhaustive. Cela introduit plus de transversalité dans l'organisation du travail et contribue à remettre en question un fonctionnement « en silo ».

En définitive, la participation donne à voir le résultat de l'action accomplie. Elle permet aux habitants de mesurer la technicité des sujets, la complexité des tenants et des aboutissants et justifie l'expertise de l'administration. Cela révèle le sens du travail des agents et conforte les services publics dans leur fonction de levier d'amélioration et de réalisation de projets d'intérêt général. En outre, plus les difficultés sont nombreuses et l'énergie investie est importante, plus la satisfaction des protagonistes et la reconnaissance exprimée pour le travail de l'agent sont grandes.

4.4. Des résultats systémiques qui amplifient l'action publique et créent de la valeur

En plus de générer des résultats thématiques, sur telle ou telle dimension des politiques, impliquer les citoyens permet de « faire système » et de conduire la transition dans toutes ses dimensions. Cela entraîne, par conséquent, des effets utiles dits « systémiques ». Ceux-ci ne sont pas la somme de tous les résultats thématiques mis bout à bout, mais bien une dimension supplémentaire parfois difficile à appréhender tant elle est globale et diffuse.

3.4.1. Des résultats systémiques

La participation est un processus qui permet de générer des externalités positives, c'est-à-dire des effets indirects, non voulus et bénéfiques. Comme nous avons commencé à l'expliquer, ces effets sont multiples : bien-être, résilience, augmentation du pouvoir d'agir, prise de risque collective, plus forte capacité de mobilisation, bénévolat. Le renforcement des liens sociaux entre les différentes catégories d'acteurs d'un territoire (habitants/institutions/entreprises) permet de développer des ressources immatérielles (confiance entre acteurs, capacité collective à entreprendre, capacité à penser des projets cohérents à l'échelle du territoire) qui ont une valeur économique et qui constituent autant d'actifs à mettre au service du territoire. Par exemple, les mesures et les résultats obtenus donnent une visibilité, une renommée qui jouent comme un effet de marque et d'attraction territoriale. Des politiques publiques bien préparées permettent également d'éviter des coûts, des dysfonctionnements futurs. L'implication et la coopération sont le fondement de la création de la

valeur[22]. Ce sont des résultats systémiques, des résultats d'ensemble, qui *amplifient l'action publique*. Et cela crée de la richesse par rapport à d'autres territoires. C'est ce qu'explique Jean-François CARON : « *L'implication habitante produit des résultats spécifiques sur les enjeux de citoyenneté et d'associativité. Ça amène à ce que la puissance publique produite soit nettement supérieure par rapport à des territoires où la population est atone* ». À Loos, ces résultats systémiques ne sont pas une superposition de résultats thématiques mais bien une dimension supplémentaire, une valeur en soi générée par cette façon de produire de l'action publique.

4.4.2. La valeur créée : un enjeu d'évaluation démocratique et économique

En conséquence, cela pose la question de la valeur créée et de l'évaluation des résultats obtenus. Pilotant essentiellement au travers d'indicateurs quantitatifs, les acteurs publics peinent à apprécier la valeur du travail réalisé, la valeur de l'effort, et ont plutôt tendance à prioriser la valeur qui a une dimension monétaire et l'évaluation par les résultats. Pour autant, la qualité des processus et de l'organisation collective du travail génèrent des ressources qui ont une importance stratégique, en particulier dans le cadre de budgets contraints qu'elles viennent compléter. Il y a donc un enjeu à évaluer non seulement les résultats des actions, mais également les processus « capacitants ». Une évaluation privilégiant des indicateurs quantitatifs ne permet pas de révéler la valeur de ces processus, car s'il s'agit bien de résultats perceptibles et évaluables, ils sont en revanche difficilement mesurables, faute d'indicateurs adaptés. En effet, si l'IDH permet de mesurer le niveau de développement humain ou le PIB la croissance d'un pays, il n'existe pas d'indicateurs capables de mesurer la capacité de résilience d'une population ou la qualité d'un collectif à l'échelle d'un territoire. Un travail est d'ailleurs en cours avec la Caisse des Dépôts pour produire de nouveaux indicateurs.

Il existe cependant d'autres méthodes d'évaluation plus qualitatives. Cela peut se faire par le biais d'entretiens, d'observations directes, de moments pris en interne pour faire des retours sur expérience ou encore par la mise en récit de projets coproduits entre Mairie et habitants (développés dans la partie 3). Comme l'explique Julian PERDRIGEAT, directeur de cabinet, « *tout ce qui compte ne se compte pas forcément, mais se raconte* ». Le retour d'expérience et le récit des différentes parties prenantes constituent des systèmes de preuves tangibles, révélateurs des effets utiles que l'implication génère. Il est important d'organiser des temps forts pour révéler, faire apparaître et partager la valeur créée, comme c'est le cas lors de l'événement annuel « Faîtes-in-Loos » qui met chaque année à l'honneur les porteurs de projet Loossois, ou lors des « Vœux du maire », cérémonie au cours de laquelle un temps est toujours dégagé pour valoriser et revenir sur les projets emblématiques de l'année.

4.5. Limites de l'implication des citoyens

L'implication habitante est un processus vertueux qui produit des résultats et crée de la valeur notamment économique, mais sa mise en œuvre relève d'une éthique et d'un processus politico-technique rigoureux. Au fil des années, les équipes municipales ont appris à composer avec de

[22] Patrice VUIDEL, Julian PERDRIGEAT, Mars 2019 Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. www.ieefc.eu

nombreuses difficultés, à corriger les erreurs, à rebondir après les échecs, à apprendre et à accepter les limites de l'implication, qui n'est pas une « baguette magique » et qu'il convient de démystifier pour en faire une véritable baguette d'orchestration de la vie démocratique locale.

4.5.1. Un travail rigoureux, consommateur de ressources

La participation requiert de la part des élus et des agents du temps dédié et un travail rigoureux de préparation. Par exemple, il faut développer une vraie capacité d'écoute pour faire émerger ou bien appréhender les besoins exprimés par les habitants. L'écoute n'est pas une chose innée, il ne s'agit pas seulement d'entendre mais de chercher à comprendre ce que l'autre dit, au-delà de ce qu'il dit ou ne dit pas. C'est un processus d'empathie où l'on cherche à se mettre à la place de l'autre, à légitimer son point de vue et à le placer au même niveau que soi, bien qu'on puisse ne pas être d'accord. Cela suppose de dégager du temps pour interagir avec la personne et qualifier son besoin. Ce temps est souvent perçu comme improductif, mais il s'agit d'un investissement stratégique. Deux agents techniques qui discutent avec un voisin à l'orée d'un parc urbain font-ils une pause inutile ou investissent-ils dans l'écoute citoyenne ? De la même manière, deux collègues qui discutent et commentent une réunion publique ne sont-ils pas dans un temps d'écoute citoyenne ? Quels mécanismes de management et d'évaluation du travail permettent de le dire ? Le retour sur investissement étant parfois indirect, quelles marges de manœuvre laisser aux salariés pour juger de la pertinence de cette situation ? La limite existe et il faudra trouver la solution de manière collective au sein de la Mairie, en dégageant du temps pour faire des retours d'expérience.

Ensuite, pour porter un projet de manière participative, il est nécessaire de maîtriser les éléments de contexte les plus importants en acceptant qu'un citoyen bien informé et passionné par un sujet pourra faire montre d'une expertise technique plus importante que le technicien concerné ; il est de surcroît indispensable de connaître et de rassembler les principales parties prenantes. On n'évoque pas un sujet de sécurité publique sans représentants de l'ordre public par exemple. Cela nécessite donc un travail d'agencement des acteurs à réaliser en amont. Cet agencement est stratégique et constitue une nécessaire étape permettant à la réunion d'être concluante. Mais bien souvent, à Loos-en-Gohelle ou ailleurs, les agents ou les élus sont mus par l'urgence et peuvent omettre d'investir ce temps préalable de préparation. Dès lors, qui sont les garants de la démarche susceptibles de rappeler les bons usages à leurs collègues ? Cette fonction de vérification, de supervision des processus participatifs n'est pas déterminée d'avance, bien que la direction l'endosse plus facilement.

Enfin il s'agit d'identifier les contraintes qui peuvent freiner le bon déroulé du travail collectif. Si l'élu ou l'agent maîtrise mal ou du moins insuffisamment son sujet, il court le risque de ne pas apparaître crédible aux yeux des citoyens mobilisés qu'il entend impliquer. S'il manque un partenaire stratégique autour de la table, il manquera des informations ou des réponses essentielles. Si le sujet est particulièrement sensible et que les participants sont à fleur de peau, la réunion court le risque de déraper. Si on ne commence ni ne finit à l'heure programmée, les participants ne reviendront pas, etc. L'implication citoyenne est un processus « high tech » a coutume de dire Jean-François CARON. Mais requiert avant tout de la transparence. C'est le maître mot. On peut ne pas couvrir toute la technicité d'un sujet, on peut avoir oublié d'associer un partenaire stratégique, on peut déraper mais

on ne peut pas mentir ou se cacher. Plus on fait de la participation plus on apprend et plus on parfait ses techniques.

Bien qu'elles permettent par la suite d'améliorer la qualité des politiques publiques et qu'elles aient un effet positif sur les individus, ces démarches sont donc longues et consommatrices de ressources humaines. Elles impactent de façon non négligeable la charge mentale des parties prenantes et elles représentent une charge de travail additionnelle qui repose souvent sur les agents. Pour peu que cette charge supplémentaire soit mal comprise, non reconnue par la direction, insuffisamment prise en compte et répartie dans l'équipe, cela peut conduire à des résistances, voire à des situations de rupture, comme le burn out. Il faut donc prendre soin de celles et ceux qui portent les processus participatifs, qui s'y engagent et s'y investissent. Il faut prêter une attention particulière à leur santé, physique et mentale, et créer des dispositifs dans le management qui offrent des espaces d'expression libre et de socialisation des enjeux.

En termes de ressources financières, la participation n'est pas plus onéreuse que d'autres méthodes, mais elle demande de l'ingénierie et du travail qualifié. Elle requiert donc la mobilisation et du temps de présence de la part de personnes ressources. La mairie manque en particulier d'outils méthodologiques utiles pour généraliser et automatiser les « bons réflexes à adopter », bien que chaque cas exige des processus réadaptés et réarticulés avec la réalité du moment. L'une des ambitions de ce document est d'ailleurs d'essayer de palier ce manque d'outil. Elles sont un service additionnel au service des services publics et de ceux qui les font ; elles sont donc à chaque fois une coproduction et une réinvention permanente, ce qui est par ailleurs source de richesse et casse la monotonie.

L'expérience loossoise montre que si la participation demande un temps supplémentaire de formation et d'initialisation, elle permet à terme d'en gagner en générant les ressources collectives et résultats structurels que nous avons évoqués plus tôt.

4.5.1.1. Changer de méthodes prend du temps

L'assimilation de nouvelles méthodes de travail pour les élus et les fonctionnaires n'est pas une chose aisée, en particulier lorsque ceux-ci ont été habitués à d'autres modes de fonctionnement au cours de leur carrière, car c'est toute une manière de faire qui a été longtemps plébiscitée qui se retrouve subitement critiquée. Il arrive ainsi que des agents ou élus témoignent d'une résistance au changement, notamment parce que ce changement est contraire à certaines de leurs représentations ou habitudes. Par exemple, au début du mandat de Jean-François Caron, les nouvelles méthodes proposées ne faisaient pas l'unanimité, et certains élus ont manifesté une forte réticence à inclure les habitants et à concevoir que ceux-ci puissent porter une quelconque expertise. Ils revendiquaient l'idée que l'expertise ne pouvait venir que de l'élu et que celui-ci seul doit décider du contenu des projets et de l'élaboration des politiques publiques. Parmi les agents, les résistances au changement tiennent surtout à ce que de nombreux techniciens redoutent la charge de travail supplémentaire que peuvent représenter les démarches participatives et craignent de se faire « happer » par ces processus. Cette résistance peut s'observer aussi chez les habitants. Ainsi, si beaucoup adhèrent au projet de ville, nombreuses sont les incompréhensions et les résistances à ce changement : « *Ce n'est pas toujours facile. Je me rappelle dans les séminaires habitants que l'on*

avait faits, ça m'avait marqué. Certains disaient : « ouais mais vous, vous avez été élus pour faire le job quoi ». Pour certains c'est naturel, pour d'autres ils sont à des lieux de tout ça. »[23]

La participation est le fruit d'un apprentissage collectif progressif. Gérard Grass, intervenant-chercheur, a grandement contribué à guider et enrichir cet apprentissage à travers une méthode qu'on pourrait qualifier « d'action-recherche-action ». Elle consistait à « *partir de l'expérience concrète des élus, des agents et des habitants ; de s'appuyer sur les questions pratiques issues de la réalité de travail, les difficultés rencontrées et les trouvailles que chacun fait lorsqu'il se risque à une démarche participative. Et, à partir de ce matériau, comment en tirer un savoir commun et transmissible ?* »[24] Au fil des années, en multipliant les innovations, les réussites et les échecs, de nombreux agents et élus ont progressivement acquis une forte expérience et développé une expertise sur les questions d'implication (c'est notamment le cas de Geoffrey MATHON, aujourd'hui devenu Directeur Général des services). Ils ont largement contribué à déployer et généraliser certaines innovations qui sont devenues des habitudes au fil des années. A ce titre, on peut citer la multiplication des réunions publiques et des démarches de concertation avec les habitants ou encore de dispositifs ambitieux de coproduction d'action publique comme le fifty-fifty (développé en seconde partie).

On le constate à travers l'expérience loossoise, la conduite du changement passe nécessairement par un changement de conduite individuelle, intime des acteurs. Il s'agit de faire d'une innovation une habitude et d'une habitude un nouveau cadre réglementaire à établir sur le temps long. On retrouve ici le débat que nous évoquions en introduction : la temporalité de l'urgence écologique est-elle compatible avec celle, beaucoup plus longue, de l'évolution des consciences. Il nous semble indispensable de poser ces questions et d'en débattre. Malgré tout, le point de vue de Loos-en-Gohelle reste que ce temps est un investissement stratégique et qu'il est indispensable de le prendre au risque, sinon, de ne répondre en réalité à rien : ni à l'urgence écologique, ni à la crise démocratique.

4.5.1.2. Une érosion de l'engagement dans la durée ?

S'il est clair que, d'une manière générale, les résultats obtenus par de la participation sont plus durables, il arrive parfois que les changements de pratique n'aient pas lieu, ou alors soient d'une moindre ampleur qu'espéré. Ainsi, « *la participation habitante peut s'émousser dans le temps, y compris après le processus de conception, lorsqu'il s'agit de faire vivre le projet de manière autonome* »[25]. Cela se constate par exemple dans l'entretien d'un espace vert coproduit avec les habitants : un jardin au pied de l'immeuble « Cœur de Loos ». Cet espace en centre-ville a été conçu avec des riverains et un procédé « fifty-fifty » a été mis en place : la Mairie fournit le matériel, réalise les travaux de construction, mais l'entretien est assuré par les habitants eux-mêmes. Or, ceux qui contribuent véritablement à cet entretien sont moins nombreux que ceux qui ont participé au processus de conception. Cela s'explique notamment par une capacité d'engagement inégale selon

[23] STIEVENARD Christine, extrait d'entretien avec Antoine Raynaud.
[24] GRASS Gérard, Compte-rendu du séminaire « Guide d'action-Démocratie participative » des élus du 17/01/2012 à Loos-en-Gohelle.
[25] Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE, QUADRANT CONSEIL, ADEME, 2016. Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle. Rapport ADEME. 75 pages, p. 32.

les personnes. Autre exemple : les parterres fleuris qui ne sont plus entretenus par les riverains et qui retombent dans l'escarcelle de l'entretien municipal, constituant de fait un travail additionnel pour les services. Que faire alors ? Jusqu'où assumer la responsabilité citoyenne ? Faudrait-il aller jusqu'à laisser ces parterres à l'abandon ? Ce n'est pas l'option privilégiée par les services techniques qui ont le sens du service public... Mais cela interroge la capacité municipale à prendre en charge les projets voulus puis délaissés par des riverains.

Du point de vue des bénévoles, on constate également comme une érosion de l'engagement sur la durée, car ce sont souvent les mêmes qui se mobilisent. Or, il est important que les élus, les services, les acteurs promoteurs de projets soient vigilants au fait que l'engagement est potentiellement épuisant. « *On a tué la participation à certains égards* » explique Jean-François CARON qui constate que les réunions publiques sans fort enjeu et à l'initiative de la mairie ne mobilisent plus autant les foules que par le passé. Les Loossois ont pris l'habitude d'être consultés et font globalement confiance à l'équipe municipale. Il s'agit d'un résultat en soi mais cela interroge là encore la capacité à maintenir et renouveler une dynamique participative ambitieuse après plusieurs dizaines d'années de mobilisation. C'est la raison pour laquelle cette question de la participation mérite d'être réinvestie comme un sujet neuf à chaque mandature, en capitalisant sur les acquis mais en se demandant comment redorer l'implication citoyenne. En 2014, le renouvellement du « forum citoyen » initié au milieu des années 1990 a ainsi permis d'expérimenter de nouvelles manières de faire : comme le forum contributif pour « sourcer » et relever des défis de territoires et organiser le temps d'un weekend une grande festivité, ce qui a ensuite donné naissance au temps fort « Faites in Loos » pour reconnaître l'engagement des « bâtisseurs » loossois et célébrer cela en famille : de petits exemples qui ne changent pas la tonalité politique mais renouvellent sa portée.

4.5.2. La participation génère de la demande

L'implication a pour effet de susciter des attentes et une certaine exigence de la part de Loossois qui attendent de la mairie une systématisation des méthodes participatives, indépendamment de la nature des projets. Or tout ne peut pas toujours et tout le temps être coproduit avec les habitants, ne serait-ce que du fait des délais administratifs auxquels la mairie est tenue de répondre ou bien du fait de sa capacité de charge qui n'est pas extensible à l'infini. Cela demande donc de l'arbitrage : quel niveau de participation ? Information ? Concertation ? Coproduction ? Quel périmètre géographique ? Quelle équipe humaine dédiée ? Ces questions sont des questions qui reviennent en permanence dans les processus décisionnels de Loos-en-Gohelle. Les réponses nécessitent là encore un arbitrage qui ne peut se faire par les élus seuls mais doit prendre en compte la capacité de charge des agents.

Ouvrir des espaces d'implication génère de l'engouement et il arrive que la municipalité peine à gérer l'afflux des sollicitations en raison des limites de ses moyens humains et financiers disponibles. Elle peut ainsi faire face à une forte charge de travail et se mettre en difficulté vis-à-vis des porteurs de projet.

« *C'est clairement une des difficultés que l'on a : plus on fait de participation, plus on éveille l'intérêt des habitants et plus les gens comprennent comment ils peuvent améliorer les choses en fonction de leurs intérêts particuliers mais avec le sens de l'intérêt général, pour beaucoup. Donc ils sont plus en*

demande, ils proposent plein de projets intéressants, que l'on a envie d'essayer, mais tu produis, tu produis et à la fin... c'est un peu compliqué de tout gérer ». Geoffrey Mathon, le Directeur Général des Services, témoigne ici de la tension qui existe entre l'attitude volontaire des équipes qui souhaitent répondre à toutes les sollicitations et leur capacité réelle à mener de front un trop grand nombre de projets. L'expérience de Loos-en-Gohelle montre qu'il vaut mieux se concentrer sur des sujets que l'on peut réellement tenir plutôt que de formuler des promesses difficiles à tenir par la suite. C'est le retour des cailloux blancs : s'entraîner, prendre de l'expérience grâce à de petites réalisations participatives concrètes permettant une montée en charge et une capacitation collective progressives.

4.5.3. La limite du changement d'échelle

La mairie n'a pas la compétence sur tous les sujets, et les habitants sont affectés par des politiques nationales que les politiques de la ville ne peuvent pas forcément contrebalancer. Le bureau d'études Quadrant Conseil le souligne dans son évaluation : « *Loos-en-Gohelle étant le premier échelon politique auquel les habitants sont confrontés, elle peut être l'objet d'attentes disproportionnées sur des objets qui ne sont pas de sa responsabilité* »[26]. Cela peut concerner par exemple le ramassage des déchets (qui est une compétence de la Communauté d'agglomération) ou la restauration scolaire au collège, qui relève du Département. La mairie est parfois prise dans des systèmes d'échelles qui limitent son action et la poussent à chercher des voies de coopérations avec ces multiples échelles.

Il en résulte une interrogation majeure : comment produire à d'autres niveaux les politiques d'implication habitante que Loos-en-Gohelle met en œuvre au plan local ? Cela implique de faire travailler en cohérence des administrations de différents échelons (commune, communauté d'agglomérations, département, région...) qui ont au contraire l'habitude d'agir de manière segmentée. Par exemple, la mobilité durable, pour constituer une alternative crédible à la voiture propriétaire, doit se décliner tout à la fois à l'échelle de la vie quotidienne (le quartier), à celle du bassin de vie (navettes domicile-travail) et à l'échelle régionale/nationale/internationale. Ainsi, changer d'échelle n'implique pas de reproduire à l'identique, mais de penser à la façon d'articuler les actions entre des niveaux territoriaux et administratifs complémentaires[27].

D'une manière générale, les difficultés et les résistances générées par les processus généralisés d'implication citoyenne révèlent le besoin d'accompagnement et de cadres de formation, de réflexion, pour soutenir l'action. Il s'agit d'une évolution profonde des habitudes, des consciences et de la façon de concevoir l'action publique. En outre, il est très difficile d'établir dans le présent document des schémas précis sur la manière dont les fonctions et les rôles des différents acteurs se redéploient, car la réalité des pratiques se révèle souvent très complexe et nous sommes nous-mêmes protagonistes de ce déplacement. D'où la nécessité de participer à des dispositifs qui nous permettent de prendre de la hauteur et de revenir sur les actions engagées, telles l'atelier des villes pairs et territoires pilotes de la transition. L'atelier rassemble des élus, des agents, des opérateurs

[26] Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE, QUADRANT CONSEIL, ADEME, 2016. Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle. Rapport ADEME.
[27] Patrice VUIDEL, Julian PERDRIGEAT, Mars 2019 Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. www.ieefc.eu

citoyens ou économiques de différents territoires de projet qui peuvent élaborer ensemble à partir de leurs expériences les solutions à leurs problématiques. Ce type de dispositif est absolument stratégique pour Loos-en-Gohelle et participe des leviers de changement d'échelle du développement durable.

5. Deuxième partie : l'implication des citoyens repose sur une « méthode »

Pour générer des résultats, l'implication doit être portée par une forte volonté politique mais doit également reposer sur une méthode. L'objet du présent document n'est pas de dire qu'il n'en existe qu'une, car chaque territoire doit pouvoir élaborer la sienne à partir de son contexte, de son histoire et de ses enjeux particuliers, mais de partager celle qui fonctionne à Loos-en-Gohelle. Comme l'a expliqué un jour Gérard GRASS, un intervenant extérieur qui a aidé Loos-en-Gohelle dans le passé à perfectionner ses méthodes participatives, « *la participation est un processus high-tech très complexe et fragile. (...) Permettre la présence active des gens dans la conception et la réalisation des biens communs est loin d'être évident et l'écart peut être réel entre l'intention et la réalisation* »[28]. Loin de s'improviser, la participation habitante requiert au contraire une importante préparation. Elle repose sur des « savoir-être » et des « savoir-faire » particuliers, sur des compétences collectives, et peut générer des contre-effets si elle n'est pas bien mise en œuvre. Les méthodes d'implication demeurent perfectibles et peuvent montrer certaines limites. Elles sont de plus toujours remises en cause et appelées à se réadapter en fonction du contexte, des priorités changeantes et du fait même de l'imprédictibilité des évènements. La mairie a amélioré ses techniques au fil des années et développé une expérience qu'elle se propose de partager ici, forte de la conviction que rien ne remplace la pratique et que toute méthode se confronte et se ré-articule à l'aune du réel. Ainsi, ce retour d'expérience ambitionne avant tout de servir de base de travail destinée à nourrir l'action, à partir de laquelle concevoir et opérer des expérimentations en propre avec comme principe fondamental une posture d'engagement, de recherche-action et d'amélioration du service proposé.

5.1. Une posture d'engagement

L'engagement est la clef de voûte de tout processus participatif et la condition *sine qua non* d'une méthode d'implication efficace. Il peut être de nature différente en fonction des catégories d'acteurs. Ainsi, l'engagement des élus ne sera pas exactement le même que celui des services ou celui des citoyens. Cependant, pour chaque catégorie d'acteur, l'engagement requiert une posture proactive et une capacité d'initiative qui sont le trait caractéristique d'un collectif en mouvement.

5.1.1. L'engagement du côté des élus : entre leadership revendiquant l'implication des citoyens et reconnaissance du travail qu'elle exige

Une volonté politique forte, claire et sans ambiguïté de reconnaître aux habitants un droit d'initiative et la légitimité de leur expertise d'usage est essentielle pour mettre en place des démarches d'implication habitante.

Cela se traduit par un engagement des élus à faire de la co-construction, à laisser des espaces pour que s'expriment des « récits alternatifs » susceptibles de venir questionner, voire contester, les récits dominants, officiels, politiques, portés par les institutions. Cela suppose de consentir une certaine ouverture et de donner la priorité à la « démocratisation » de la vie locale. Celle-ci exige non

[28] GRASS Gérard, « Un référentiel pour mieux cerner la démocratie participative ». Territoire, septembre 2009.

seulement d'autoriser le partage de pouvoir mais même de le rechercher, de le favoriser. Il faut assumer que l'autorité légitime puisse être remise en cause au nom d'un intérêt supérieur, et que la légitimité se construise autrement : qu'elle vienne du travail produit et de l'ouverture créée. Une telle démarche requiert une certaine « hauteur de vue » et un leadership affirmé, surtout quand on est directement concerné par cette réorganisation du pouvoir ou que les situations se tendent sur des sujets conflictuels.

A Loos-en-Gohelle, le leadership est défini comme la capacité à influencer, à entraîner, à orienter une dynamique sociale et collective vers un but[29]. Il est particulièrement nécessaire lorsque l'on s'engage pour la première fois dans des démarches participatives, car il y a un besoin d'une figure tutélaire, d'une personnalité forte de référence qui permette d'assumer le changement face à l'adversité et aux résistances que celui-ci ne manque pas de susciter. Cependant, s'il y a un besoin de cette figure de référence qui incarne les principes éthiques de la participation et s'efforce de les traduire en action politique, la reconnaissance du leadership est un construit collectif qui trouve sa légitimité dans un contexte socio-historique donné. En effet, pour pouvoir s'exprimer, le leadership nécessite une communauté de confiance et le leader d'être reconnu par ceux qui acceptent de le suivre. Il cristallise des évolutions qui sont ressenties comme nécessaires par d'autres, ou bien il convainc d'autres personnes de la nécessité de ces évolutions et du bien-fondé d'une prise de risque. Cela nécessite donc une construction collective des caractéristiques qui légitiment le pouvoir conféré à une ou plusieurs personnes et une dynamique de coopération avec toute une équipe qui travaille en ce sens. Ainsi, un leader apparaît dans un contexte social où il peut s'engager et susciter l'engouement, et un leader à un endroit donné ne sera pas nécessairement reconnu comme tel ailleurs. Par exemple, Nelson Mandela n'est devenu le leader que l'on connaît qu'après une campagne massive pour le libérer de prison et en faire une icône nationale. Il avait déjà des capacités de leadership, mais celles-ci n'étaient pas encore reconnues et ne pouvaient pas s'exprimer.

L'implication et la création des conditions d'émergence d'un leader vont donc de pairs. Comment les leaders apparaissent-ils ? Pas spontanément. Là encore c'est un travail qui puise sa source dans des espaces où des collectifs s'organisent et où les individualités peuvent s'exprimer. A Loos-en-Gohelle le leadership de Marcel et de Jean-François Caron doit beaucoup aux structures d'éducation civique et populaire : scouts, Jeunesses Ouvrières Chrétiennes, dans lesquelles les leaders en herbe ont pu apprendre les principes de vie en communauté et les savoirs essentiels qui ont, plus tard, enrichi leur capacité d'orientation de la vie communale. Ouvrir des espaces de sociabilité où chacun peut intégrer un collectif, s'y engager et s'y exprimer est donc essentiel et constitue un investissement immatériel stratégique pour demain !

5.1.2. L'engagement du côté des services : entre sécurisation technique des processus et reconnaissance du sens politique

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'implication habitante donne du sens au travail : travailler directement avec les citoyens permet de partir des usages, d'apporter et construire des réponses à

[29] Patrice VUIDEL, Julian PERDRIGEAT, Mars 2019 Référentiel de l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition », Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. www.ieefc.eu

des besoins réels, de créer avec la population des liens de confiance et d'apporter de la reconnaissance pour le travail accompli.

Cependant l'implication ajoute aussi de la complexité dans le quotidien des agents. Elle pose des difficultés qui sont sources de gêne et d'insécurités dans leur travail. Cela peut se traduire de plusieurs manières. Par exemple, la participation introduit de l'incertitude : il est difficile de déterminer à l'avance le temps nécessaire à la mise en place d'un processus participatif, les sujets qui émergent ne peuvent jamais être totalement encadrés, anticipés et parfaitement préparés en amont, ce qui conduit les agents à devoir faire preuve de souplesse et d'adaptabilité. Cela nécessite un certain sens du travail en groupe, de solidarité, voire un certain sens politique, afin de se faciliter la tâche par la suite.

L'implication entraîne par conséquent un bouleversement dans l'organisation du travail : elle est susceptible de faire apparaître à tout moment de nouvelles priorités et de bouleverser l'agenda. D'ailleurs, on n'observe pas à Loos-en-Gohelle l'inactivité ou la rigidité que l'on prête parfois à l'administration : la mairie est très souvent amenée à redéployer son activité, à réordonner les priorités, à redéfinir en permanence le sens de l'action. Le fonctionnement par la norme, bureaucratique, gestionnaire et pyramidal qui prévaut dans un modèle où la mairie « fait pour » les habitants plus qu'elle ne « fait avec » eux, est donc, ici, radicalement remis en question.

Progressivement, les agents doivent adopter des méthodes plus transversales, faites de prises d'initiative et de responsabilité, mais doivent aussi s'engager dans de nouvelles coopérations au travail avec les citoyens. Cela suppose donc un changement de posture dans la fonction publique, qui doit jouer un rôle support pour l'ensemble des acteurs impliqués.

C'est un processus qui requiert une gestion des ressources humaines adaptées, car il entraîne un changement de paradigme et d'importantes remises en question. Les services, fortement investis dans ce changement, doivent, en cas de déstabilisation trop importante, pouvoir compter sur les élus pour garantir le cadre de l'action. Il est important que le binôme élu/technicien coopère et que « l'élastique » ne se tende pas trop entre les deux, au risque de générer des frustrations, des tensions, voire des situations de rupture.

Si les élus attendent d'être sécurisés par les services sur les processus participatifs, les services sont aussi des garde-fous dans la propension politique à vouloir faire toujours plus de participation. Les élus trouvent une gratification dans de tels processus. Ils ouvrent et concluent les séances, donnent les orientations, arbitrent, encadrent... Les services s'ils trouvent sens dans ce travail, n'en voient pas moins la charge augmenter. Ils sont alors les lanceurs d'alerte et les zones de tensions, les fragilités qu'ils soulignent doivent être prises en compte par les élus et les managers pour vérifier la faisabilité de la démarche participative. Le propre du travail réel, c'est qu'il n'apparaît pas au premier regard. Entre ce que l'on voit d'une réunion publique et le travail réel qu'elle a exigé pour être organisée et menée à bien, il existe un écart qui ne se soupçonne pas. Les processus participatifs exigent, pour pouvoir être maintenus dans la durée sans conduire à la rupture, des temps de retour d'expérience, de réflexion collective permettant de révéler le travail demandé, de le reconnaître et d'en faire une matière pour monter en compétence collectivement.

5.1.3. L'engagement du côté des citoyens : entre reconnaissances des conditions politiques et techniques nécessaires pour s'impliquer et le dépassement d'une posture de consommateurs

Les citoyens trouvent un intérêt à s'engager : ils expriment leur situation, sont entendus et se voient reconnus pour ce qu'ils sont : des acteurs légitimes et compétents pour s'emparer des enjeux qui les concernent. Ils s'engagent dans une démarche collective, vont nouer des liens, faire des rencontres, monter en compétence, se confronter à la complexité, mieux cerner les règles et fonctionnement d'une collectivité, retrouver « prise » en politique… Ils sortent d'une posture de consommation de l'action publique et dépassent leurs intérêts individuels en contribuant à un projet commun.

Cependant, cela ne les place ni au-dessus, ni en dessous des services ou des élus. En devenant partie prenante de la décision collective, ils ont, eux aussi, de nouvelles responsabilités qui leur incombent et un certain engagement à observer. Ils doivent prendre en charge une part de la solution, ce qui implique de trouver du temps et, parfois, de devoir composer entre leur vie personnelle et cette nouvelle part active dans la vie publique. Si l'implication leur reconnaît de nouveaux droits et introduit de nouvelles exigences pour les élus et les services dans la façon de conduire l'action publique (transparence, partage de pouvoir, reconnaissance d'un droit d'initiative aux habitants, devoir d'engagement au service des besoins de la population…), elle donne aussi aux citoyens de nouveaux devoirs : lire les comptes-rendus, dire si quelque chose n'est pas compris, de pointer les manques éventuels, s'investir dans la solution de leurs problèmes. Par ailleurs ils doivent chercher à comprendre le fonctionnement d'une administration, chercher à trouver le sens des règles et des normes qui leur sont parfois opposées. C'est la seule condition pour aider services et responsables politiques à les dépasser ou à les adapter.

Cet engagement est aussi vrai pour les entreprises. Celles-ci développent une certaine « responsabilité » à l'égard du territoire, de ses habitants, de ses institutions, de ses ressources et plus généralement de son cadre de vie. La difficulté est que l'engagement des entreprises est pris en tension entre la rentabilité monétaire et la redevabilité territoriale. C'est un sujet majeur sur lequel Loos-en-Gohelle touche aux limites de ses compétences en matière économique. Comment travailler plus étroitement avec les commerces et les entreprises installés à Loos-en-Gohelle ? Quels espaces de coopération et quelle accroche pour engager le travail ? Quel rôle jouer dans un champ où la concurrence s'exerce, où les pressions écologiques et sociales obligent à ne pas rester dans une posture complètement neutre ? Jusqu'où assumer de coopérer avec des entreprises dont l'activité, les valeurs, le mode d'organisation permettent à la ville d'aller plus loin en matière de transition écologique, économique et sociale ? Ce sont des questions qui vont s'avérer stratégiques dans les années à venir.

5.1.4. Et l'engagement du côté des entreprises ? Entre rentabilité et responsabilités sociales et territoriales.

C'est une question encore trop peu appréhendée du point de vue municipal. Tout d'abord, cela s'explique parce que la ville ne dispose pas des compétences nécessaires au développement économique. Ce sont plutôt les communautés d'agglomération ou les régions qui en disposent. Ensuite, parce que les dispositifs d'implication citoyenne peuvent toucher des entrepreneurs mais

d'abord dans leur dimension d'usagers de la ville. C'est un axe de travail sur lequel il nous faudrait monter en compétence à partir des expériences réalisées : la relation aux commerçants de Loos-en-Gohelle, nouée dans le cadre des opérations de défis de réduction d'énergie[30] ou d'animation et de valorisation du centre-ville (Dukass, fêtes et cérémonies), du développement de l'activité agricole biologique ou du développement des circuits courts et de la monnaie locale complémentaire « La Manne » portée par les Anges Gardins (mais quand la ville, qui ne propose pas un volume suffisant, lance un marché public pour fournir ses écoles en bio et circuits de proximité, le marché est infructueux). La question de l'échelle et de la mutualisation est donc un levier indispensable pour réussir le pari d'achats publics responsables

Les entreprises sont engagées du point de vue de leur responsabilité sociétale et territoriale. La perspective d'assurer la pérennité de l'entreprise tout en contribuant au développement durable est une stratégie de plus en plus partagée. Mais la façon d'en faire un axe de développement territorial, notamment au niveau municipal, reste encore un chantier largement sous-exploré. Les membres fondateurs du club Noé (club sur les nouveaux modèles économiques en Hauts-de-France) ont avancé sur ces chantiers en proposant des espaces et des outils de professionnalisation (Mooc, ateliers, rencontres variées).

5.2. Ouvrir et organiser des « espaces » où l'engagement puisse s'exprimer

L'engagement est une ressource mais encore faut-il pour cela qu'il puisse s'exprimer. L'histoire de l'engagement dans la transition à Loos-en-Gohelle est d'abord facilitée par une dynamique culturelle puis densifiée par la multiplication d'espaces, au sens de temps d'élaboration collective et d'implication, sur de multiples variétés de sujets.

5.2.1 La dynamique culturelle et patrimoniale comme premier espace d'engagement

Un des premiers rôles de la mairie consiste à créer des espaces pour permettre l'engagement des habitants. À Loos-en-Gohelle, ce processus débute au moment de la fermeture des mines avec la mise en place d'une politique culturelle qui visait à valoriser la mémoire et la diversité des savoir-faire locaux, ainsi qu'à promouvoir et sauvegarder certaines valeurs populaires cultivées à l'époque de la mine. Cela a permis de maintenir une forme collective d'organisation, malgré la désespérance, et de renforcer les liens sociaux pour tisser un filet de sécurité, renforcer la solidarité. En contribuant à changer le regard des Loossois sur eux-mêmes, cette dynamique collective a permis de planter les germes de la résilience locale et de la transition en soutenant un rebond et en faisant émerger une nouvelle trajectoire de développement. Comme nous l'avons évoqué en introduction, le point d'orgue de cette politique a sûrement été le festival populaire des Gohelliades qui a notamment permis la tenue de nombreux spectacles participatifs dans lesquels les habitants ont joué leur propre rôle et sont devenus, pour la première fois, les « acteurs » de leur propre vie. Les habitants se sont ainsi inscrits dans une *démarche performative*, c'est-à-dire une démarche où l'on vise la performance. Celle-ci ne s'entend pas d'un point de vue monétaire, mais comme un dépassement de

[30] Carrot'mob explicité en partie « 5.7.2 Le droit d'innover »

soi. Il s'agit de se sortir de sa condition matérielle, de naître au monde différemment. Bien que cela n'était pas formulé ainsi par les protagonistes de l'époque, il s'agissait d'un véritable processus cathartique et d'une invitation à participer au deuil collectif d'une époque. Ce travail de mémoire a contribué à relier les habitants à l'histoire de leur territoire et à retrouver une dignité et une confiance qui les ont conduits plus tard à s'impliquer dans des processus positifs de construction de leur ville. A Loos-en-Gohelle, la culture a donc constitué un premier espace d'engagement, mais a aussi généré des impacts économiques.

Si on ne peut pas affirmer que les Gohelliades ont joué un rôle de déclencheur direct du renouveau économique de Loos-en-Gohelle, il est cependant possible d'établir un lien entre culture et développement économique. Des concepts comme « l'économie mauve » ou l'économie de la culture et de la connaissance mettent en exergue l'économie générée par le secteur culturel et touristique, comme l'illustrent les exemples du Louvre-Lens ou du Puy du Fou. L'ouverture du Louvre-Lens et l'inscription du Bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2012 témoignent d'un processus de changement d'échelle. Quand en 1982, la mise en récit joue à Loos-en-Gohelle un rôle déterminant et donne naissance aux Gohelliades qui seront un vecteur fondamental de dépassement de sa situation matérielle, le Louvre et l'UNESCO ouvrent un nouveau chapitre à l'échelle du bassin de vie. Ces deux projets ont été portés par des organisations qui se sont structurées à l'échelle du territoire, comme Euralens, association composée d'acteurs du Bassin minier, ou le Pôle Métropolitain de l'Artois. C'est l'histoire de Loos qui change d'échelle !

5.2.2. La multiplication des espaces d'implication

A partir des années 1990, la mairie a progressivement dépassé le niveau culturel et ouvert de nouveaux espaces d'implication dans d'autres secteurs de la vie locale. Le but était de permettre à chacun de pouvoir s'emparer de questions plus politiques, de véritablement devenir acteur de la construction de sa ville. Ainsi, les habitants ont été associés à l'élaboration de documents stratégiques comme la révision du Plan d'occupation des sols et la rédaction participative d'une Charte du cadre de vie. Ces deux documents ont constitué un véritable état des lieux social et environnemental et sont le fruit de plusieurs années de travail, de consultations et de concertation avec les Loossois. L'idée était de faire un diagnostic partagé avec les habitants servant de point de départ pour les politiques municipales à venir.

Les réunions publiques constituent également un espace d'implication majeur. Elles ont une visée informative, mais sont aussi le cadre de concertations et de réflexions menées sur des sujets divers avec les habitants. Désormais, on compte en moyenne 220 réunions publiques par mandat. Si chaque réunion publique est validée en amont par le Maire, il arrive que des élus et des techniciens poursuivent la démarche en organisant spontanément des ateliers avec les habitants pour aller plus loin. C'est arrivé par exemple sur les questions de sécurité routière, où un adjoint au Maire et le Directeur des services techniques ont organisé plusieurs ateliers sur le sujet de façon autonome, avant de livrer les conclusions de leur travail au Conseil municipal. C'est un témoignage des qualités de prises d'initiative et de la confiance mutuelle que peuvent s'accorder services et direction.

La mairie a aussi créé un outil permettant d'accompagner les initiatives habitantes d'intérêt commun : le fifty-fifty. Ce dispositif incarne sans doute le mieux la logique d'implication et de

responsabilisation souhaitée par la municipalité : il s'agit d'une aide matérielle et technique apportée à des collectifs, des associations ou même des particuliers portant un projet concernant le domaine public et susceptible de contribuer à la construction collective de la ville. Cependant, la réalisation des tâches liées au projet est assurée par ou avec les habitants. L'idée ici est de les associer non plus seulement à la définition des projets, mais bien à leur mise en œuvre, à la phase opérationnelle. Cet outil est plus largement détaillé plus loin dans cette partie.

5.3. L'éthique dans la pratique de la participation

La mise en œuvre de la participation repose sur le respect de valeurs et de principes éthiques qui sont les préalables à des relations de travail et de confiance avec les habitants.

5.3.1. L'implication repose sur des principes éthiques

Il s'agit à la fois des éléments de méthode, c'est-à-dire des leviers essentiels à la participation, et des conséquences, des résultats de celle-ci. Ces principes forment un cercle vertueux qui favorise l'implication habitante.

5.3.1.1. Transparence

Dans la conduite des projets et des politiques publiques, la transparence concourt grandement à créer un lien de confiance entre la mairie et les habitants. Elle donne à voir le travail de l'agent et de l'élu et elle permet aux habitants de mieux connaître le fonctionnement de l'action publique et ses contraintes (administratives, réglementaires, budgétaires). Elle aide également à comprendre comment s'est fabriqué l'arbitrage et la décision de l'élu, qui ne sont pas le fait du prince.

La transparence c'est aussi dire les choses comme elles sont, dans un principe de vérité qui participe d'une nouvelle forme de gouvernance de la chose publique, consubstantielle de la capacité à travailler et à agir ensemble. La façon dont les citoyens, les services, les élus et en particulier le Maire revendiquent cette approche « transparente » dans le langage est une marque de fabrique des transitions démocratiques, quitte à assumer que les propos puissent ne pas toujours plaire à tout le monde. Mais au moins les « choses sont dites ».[31]

5.3.1.2. Reconnaissance

La notion de reconnaissance est également l'un des principaux ressorts de l'implication habitante. Comme l'expliquent certains auteurs clés dans l'inspiration des principes mis en œuvre à Loos-en-Gohelle, comme Tzvetan TODOROV, ou Gilles DELEUZE nous existons et nous nous construisons à travers le regard des autres. Ainsi, il est essentiel de reconnaître les habitants comme des acteurs légitimes pour s'emparer de l'objet du politique et contribuer à construire la ville. Cette marque de confiance en leur capacité à contribuer au bien commun favorise l'engagement de chacun et une posture plus bienveillante de la part des citoyens vis-à-vis des actions de la mairie. En outre,

[31] BLAISE Pauline, Mémoire de Master 2 portant sur les conditions du changement d'échelle démocratique à Loos-en-Gohelle, septembre 2014. Institut d'Urbanisme de Lyon.

l'implication est également un moyen d'apporter de la reconnaissance pour le travail de l'élu et des services.

5.3.1.3. Confiance

Enfin, la confiance est à la fois un moteur de l'implication habitante, et l'un des résultats les plus précieux qu'elle génère. Par la confiance se créent des liens, souvent interpersonnels, entre les habitants et la mairie, mais aussi entre les habitants eux-mêmes. Il est fréquent de voir des Loossois répondre à des sollicitations de la mairie avant tout parce qu'ils connaissent personnellement un agent ou un élu avec lequel ils prennent plaisir à collaborer. Cela concourt à la fois à créer du lien social, à partager une vision positive du territoire, mais également à renforcer la légitimité de l'équipe municipale en place. C'est ce qu'explique Didier CARON, Directeur des services techniques : « *Le plus grand bénéfice qu'on peut avoir, c'est le relationnel* ». L'expérience loossoise montre également que la confiance est quelque chose de fragile, qui se gagne en gouttes de sueur, au prix de beaucoup d'efforts, mais qui se perd en litres lorsqu'elle est brisée. En effet, la mairie a pu constater que si une erreur est commise par légèreté, manque de maîtrise de son sujet ou de la démarche mise en place (mal gérer la pression citoyenne lors d'une réunion publique par exemple), il y a un vrai risque de rupture du lien de confiance et il devient ensuite très difficile de faire machine arrière.

Dans les recrutements, Loos-en-Gohelle attache autant d'importance aux savoir-faire mis en avant par les candidats qu'aux principes éthiques, savoir être, et valeurs personnelles qu'ils expriment. Ce n'est pas une question morale et éthique, mais bien un aspect stratégique de notre organisation de travail, un gage d'efficacité des processus participatifs. Ces valeurs ne se proclament pas et ne sont jamais acquises : elles sont au contraire sans cesse éprouvées, remises en question, testées...

5.3.2. L'implication dépend de la qualité des relations interpersonnelles

La participation repose beaucoup sur les liens interpersonnels noués entre les citoyens et la mairie. De nombreux habitants s'impliquent autant par amitié et par confiance que par adhésion au projet politique. Certains savoir-être (reconnaissance de la capacité de chacun à contribuer, qualité de relationnel, capacité d'écoute, posture d'humilité) sont donc indispensables dans la conduite de l'implication.

5.3.2.1 La proximité avec les habitants dans la vie quotidienne

A Loos-en-Gohelle, les équipes municipales s'efforcent de maintenir un lien fort avec les Loossois et de rester à leur écoute. Cela a été notamment souligné lors d'un groupe de travail avec les habitants qui ont notamment évoqué l'accessibilité de la municipalité, incarnée par le maire et ses équipes « *On est toujours écouté et suivi par la municipalité. Ça arrive aussi dans d'autres communes, mais c'est vraiment le cas ici, on ne peut pas dire le contraire. Et puis, M. le maire est quand même proche de ses gens aussi. (...). Il venait nous voir souvent, ses adjoints aussi* ».

La considération et le respect que Jean-François CARON témoigne aux habitants est également évoquée par l'évaluation du bureau d'étude Quadrant Conseil qui précise combien cet aspect contribue à l'établissement d'une relation de confiance entre les différentes parties prenantes et

consolide le projet souhaité par la ville : « *De très nombreux acteurs indiquent que les qualités humaines du maire de Loos-en-Gohelle, l'intensité de son engagement envers ses électeurs expliquent au moins autant que le fond du récit, l'adhésion au projet des parties prenantes* » (p.23).

Le Maire n'est bien entendu pas seul à incarner ces valeurs : au sein de l'équipe municipale, nombreux sont les élus et les agents à afficher la même proximité et disponibilité avec les habitants. S'il est impossible ici de tous les citer, on peut notamment mentionner Dominique DA SILVA, adjointe à l'enfance, la jeunesse et aux sports, qui est particulièrement présente auprès des associations et qui joue un rôle déterminant dans la structuration du réseau associatif loossois. Ou Geoffrey MATHON, qui s'est engagé toute sa vie au sein de nombreuses associations loossoises, et Didier CARON qui, par sa position de Directeur des services techniques, a été amené à conduire plus de fifty-fifty que n'importe qui d'autre. Tous deux (ainsi que d'autres élus et agents) s'engagent d'ailleurs chaque année dans des événements municipaux participatifs comme la journée de ramassage des déchets.

Nouer des liens avec les habitants est également la stratégie qui prévaut pour essayer d'atténuer l'isolement dans lequel se trouvent certains quartiers de la ville et les associer plus largement au projet de la ville. C'est notamment le cas avec le « Quartier ouest ».

5.3.2.2. La gestion urbaine de proximité au Quartier Ouest

Le « Quartier ouest » est un quartier isolé, séparé du reste de la ville par une route départementale. Plus proche de la commune voisine de Grenay que du centre-ville, les habitants témoignent d'une certaine défiance vis-à-vis des actions de la mairie qui peine à les impliquer. C'est pourquoi la municipalité a décidé de renforcer ses efforts et a élaboré une politique de gestion urbaine de proximité mise en œuvre par Océane TEN, chargée de mission « Animation Quartier ouest », qui multiplie les actions et les projets dans cette partie de la ville.

Cette décision est issue du projet « Élaborons ensemble l'avenir » (ELENA), mené entre 2009 et 2012 dans le cadre d'un partenariat entre Veolia environnement et l'Institut catholique de Paris. L'objectif de ce projet était de créer une méthode de mesure de la qualité de vie en associant les habitants et de la tester empiriquement dans des villes volontaires. A Loos-en-Gohelle, cette méthode a été expérimentée au moment de la révision du plan local d'urbanisme (PLU) en 2011 et s'est traduite par l'organisation de trois ateliers auxquels ont été invités des Loossois tirés au sort dans chaque quartier de la ville. L'objectif de la mairie était de faire de cette révision du PLU une démarche participative afin de réaliser un diagnostic des attentes de la population dans chaque quartier et de formuler des pistes de solution.

Ces travaux ont abouti sur un premier constat général, décliné ensuite en sous-domaines, avant de se traduire par des propositions d'amélioration. Ainsi, les ateliers ont permis de souligner l'existence de fractures sur le territoire loossois et notamment des coupures entre « les quartiers ouest et centre », « les ruraux et les urbains » ou « les jeunes et les anciens ». Ces coupures sont aussi

accentuées par des fractures écologiques (grandes voies de circulation)[32]. Les pistes d'action élaborées visaient donc à provoquer des articulations, des circulations qui favorisent les échanges entre les quartiers et à créer du lien social. Il s'agissait de réduire les fractures de la ville, de générer de la mixité, notamment en cherchant à valoriser l'existant.

La décision de créer un poste d'animateur professionnel pour le Quartier ouest fait donc suite à ce constat et à l'attente formulée spécifiquement par les riverains : « *Il faudrait plus de rencontres entre les gens, de mixité avec les habitants du Centre, peut-être par une personne qui servirait de médiateur*. »[33] Elle fait également suite à la prise de conscience de la municipalité de l'importance de l'animation : « *Cette qualité d'animation apportée par le recours à un spécialiste a renforcé la volonté de la mairie d'embaucher un animateur professionnel pour le quartier ouest*. »

D'abord confiée à M. Thibault V., remplacé ensuite par Océane TEN, cette mission se traduit par la multiplication des interactions avec les Loossois de ce quartier au travers d'actions et projets visant à créer du lien entre les riverains entre eux, mais aussi avec la mairie. Ces projets ont également souvent pour but de faire de la sensibilisation au développement durable. On peut citer par exemple les « Familles 0 déchet », une action menée avec 12 familles du quartier dont le but à terme est de tendre vers une généralisation des efforts de réduction des déchets domestiques. On peut également mentionner les « Chantiers nature », des projets participatifs menés avec les associations lilloises les Blongios et les Saprophytes pour s'approprier « L'Entre-deux », une friche minière non aménagée, et y faire de petits aménagements (chemins dans les bois, tables et bancs, création d'une mare). D'autres actions ont également une visée plus culturelle, comme les projets artistiques « Ici et là », organisés avec l'association Culture commune qui cherchent à faire redécouvrir un quartier par le biais de performances artistiques sur un week-end préparé avec les habitants pendant plus d'une année.

Ces démarches donnent des résultats. De nombreux habitants du Quartier ouest voient en Océane une personne de confiance et une interlocutrice fiable pour lui confier leurs préoccupations. Certains lui témoignent une telle confiance qu'ils participent de manière régulière à certains événements municipaux comme Faîtes-in-Loos et font désormais partie des interlocuteurs privilégiés de la mairie. De fait, cela fait peut-être apparaître une limite : celle de voir des gens venir à la participation moins parce qu'ils adhèrent au projet que parce qu'ils connaissent et estiment quelqu'un en particulier. Certes, l'implication par amitié ou considération est un atout, car c'est un moyen efficace pour conduire à la participation et parce que le renforcement des liens sociaux est une richesse en soi. Mais il faut également veiller à ce que des remplacements ou des départs n'obèrent pas une dynamique avec la population. Par exemple, lors du départ de Thibault V. et avant son remplacement par Océane, la mairie a pu voir de nombreux habitants s'éloigner à nouveau des projets municipaux et le quartier revenir à un certain isolement. C'est ce qu'explique Christine STIEVENARD : « *Je le sentais beaucoup par exemple sur tout ce qui se fait sur le Quartier Ouest. On a eu un moment de flottement. Mais parce que ça demande des gens, du travail d'animation. C'est un travail de tous les*

[32] Cet éloignement des quartiers s'explique par l'urbanisme particulier des villes minières dont les quartiers se construisaient autour des puits de fosse, sans réelle préoccupation de créer un ensemble urbain cohérent à l'échelle de la commune.

[33] Étude ELENA « Élaborons l'avenir ensemble », Faculté de Sciences Sociales et Economiques de l'Institut Catholique de Paris, 2011.

jours, ça ne se fait pas comme ça. Quand Thibault est parti, il s'est cassé un truc. Je crois qu'on a perdu des gens, il y avait une dynamique en fait et à un moment donné ça a fait « psschit ». On a eu Pauline B. qui a essayé, mais ça n'a pas marché. Puis il y a eu Océane. C'est pour ça que maintenant, la façon dont on travaille depuis deux ans avec les ateliers, les sorties qu'on fait, je sens qu'il y a un truc qui s'installe. (...) Là j'ai l'impression que les gens sont plus souriants, ils viennent pour participer à des choses, comme l'association du Bien-être à Faîtes-in-Loos. Avant, j'aurais jamais imaginé ça ».

5.3.2.3. L'implication passe par la qualité des moments de convivialité

Les moments de convivialité constituent une excellente opportunité de créer du lien. La mairie en a organisé à nombreuses occasions. C'est là encore une dimension du travail à soigner et cela peut passer par des choses simples : un pot est toujours organisé lorsque la mairie réunit les agriculteurs ; le soin porté par Océane TEN quand elle anime ses ateliers (gâteaux, jus de fruits). Les collations contribuent à créer une atmosphère plus détendue et propice à la discussion. On peut mentionner également les poignées de main et l'attention naturelles portées aux gens par le Directeur des Services techniques lorsqu'il fait des réunions de coproduction.

5.4. La mise en œuvre opérationnelle : partir des besoins des citoyens

Si les principes éthiques évoqués plus haut sont une composante essentielle des méthodes d'implication loossoise, c'est parce qu'elles innervent des techniques et des approches pratiques, concrètes, que l'on propose de développer ici.

5.4.1. La nécessité pour avoir une participation inclusive de partir d'enjeux de la vie quotidienne

S'impliquer dans la construction de sa ville est un processus exigeant qui requiert des qualités d'autonomie, de responsabilité, de créativité, de relationnel ou de prise d'initiative que tout le monde ne possède pas de façon égale. Il existe de très nombreuses formes d'exclusion sociale et d'isolement (obésité, illettrisme, peur de s'exprimer en public, d'afficher son incapacité etc) qui se traduisent souvent par des formes d'autocensure. Or, chacun a une pierre à apporter. Pour pouvoir fonctionner, l'implication doit donc s'efforcer d'être la plus inclusive possible et ne pas se reposer uniquement sur la contribution de ceux qui sont déjà en capacité de le faire. C'est l'enjeu du passage d'une démocratie participative instituée à des formes d'implication plus informelles mais qui laissent place à une réelle montée en compétence des citoyens qui s'engagent.

Pour entamer toute démarche participative, il faut prendre les gens là où ils sont et de là où ils en sont, c'est-à-dire partir des habitants eux-mêmes, de leurs problèmes et d'enjeux de la vie quotidienne. L'expérience loossoise montre que l'on amène les gens à la participation avant tout si le sujet est un problème proche de leurs préoccupations. Par exemple, l'affluence pour une réunion publique sur un thème généraliste comme le réchauffement climatique risque d'être bien moindre que celle d'une réunion sur le ramassage des déchets ou sur les risques pour les enfants que cause l'afflux de voitures devant l'école primaire le matin. La participation nécessite un enjeu vif et mobilisateur, qui justifie le temps consacré et la prise de risque personnelle (prendre la parole,

s'exposer, se confronter aux autres...) et collective (risques de tensions, de conflits...) qu'elle demande[34]. C'est ce qu'explique Jean-François CARON : « *On ne peut amener les gens à la participation que si l'on part d'eux, de leurs problèmes. Pas des miens, de maire. (...) Donc il faut faire feu de tout bois pour aller chercher tout le monde, pour partir de là où sont les habitants. Il y a une multiplicité des portes d'entrée pour faire de l'implication. Chacun va commencer à penser, contribuer, élaborer, participer, mais à partir de ses problèmes* ». Il y a donc tout à la fois un travail de choix du sujet et de formulation de ce sujet à mener.

Pour bien identifier ces enjeux, l'équipe municipale doit mener un travail de veille, d'écoute, pour être prête à mener des processus participatifs sur n'importe quel sujet de politique publique (urbanisme, culture, jeunesse et sport, commerces locaux, agriculture etc.), afin de toucher tous types de publics et de sensibilité. Cette veille doit aussi permettre d'être attentif aux demandes ou aux plaintes des habitants, susceptibles de « remonter » de plusieurs manières : courrier au Maire ; interpellation dans un cadre informel (sollicitation spontanée de l'élu ou du fonctionnaire ; interpellation sur les réseaux sociaux etc). Tous ces moyens à la disposition de la population pour interpeller la mairie constituent des canaux d'expression pour les habitants et des opportunités d'identifier des manques, des besoins, pour la mairie. Cela lui fournit la matière, le « grain à moudre » dont elle a besoin pour faire de l'implication. Une fois la demande exprimée et qualifiée, il est néanmoins important que celle-ci soit formulée de manière formelle, si cela n'a pas été fait en premier lieu : écrit adressé à la mairie, lettre de proposition ou pétition contestataire ; rendez-vous avec le Maire, un élu, un fonctionnaire. C'est à la fois une façon d'officialiser un minimum les attentes ou l'engagement, et une manière de conserver une trace écrite et de dater la demande, de l'enregistrer administrativement.

Mettre en place une participation inclusive induit d'avoir des dispositifs qui répondent à ces besoins avec le minimum de formalisme possible. Ce n'est pas toujours aisé de trouver le bon équilibre. Le même enjeu d'équilibre s'applique à la plasticité du langage, pour tenir un discours compris de tous mais qui rend compte malgré tout de la technicité des politiques locales. Cette posture d'adaptation aux usagers et à leur situation, dans un contexte administratif et politique qui peut leur sembler lointain et étranger de prime abord, paraît ainsi primordiale.

Il y a enfin un dernier enjeu à toujours prendre le temps de vérifier qu'on ne rate pas une occasion de solliciter l'avis des gens ou du moins de les informer d'une intention, d'une mesure susceptible de susciter une demande de participation. D'un point de vue pratique, cela revient à affirmer que la participation est transversale, vérifier que tous les services et tous les élus en ont la charge. C'est également faire de la réunion publique un principe automatique et, parfois, se poser dans une posture d'intermédiation entre des usagers et des fournisseurs de service comme dans l'exemple des réunions avec les bailleurs sociaux où la mairie incluent aux processus décisionnels des usagers qui ne se reconnaissent pas spontanément le droit de faire valoir leur point de vue, de le constituer.

[34] GRASS Gérard, Un référentiel pour mieux cerner la démocratie participative. Territoire, septembre 2009

5.4.2. La qualification des besoins

L'enjeu ensuite est de préciser et de qualifier avec les habitants les besoins exprimés, car il est fréquent que les premières demandes soient vagues et difficiles à traduire d'un point de vue technique. Par exemple, la mairie a reçu de nombreuses plaintes concernant le ramassage des déchets qui dégradent la qualité du cadre de vie. Mais le problème concerne-t-il la fréquence de ramassage par le prestataire de la communauté d'agglomération (qui a la compétence sur ce sujet) ? Concerne-t-il plus particulièrement la recrudescence des dépôts sauvages dans certains endroits de la ville ? La pollution des espaces naturels ? Cette phase de qualification collective des besoins est d'autant plus nécessaire qu'elle peut aboutir sur des résultats inattendus, ou sur des conclusions parfois éloignées de la demande initiale. Par exemple, la mairie a reçu il y a quelques années une plainte d'habitants au sujet de la vitesse de circulation au sein de leur lotissement. Ils mentionnaient en particulier une longue ligne droite sur laquelle les conducteurs avaient tendance à accélérer, ce qui leur semblait dangereux. Une fois la demande reçue et les riverains rencontrés pour bien cerner le problème, la mairie a envisagé avec un bureau d'étude les différentes options possibles pour réguler la vitesse de circulation. Elle a retenu deux options : mettre un STOP ou construire un dos d'âne. Les riverains ont été ensuite conviés dans une réunion publique au cours de laquelle les deux options retenues leur ont été présentées. À la suite de discussions et de délibérations, les riverains ont finalement décidé... de ne retenir aucune des deux options, car ils craignaient que les voitures fassent trop de bruit en freinant, redémarrant ou en roulant sur le dos d'âne. En définitive, ils ont opté pour la tranquillité et le statut quo. Il est intéressant de noter que si la mairie avait privilégié le statut quo sans passer par cette prise de décision collective, cela aurait très probablement suscité la colère des usagers. Une fois encore, la légitimité de la décision est renforcée lorsque celle-ci est fondée, argumentée et prise collectivement.

De manière générale, les différents agents de la mairie se posent toute une série de questions pour définir le cadre des enjeux : Quelle est la demande précisément, de quoi parle-t-on ? Qui l'exprime ? Cette personne ou ce collectif a-t-il un intérêt particulier à défendre dans l'affaire ? Si oui lequel ? Quels sont les autres parties prenantes ? Leurs intérêts sont-ils contradictoires avec ceux du ou des demandeurs ? Ce sujet est-il de la compétence de la mairie ? Ce sujet a-t-il été déjà traité de façon participative ?

5.5. Les échelles et outils de l'implication

Impliquer relève d'abord d'une posture et d'un processus incrémental. Mais ce processus se met en œuvre différemment en fonction du niveau de participation recherché. Il existe de notre point de vue praticien trois principaux niveaux de participation habitante pour lesquels ont été développés des outils spécifiques pouvant ouvrir des espaces d'implication des citoyens :

- Information
- Consultation
- Co-production

A ce jour, la Ville n'a pas développé des outils répandus par ailleurs comme le budget participatif, considérant qu'il ne s'agissait pas d'un outil approprié pour Loos : la taille resserrée et le niveau de

proximité existant à Loos permettent de rechercher une accessibilité au processus décisionnel sans passer par le numérique. Il faudrait ici densifier un peu l'argumentaire. La municipalité dispose cependant de commissions participative (par exemple fête et cérémonie) qui impliquent les citoyens dans l'orientation des politiques mais dont le renouvellement et l'animation pose actuellement question.

Surtout Loos-en-Gohelle a développé un outil très souple et accessible à toutes et tous, dénommé « fifty-fifty » permettant à tout un chacun d'émettre une proposition d'initiative au service de l'intérêt général pour lequel il s'engage à participer de la mise en œuvre. Cet outil est un véritable levier mais nécessite une organisation de travail agile et coopérative.

5.5.1. Informer, point de départ de tout processus participatif

Que chacun soit informé de ce qui se passe dans la commune et des problèmes auxquels elle est confrontée est une base qui facilite la participation. Il faut veiller à ce que tous les habitants aient accès à la même information et à toute l'information nécessaire pour agir et orienter les politiques publiques.

L'enjeu de l'information consiste à fournir aux différentes parties prenantes les éléments de contextes et les informations nécessaires pour se construire un avis et participer au débat de la manière la plus éclairée possible.

Plusieurs supports de communication sont à la disposition des Loossois :

- Les Échos loossois : il s'agit d'un journal municipal trimestriel distribué dans la commune, avec en général un grand dossier thématique. Il est une vitrine sur la vie dans la commune et une source d'informations sur les sujets sensibles ou polémiques, les projets en cours, les évènements. Il pourrait à terme être davantage ouvert aux contributions directes des associations et des citoyens désireux de s'y exprimer.
- Le « Flash-info » : c'est une lettre d'information avec un en-tête, un bandeau spécifique et reconnaissable. Il renseigne les habitants d'une rue, d'un quartier ou d'une zone de la ville sur un enjeu précis. Il sert également de lettre d'invitation à participer à une réunion publique ou à des démarches de consultation sur un sujet donné. Des flyers et des affiches sont également distribués dans les boîtes aux lettres s'il est nécessaire de communiquer sur un événement.
- La lettre Agir Ensemble
- Le site internet de la mairie - où les informations ne sont pas toujours actualisées en temps réel :
    - des informations générales sur le fonctionnement de la mairie : composition du bureau municipal ; compositions des commissions municipales ; agenda ; informations sur les marchés publics en cours.
    - des informations sur la vie associative : annuaire des associations avec contact et adresse ; carte interactive de la commune où sont précisés les emplacements des locaux de chaque association (ce dernier outil doit cependant être amélioré, toutes les associations n'étant pas référencées).
    - des informations thématiques sur le projet de développement durable de la ville.
    - des compte-rendus de réunions publiques sur des sujets sensibles sources de préoccupation pour la population, comme l'installation des compteurs Linky.

- Les réseaux sociaux (Facebook et Twitter). La mairie les utilise de manière plus réactive et régulière pour communiquer sur des événements, relayer l'information, donner une visibilité aux projets municipaux. C'est également un canal par lequel les habitants peuvent solliciter la mairie et faire remonter une demande.
- Les panneaux numériques/panneaux d'information municipaux/panneaux d'affichage libre.
- La Cérémonie des vœux du Maire qui présente le bilan de l'année et les grands projets en cours.
- Les réunions publiques.
- La chaîne Youtube Loos TV, qui est un média télévisuel citoyen et participatif, porté par les Loossois eux-mêmes. Il a été créé à partir d'une initiative de la mairie en décembre 2012 qui a proposé une semaine de formation ouverte à tous sur le sujet. Par la suite, la Chaîne a couvert, en suivant une ligne autonome et indépendante, de nombreux événements tels que l'ouverture du Louvre-Lens, la Route du Louvre ou encore Faîtes-in-Loos et le Ch'ti TAIDX (ces deux derniers événements sont détaillés en troisième partie). LOOS TV a évolué ensuite en association loi 1901 à la fin de l'année 2013. Si elle a été accompagnée à ses débuts par les techniciens municipaux pour monter en compétences et organiser des projets d'envergure comme des open plateaux nécessitant plus de matériel spécifique, elle fonctionne aujourd'hui de façon autonome. Il arrive qu'elle sollicite l'aide de la mairie, notamment pour du prêt de matériel de montage (caméras, micros, logiciels de montage), bien que cela arrive de plus en plus rarement, les membres de l'association étant désormais bien équipés.

5.5.2. Consulter, concerter : recueillir l'avis informé des citoyens

La consultation, entendue ici comme synonyme de concertation, consiste à demander aux habitants leur avis sur un sujet donné. Il appartient ensuite aux élus d'en tirer les conséquences. La consultation est un pas supplémentaire dans l'engagement participatif. Elle consiste à un échange d'arguments permettant de préciser les positions des uns et des autres. La consultation ou la concertation des Loossois peuvent être menées à travers l'organisation de réunions publiques sur des sujets divers (aménagement d'un dos d'âne, création d'une salle de musique), ou par des enquêtes portant sur des sujets ponctuels (choix d'un logo pour la ville) ou plus en lien avec la vie quotidienne (ramassage des déchets). Ces enquêtes peuvent prendre la forme de questionnaire, voire même d'un vote électronique sur le site internet de la mairie. Cela a notamment été le cas lors d'un projet de réfection de voiries dans la rue Hoche auquel les riverains ont participé et été invités à rendre des avis et des décisions via des votes en ligne sur l'espace en ligne « Citoyentic », créé par la mairie. Ou bien lors de la réforme des rythmes scolaires : la Commune a décidé de solliciter les familles par le biais d'un questionnaire envoyé directement chez elles pour éclairer sa décision d'arbitrage entre 6 scénarios proposés par 6 équipes enseignantes et les orientations politiques portées par l'équipe municipale (gratuité des temps d'apprentissage périscolaire par exemple). Le questionnaire était accompagné d'une note explicative sur le contenu du décret de réforme et présentait les différentes options. Les questionnaires ont ensuite été collectés dans les écoles ou en mairie. Résultats : 386 réponses obtenues, 57% de participation, option 3 (une heure de temps d'apprentissage périscolaire pour tous par semaine le vendredi après-midi) préférée à 72% et finalement adoptée et proposée par la mairie. Cet exemple s'apparenterait presque à de la codécision mais en réalité la décision appartenait au Directeur Académique des Services de l'Education Nationale qui a décidé de l'entériner.

5.5.3. Coproduire : prendre en compte les contraintes des uns et des autres et créer les conditions d'agir ensemble

La coproduction est le stade le plus avancé de la participation. Elle entraîne les différentes parties prenantes dans des processus où chacun est invité à s'impliquer de manière active, à plus s'investir dans la construction collective de la décision.

Coproduire revient à prendre en compte les contraintes des uns et des autres et à être plus enclin au compromis. Cela suggère une posture d'empathie où les agents, les élus de la mairie se mettent à la place des habitants pour tâcher de comprendre leur point de vue et donc formuler des propositions d'amélioration plus pertinentes. De leurs côté les citoyens se mettent à la place des représentants municipaux pour comprendre quelles sont les contraintes budgétaires ou réglementaires qui peuvent se poser. Ensemble ils élaborent une manière de résoudre la situation et de la mettre en œuvre. La coproduction peut induire un travail de production intellectuelle (ateliers participatifs ou groupes de travail réflexions communes entre les habitants et la mairie) mais peut même aller jusqu'à la réalisation de tâches physiques, comme c'est le cas avec le dispositif des fifty-fifty.

On peut citer ici l'exemple de « Cœur de Loos », un projet de jardin partagé avec les habitants dans le centre de la ville qui s'inscrit dans le cadre du mouvement international des « Incroyables comestibles ». Cet aménagement prévoyait la pose de bacs de plantes aromatiques ou condimentaires, la plantation d'arbres fruitiers et de haies et la construction d'espaces de déambulation. Encadré et piloté par les services techniques, ce projet a été coproduit avec une dizaine de Loossois qui ont réalisé eux-mêmes les plans de l'aménagement au cours de plusieurs réunions de travail. L'ensemble de la démarche a été présentée à tous les Loossois en réunion publique (et non seulement aux riverains). Des mots de Dider CARON, directeur des Services techniques, « *on est au-dessus de la démarche démocratie participative, on est dans la production participative* ». Par la suite, la population a été invitée à se joindre aux services techniques pour la pose des bacs et l'association des Anges Gardins a pris le relais pour animer cet « oasis comestible partagé » à travers des activités et des démarches de sensibilisation.

Ces trois niveaux d'implication ne sont pas cloisonnés. Par exemple, la réunion publique est un outil transversal, dans la mesure où elle remplit à la fois une fonction d'information sur un sujet donné et qu'elle est aussi un lieu d'échanges où les Loossois sont consultés. Il est également fréquent qu'une simple consultation mute en processus de coproduction. À l'inverse, la mairie débute parfois un projet en ayant à l'esprit une dynamique de coproduction, mais constate par la suite qu'une simple consultation est plus adaptée.

Cette volonté municipale d'implication des habitants se traduit par une recherche perpétuelle de nouveaux outils ou dispositifs participatifs et la conduit à mener de nombreuses innovations. À ce jour, l'innovation qui lui permet de pousser le plus loin la logique de coproduction est sûrement le fifty-fifty.

5.6. Le fifty-fifty : « couteau suisse » de la puissance publique

La philosophie de l'agir ensemble n'est pas une nouveauté. Si les pactes de Bologne remettent cette dimension au goût du jour sous l'angle des communs, elle est ancienne, notamment à Loos-en-Gohelle où l'on repère dans l'histoire des dynamiques de coconstruction bien ancrées, au sens propre comme au sens figuré. C'est le cas par exemple de la dynamique des Castors en 1953 : des Loossois créent avec l'aide de la municipalité une association pour construire en commun l'habitation de chaque membre. Le nombre d'heure de travail est fixé à 80 par mois et l'association permet d'acheter du matériel avec l'aide des pouvoirs publics. Tout castor n'atteignant pas cette moyenne est tenu de payer les heures non accomplies. Ceux dont la maison est terminée s'engagent à terminer celles des autres. En cas de décès, le groupe s'engage à achever la construction pour la remettre aux héritiers. Les membres prennent l'engagement d'honneur de poursuivre jusqu'à l'achèvement complet du projet leur collaboration personnelle. Dans le contexte de mal logement de l'époque, la prise en charge par la mairie et les citoyens de cette solution opérationnelle est une véritable source d'inspiration. Elle nourrit l'esprit d'un outil développé par la suite : les fifty-fiftys.

5.6.1. Le fifty-fifty : définition d'un outil multifonctionnel

Le fifty-fifty est un outil d'implication des citoyens ou, du point de vue des citoyens, d'implication de la mairie. Il permet la coproduction d'action publique et se fonde sur une logique de « donnant-donnant » et de partage des responsabilités.

Il s'agit d'un dispositif souple qui permet d'apporter une aide technique (prêt de matériel, accompagnement, conseils) ou financière (subventions, financement d'une partie des dépenses) à un ou plusieurs porteurs de projets Loossois. Ceux-ci peuvent être un particulier, une association, ou un groupe informel d'individus mus par un besoin commun (ex : riverains concernés par un problème de quartier). Pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement par la mairie, le projet doit répondre à plusieurs prérequis :

- Être un projet d'intérêt général ;
- Concerner le domaine ou le patrimoine public communal ;
- Contribuer à l'amélioration du cadre de vie, rechercher l'embellissement ou la sécurisation des espaces, la qualité environnementale, la propreté, l'entretien et la convivialité d'espaces publics, etc.
- La réalisation et la gestion des tâches liées au projet sont assurées par ou avec les habitants. Ce dispositif reconnaît aux citoyens un droit d'initiative et la coresponsabilité du bien commun qu'est la commune. La mairie n'ayant pas le monopole de l'intérêt général ni des moyens illimités, elle reconnaît dès lors à chacun le droit d'y concourir. Elle permet ainsi aux porteurs de projets de s'associer à la collectivité pour renforcer des partenariats sur des projets d'intérêt commun. Le fifty-fifty est un outil à la fois très simple d'accès, ouvert à tous types de publics et tous types d'action, mais par ailleurs complexe dans son suivi, sa mise en œuvre et son évaluation. C'est un des outils qui nous semble aller le plus loin en matière de coproduction et de coresponsabilité.

A Loos-en-Gohelle, cette logique « donnant-donnant » de partage des responsabilités est ancienne. Elle s'observe dans des projets parfois anciens, comme dans le cas des Castors dans les années 1950 ou dans les années 80 lors des Gohelliades. Le fifty-fifty, qui prend sûrement ses racines dans ce

passé, est imaginé pour la première fois en 2000 lors de l'élaboration de la Charte du cadre de vie, bien qu'il ne porte pas encore ce nom et ne soit pas précisément défini. Il est formalisé progressivement et devient un dispositif municipal de mieux en mieux encadré à mesure que se multiplient les projets au fil des années.

5.6.2. Divers projets coproduit en « fifty-fifty »

Les fifty-fiftys sont très divers selon les projets. Il peut s'agir de plantations d'arbres (comme à la cité Belgique) ou de haies (projet mené avec les écoles et les agriculteurs), de rénovations de locaux d'associations (comme les vestiaires repeints par les footballeurs), de journées régulières de ramassage de déchets (comme celles portées par des associations de marcheurs, à l'instar des Caribous des terrils, ou celles, plus spontanées, portées par des particuliers), de constructions d'espaces et d'aménagements publics (rénovation de chemins ruraux avec les agriculteurs, construction d'un skatepark avec de jeunes skaters Loossois et de communes alentours, aménagements de parcs et de jardins comme au Coeur de Loos ou au Foyer pour personnes âgées, fleurissement ou végétalisation des rues). Dans le cas des fleurissements de certaines rues, les Loossois ont été sollicités pour déterminer, en collaboration avec les services techniques de la ville, combien de bacs de fleurs acheter et où les placer dans la rue. La mairie a fourni les bacs et les habitants ont pris en charge l'entretien de ces derniers (avec plus ou moins d'assiduité d'ailleurs). On compte en moyenne entre quatre et six fifty/fifty par an et entre 80 et 120 personnes impliquées.[35]

5.6.3. Comment mettre en place un fifty-fifty ?

Il s'agit ici de relever les étapes nécessaires à la mise en place d'un fifty-fifty.

5.6.3.1. Initialisation

Un fifty-fifty peut être déclenché de plusieurs manières : cela peut faire suite à un courrier adressé à la mairie, à une sollicitation formelle (rendez-vous au Maire), ou informelle (interpellation des élus ou des techniciens en dehors de la mairie ; message sur les réseaux sociaux). Si le projet répond aux prérequis établis plus haut et correspond à un besoin non-couvert, il est ensuite redirigé vers l'élu et les techniciens compétents (il s'agit souvent des services techniques). Par exemple, si le projet fifty-fifty a pour objet la rénovation d'un local municipal prêté à une association sportive, le dossier sera aiguillé vers l'adjoint à l'enfance, la jeunesse et au sport ainsi qu'aux services techniques. S'il s'agit d'un sujet d'aménagement urbain, il sera plutôt dirigé vers l'élu en charge des travaux et de l'urbanisme.

[35] Il est difficile de compter le nombre de personnes participants chaque année aux projets fifty-fifty. La Convention ne recense pas tous les participants et il est rare qu'un registre soit tenu. Cependant, il est possible de faire une estimation fiable en s'appuyant sur le dénombrement des participants aux fifty-fifty « réguliers », dont les services ont une idée plutôt précise. Par exemple, la Mairie sait qu'environ 70 personnes participent annuellement à la journée de ramassage de déchets, et qu'entre 10 et 15 agriculteurs participent chaque année à la rénovation des chemins ruraux. Cela donne une « fourchette basse », un nombre minimum auquel viennent se rajouter de nouveaux projets menés dans l'année et dont le nombre de participants est estimé par les techniciens et élus qui les ont portés.

5.6.3.2. Diagnostic

Il incombe ensuite aux services et aux élus de mener un travail d'analyse et de préparation du projet : qui sont ceux qui le portent ? Quels sont leurs intérêts ? Quelle est la nature des tâches et des travaux nécessaires ? Par exemple, s'agit-il de fifty-fifty « légers », qui impliquent plutôt des travaux de second œuvre, qui sont simples et rapides à réaliser (peindre un local d'association, remplacer des tapis de sol pour un club d'arts martiaux...), qui sont peu onéreux et qui nécessitent peu de préparation pour être mis en place ? Ou bien s'agit-il au contraire de fifty-fifty « lourds », qui induisent des travaux de gros œuvres, de construction en dur (rénovation de chemins ruraux, construction de nouveaux abris en béton pour les joueurs de football), susceptibles de se heurter à des limites juridiques (quelles assurances ? quelle conformité des ouvrages coproduits ?). Ces fifty-fifty exigent de nombreuses réunions de travail et posent des difficultés pour se répartir les tâches entre les différents participants. Ils sont donc plus longs à mettre en place, plus coûteux et peuvent même parfois de ne pas aboutir.

5.6.3.3. Convention fifty-fifty

La Convention fifty-fifty est un document établi entre les différents participants permettant de rappeler l'objet du projet, d'identifier les tâches à réaliser et de les répartir entre les différents protagonistes. Elle permet également d'établir la durée du projet et d'en conserver une trace écrite. Ce dernier aspect est important : en effet si les participants gardent la mémoire des faits, comment conserver une trace de cette expérience si l'équipe municipale change ou si les habitants qui ont mené ces projets partent ? La « traçabilité » des projets est une ressource précieuse qui facilite d'éventuels futurs travaux et démarches d'évaluation de ce dispositif.

5.6.4. Les résultats et les limites de l'outil fifty-fifty

S'il entraîne des effets positifs, le fifty-fifty est cependant un outil à appréhender dans toute sa complexité. Une complexité qu'il faut pouvoir assumer en conscience.

5.6.4.1. Les résultats et les effets positifs du fifty-fifty

Cet outil donne des résultats concrets et permet de générer plusieurs externalités positives. La multiplicité des canaux dont disposent les habitants pour solliciter la mairie et proposer un fifty-fifty, la transversalité de ce dispositif dont, potentiellement, tous les services et les élus ont la charge, et le peu de documents administratifs nécessaires à sa bonne organisation en font un outil souple, efficace et efficient (on atteint les objectifs visés avec une utilisation optimale des ressources) pour répondre à un besoin social.

Ce dispositif peut aussi contribuer à une réduction des coûts. Par exemple, la mairie mène chaque année depuis 2015 un fifty-fifty avec les agriculteurs de la commune pour rénover les chemins ruraux. Les chemins ruraux sont les petits sentiers permettant aux agriculteurs d'accéder à leurs champs. Leur rénovation étant onéreuse et mobilisant une part importante du budget de rénovation de voiries pour un petit nombre d'agriculteurs, la situation est restée dans une impasse pendant quelques années. Le fifty-fifty a permis de réunir les services techniques et les agriculteurs dans des groupes de travail et de proposer une solution viable : le groupe a opté pour une technique de

fabrication de goudron différente de la technique de « l'enrobé » classique et les agriculteurs, en coopération avec les services techniques, ont été chargés de la réalisation des travaux. Chaque année, ils s'accordent entre eux sur les chemins à rénover en priorité. Les services techniques estiment à environ 100 000€ le coût de rénovation de 500m de voiries en « enrobé ». La technique retenue et l'organisation participative de ce projet permet de rénover 1km de voiries par an pour environ 25000€.

Il renforce la « capacitation » et la responsabilisation de tous les acteurs : il permet aux agents et aux élus d'être au plus près des besoins réels de la population et de travailler avec elle dans une gestion commune de projets.

De leur côté, les habitants comprennent mieux le fonctionnement de l'action publique, ses ressources, ses contraintes et sont placés dans une situation où l'enjeu est de trouver le compromis en consentant soi-même à un effort.

Ce processus permet de créer des liens entre les différents protagonistes. Il génère de la confiance et de la reconnaissance pour le travail des agents communaux et renforce la légitimité des élus. Plus l'investissement personnel est important, plus la satisfaction et la fierté de voir le projet aboutir sont grandes.

5.6.4.2. Les limites et points de vigilance

Les fifty-fifty soulèvent par ailleurs des points de vigilance et se heurtent à certaines limites.

Les citoyens viennent ajouter des projets qui s'ajoutent aux services déjà existants, ce qui entraîne des charges et donc des difficultés dans la mise en œuvre et le suivi.

Le travail d'évaluation et de suivi est difficile à mener. Pendant longtemps, la mairie n'a pas conservé de traces des fifty-fifty menés, concentrant avant tout ses efforts sur le bon déroulement des projets et l'enjeu de l'évaluation des politiques publiques étant moins prégnant à l'époque. En outre, les fifty-fifty créent une valeur, une richesse, qui est difficile à évaluer faute d'indicateurs adaptés. La création de nouveaux espaces d'engagement, le renforcement du tissu social, la création de lieux de sociabilité où chacun peut s'exprimer au sein d'un collectif créent des compétences collectives, des liens de confiance et des conditions favorables à l'émergence de nouveaux leaders. On retrouve ici les difficultés de l'évaluation des résultats systémiques de l'implication évoquées plus haut.

Les fifty-fifty peuvent présenter des limites juridiques : par exemple, un projet de construction d'abris pour les joueurs de football sur le bord du terrain municipal a été mené il y a quelques années avec le club de la Rivelaine à la demande des entraîneurs et des joueurs. Cependant, le projet s'est heurté à de nombreuses difficultés : la place Mirabeau sur laquelle se trouve le stade est classée au Patrimoine mondial de l'UNESCO et toute construction nécessitait l'envoi d'un dossier complexe à l'Architecte des bâtiments de France ; le projet entraînait des risques juridiques et assurantiels : les travaux en eux-mêmes présentaient des risques pour les participants ; ces derniers étaient mal couverts par leur assurance personnelle (la responsabilité civile prenant en charge les dommages ou blessures causés à autrui, mais pas à soi-même) et non pris en charge par celle de la mairie (ce ne sont pas des employés municipaux) ; enfin, quelles responsabilités pour le Maire en cas d'accident ?

A l'issue de plusieurs mois de travail et d'infructueuses recherches collectives d'une solution, le projet participatif a été abandonné et les travaux ont été pris en charge directement par les services techniques en respectant une procédure plus ordinaire. Cependant, un travail récent d'évaluation participative de ce projet avec les habitants qui l'ont porté a révélé que, à leurs yeux, l'échec de la démarche participative et les délais que cela a entraînés étaient largement contrebalancés par le « *plaisir* » qu'ils ont pris à « *avoir bataillé ensemble* ». Cette démarche leur a surtout donné « *le sentiment d'être écoutés* » et d'avoir pu « *entretenir d'excellentes relations avec la mairie* ». Plus encore que le résultat final, c'est la démarche d'inclusion et les efforts consentis pour répondre à leur besoin qui ont importé aux habitants !

Enfin, les fifty-fiftys ne visent pas à remplacer les services publics. Pour le Directeur général des services, ils s'ajoutent à un socle de services déjà existants et la mairie doit rester particulièrement vigilante quant à tout risque d'instrumentalisation des habitants : « *En aucun cas, la participation c'est fait pour faire à la place des services. Ce qu'on fait c'est permettre à l'habitant de comprendre ce que l'on fait et de pouvoir y mettre sa patte, de comprendre le processus et de se l'approprier. C'est pas plus que ça et c'est déjà beaucoup* ». Cependant, il arrive que la municipalité constate parfois une érosion de l'engagement des habitants dans le temps. Par exemple, il arrive que les services techniques doivent arroser les fleurs plantées dans le cadre de le cadre des projets parce que les riverains ne s'acquittent plus de cette tâche. Dès lors, ce sont les services techniques qui s'en chargent, mais n'ont parfois pas le temps de le faire. Sans pour autant instrumentaliser les habitants, est-ce le rôle des services techniques de s'en charger alors qu'un accord préalable a été passé au sujet de ces fleurs ? Comment maintenir l'engagement dans la durée ?

5.7. La formation par l'action – recherche : la place centrale du retour sur expérience et l'accompagnement par des tiers extérieurs

Comme évoqué précédemment, la mairie n'avait pas, au moment de se lancer, structuré toutes ses méthodes d'implication. Elle les a constituées au fil des années selon un procédé d'expérimentation-recherche-action qui se poursuit toujours aujourd'hui. Cette posture invite à d'abord passer à l'action (ce qui n'interdit pas d'avoir réfléchi au préalable à la façon de le faire) puis à en tirer leçon « collectivement ». La formation dispensée ici relève donc plutôt d'un processus d'apprentissage collectif en (re)partant de l'expérience et en en faisant un retour à ses pairs. Elle s'est donc progressivement organisée pour ouvrir des « espaces de réflexivité » c'est-à-dire des réunions de travail où l'on revient sur ce qui s'est joué : que s'est-il passé ? Pourquoi ? Que peut-on en retenir collectivement ? Quelles pistes d'amélioration sont possibles ? C'est ce que l'économiste Christian DU TERTRE appelle « l'organisation réflexive ». Il s'agit de prendre du recul et d'évaluer les difficultés, les résultats, le processus à travers lequel on a agi. Il est difficile de mener à bien ce travail par soi-même, la Ville de Loos-en-Gohelle s'est s'appuyé sur des chercheurs.

D'une manière générale, la ville investit dans la formation et d'autres, plus généralistes sur le développement durable, ou plus techniques sur des problématiques spécifiques, sont régulièrement proposées aux élus et aux agents. On peut par exemple mentionner une formation des agents des

services techniques aux pratiques favorisant la biodiversité (comme dans le cas de la « gestion différenciée »), ou une formation sur le fonctionnement en mode projet sur la thématique de l'éco-construction pour les agents concernés.

5.7.1. Loos-en-Gohelle, laboratoire d'une autre organisation du travail

5.7.1.1. Quelle coopération du point de vue de l'implication citoyenne ?

La qualité de la participation habitante repose beaucoup sur des élus et des agents capables d'en maîtriser les ressorts. La mairie a donc fait de la formation de ses services sur ces enjeux une priorité, et a sollicité des intervenants extérieurs pour l'accompagner dans cette démarche et peaufiner ses méthodes. On peut notamment mentionner l'exemple de M. Gérard GRASS, disciple de Guy DEBORD et Félix GUATTARI, qui a été membre du cabinet de Marie-Christine BLANDIN alors présidente du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais. Il mène depuis longtemps des réflexions sur l'élaboration de nouveaux modes d'action publique et de nouvelles politiques économiques. À Loos-eb-Gohelle, il a animé trois séminaires avec des élus, des fonctionnaires et des habitants. Le but était de constituer les bases d'une nouvelle organisation de travail, favorisant un apprentissage collectif et permettant de mieux définir façon dont la mairie pouvait impliquer les citoyens dans la mise en œuvre de ses politiques publiques. Ces séminaires ont donc consisté à organiser des moments permettant des retours d'expérience sur des projets menés en coproduction avec des Loossois et favorisé l'émergence d'un point de vue commun au sein de la mairie sur les enjeux de l'implication.

Gérard Grass a proposé de travailler de façon participative, à partir de projets déjà identifiés par les élus et les services mais qui ne comprenaient pas nécessairement cette dimension. Des binômes élus – techniciens furent constitué, ce qui était en soi une innovation dans le management de la mairie. Chaque binôme partageait une responsabilité collective face aux citoyens et chaque projet fut analysé pour déterminer de quelle manière les Loossois pouvaient être mis à contribution. Certains projets n'aboutirent pas, mais d'autres réussirent à intégrer cette composante et marquèrent les premières « victoires » en matière de participation aboutie. C'est le cas du projet de rénovation de voirie de la rue Hoche, qui fut mené en concertation avec les habitants. Ces derniers ont pu notamment s'exprimer sur les questions liées au cadre de vie (fleurissement, borne de stationnement, position de la piste cyclable) en réunion publique ou en ligne via l'espace en ligne « Citoyentic » créé par la mairie. Les retours d'expériences consistaient à discuter des expériences personnelles de chacun et à évaluer collectivement la manière dont le binôme s'y était pris : qu'auraient fait les autres ? Comment auraient-ils agi à leur place ? L'évaluation entre pairs (ici des élus et des techniciens solidaires devant un même type de difficulté bien que dans des situations opérationnelles différentes) consistait à juger de l'efficacité des politiques d'implication dans une logique d'amélioration continue.

Comme nous avons commencé à l'évoquer plus tôt dans ce document, faire entrer les citoyens dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques change le cadre conceptuel et opérationnel de ces dernières. Les Loossois ne s'intéressent pas de savoir de quel ou quel service leur projet dépend, ou à quelle ou quelle entité administrative il renvoie. Ce qu'ils souhaitent c'est une écoute active et une réponse honnête. Cela bouleverse donc le mode d'organisation des services

publics, oblige à travailler en « transversalité », à sortir du mode « silo », à échanger entre collègues, à coopérer entre services et directions.

Nous ne cherchons pas à défendre l'idée que les citoyens ne se soucient pas du mode d'organisation de leurs services publics – nous verrons d'ailleurs plus tard en quoi quand ceux-ci se mettent au diapason de leurs exigences, ils demandent en retour une responsabilité accrue du public et une posture d'égale coopération vis-à-vis de leurs élus ou référents administratifs. Mais au démarrage, c'est aux services publics de changer de posture. Cependant cela ne se fait pas spontanément, sans charge ni dommages. Il faut donc y prêter une attention particulière et mettre en place un mode de management qui mette au centre la « coopération ».

5.7.1.2. Le management par la coopération

Démocratiser les politiques publiques municipales bouleverse l'organisation du travail en interne. Pour faire face à ces mutations et leur impact sur les équipes, la municipalité tente de mettre en place des modes de management qui favorisent la coopération. Elle a reçu l'aide de partenaires extérieurs comme les intervenants-chercheurs du laboratoire ATEMIS dont le directeur est Christian DU TERTRE, également économiste et professeur à l'Université Paris Diderot. Il intègre le Comité Scientifique de « Loos Ville Pilote » en 2012 après une rencontre Gérard GRASS et Jean-François CARON aux Assises régionales sur le travail et l'emploi de la région Nord-Pas-de-Calais. Le comité scientifique est une assemblée de chercheurs (économistes, sociologues) qui joue un rôle d'aide, de manière à interroger et orienter l'action de la commune.

Il s'agit également d'apporter des ressources extérieures pour une ville qui n'a pas les moyens d'ingénierie de celles de Lille ou de Lens. Christian DU TERTRE et ATEMIS ont notamment apporté un regard sur l'enjeu du « *burn-out* » et de la surcharge de travail au sein des équipes. Ils ont cherché à créer depuis quelques années des espaces de délibération et de réflexion internes afin de lancer une dynamique de coopération au travail. La coopération est définie dans le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (qui nous sert ici de référence sur la question) comme la capacité à prendre en charge les contraintes de l'autre dans son propre travail. C'est à dire à porter une attention aux difficultés et enjeux de ceux avec qui on agit. La coopération ne consiste pas à « être d'accord » mais à mettre au travail les désaccords, à ne pas mettre les conflits sous le tapis mais à faire l'effort de les révéler pour mieux les traiter, contrairement à la tendance observée au sein des équipes à tenter de gommer les divergences. Cette approche s'appuie sur la conviction que ces divergences sont au contraire des tensions fécondes, susceptibles d'améliorer l'organisation interne du travail. Cela n'est pas intuitif ou spontané.

La coopération se décline de la manière suivante :

- Coopération horizontale, entre pairs d'un même service, d'un même collectif.
- Coopération verticale, au sein de la ligne hiérarchique. Elle se joue entre niveaux de responsabilité différents (entre supérieurs et collaborateurs). L'EFC pose ici le constat que la coopération ne nécessite pas l'abolition de la verticalité. Dans les organisations complexes, cette verticalité est nécessaire du fait des responsabilités juridiques ou démocratique.

- Coopération transverse. Elle se joue soit entre services différents d'une même structure (entre services différents de la collectivité par exemple), soit entre les services de la collectivité et leurs fournisseurs, soit entre les services et les administrés.

Cela consiste à assurer

- une bonne organisation fonctionnelle des services (organigramme) et de la Direction. À Loos, celle-ci s'organise au sein de plusieurs collectifs de responsabilité : le Comité de direction, rassemblant les responsables de l'administration autour du Directeur général des services ; la Direction générale et politique rassemblant le DGS et le cabinet autour du Maire)
- des fonctions de « retour sur expérience » lorsqu'un « bug », ou un dysfonctionnement se produit (à Loos, lorsqu'une équipe s'attelle à résoudre un dysfonctionnement, elle prend le nom de « Casques bleus »). La démarche consiste ensuite à mettre en récit le bug, c'est-à-dire à retracer les faits, à en raconter l'histoire de manière objective dans des réunions de travail, dans des « espaces formels » permettant d'organiser ces retours d'expérience. Sur la base de ce récit et de l'écoute active des personnes concernées par le problème, élaborer une position commune, un point de vue partagé entre pairs (entre ceux qui partagent une même réalité de travail, par exemple le personnel assurant un accueil du public). Enfin, en dehors de ces lieux formels de retours d'expérience, « *il est important de faire vivre des espaces informels (cafétéria, repas collectifs…) qui, en favorisant le vivre ensemble et la convivialité, contribuent aux retours d'expérience et à la régulation de l'activité des équipes* »[36].

La mairie ne parvient pas à appliquer parfaitement cette coopération au travail, qui demeure difficile à adopter et vient bouleverser profondément des habitudes bien ancrées dans les modèles éducatifs et hiérarchiques. Mais elle progresse assurément !

5.7.2. Le droit d'innover (ou le droit à l'erreur)

Le renforcement de la coopération et le développement de nouvelles compétences collectives passe nécessairement par la mise en pratique, l'expérimentation et l'innovation. On apprend en faisant et cela suppose de la hiérarchie d'accepter dans son management de laisser à ses agents des marges de manœuvre pour innover, pour gagner en autonomie et, peut-être, se tromper dans leurs tentatives. Comment cela se traduit ?

On peut citer l'exemple de deux techniciennes, Océane TEN et Margaux ESSONO, ancienne chargée de mission « Démonstrateur ADEME » qui ont pris l'initiative d'un projet : le « Carrott'Mob », une action de communication à destination des entreprises loossoises menée en collaboration avec les jeunes du Centre jeunesse de la commune. L'événement s'est tenu dans une boulangerie loossoise pendant une demi-journée. Margaux ESSONO explique que l'objectif était « *d'attirer les clients pendant une demi-journée dans la boulangerie et les encourager à acheter un produit de plus afin d'investir les bénéfices dans une action en faveur du développement durable. Un travail d'information avait été mené en amont par la distribution de flyers sur toute la commune : dans les commerces, les bâtiments municipaux et pendant d'autres événements organisés par la ville. Ça a permis de*

[36] Compte-rendu de la journée du 10 octobre 2012 : Séminaire cadre d'ATEMIS. Source Wiki interne Loos-en-Gohelle.

remplacer l'éclairage de la boulangerie par des lampes plus basses consommation. Elle a aussi attiré des clients qui ne venaient pas d'ordinaire dans la boulangerie, d'où la « carotte », comme métaphore qui a inspiré le nom de l'événement et qui reste un moyen efficace d'encourager les entreprises à se mettre au développement durable. C'est complémentaire des taxes, donc le « bâton » ». Ce projet est parti de leur initiative et a été géré en totale autonomie. Il est intéressant de constater que le Maire, qui n'y croyait pas particulièrement au début, a laissé ses agents libres de le mener à bien. Cela a contribué à réactiver un lien mairie – Centre jeunesse – Commerçants et à remobiliser les commerçants, qui demeurent une catégorie d'acteurs que la mairie peine à entraîner sur des sujets de développement durable, en activant des potentiels et des ressources immatérielles qui vont en ce sens.

On peut également citer l'exemple de la cérémonie des vœux du Maire à la population où les services techniques ont carte blanche pour la mise en place des décors, selon un thème convenu en amont avec les élus.

Enfin, l'un des exemples les plus pertinents concerne sûrement la mise en place d'abris à insectes sur les ronds-points de la ville. En 2003, la mairie a imposé aux services techniques la « gestion différenciée » des espaces verts de la ville, et l'introduction de nouvelles pratiques plus soutenables pour l'environnement qui allaient à l'encontre d'habitudes prises depuis des années. Il a ainsi fallu faire accepter les prairies fleuries, les fauches tardives (au lieu des tontes courtes) qui donnent de prime abord une impression de manque d'entretien alors qu'elles permettent le développement de la biodiversité. La démarche « zérophyto », menée dans les quartiers de la cité 5 et de la cité Belgique, a également représenté un défi nouveau pour les agents qui s'inscrivait dans la même dynamique. Et puis, une fois ces nouvelles méthodes assimilées et appropriées, les services techniques ont un jour proposé d'eux-mêmes de construire des abris à insectes pendant le temps mort entre les tournées de travail pour aménager les ronds-points de la ville. Ces abris n'ont jamais été une commande des élus et ils sont pourtant aujourd'hui une fierté partagée ! Ils sont le résultat d'une montée en compétence progressive sur ces sujets et la cristallisation de nouvelles habitudes prises par les services.

6. Troisième partie : les enjeux d'innovation liés à l'implication des citoyens

Cette partie cherche à établir quelques balises prospectives, à expliquer là où nous en sommes sur les questions d'implication citoyenne et exposer les perspectives que, selon nous, l'implication ouvre pour le futur des politiques publiques – du point de vue loossois – et faire état des projets en cours et des questions qu'ils ouvrent.

6.1. Quels outils pour donner corps aux politiques de la Ville ?

Au début des années 2000, le travail mené autour de la Charte du Cadre de vie a fait naître l'idée d'un forum citoyen permanent dont les objectifs seraient de mieux concevoir et de donner une plus grande cohérence aux politiques d'implication de la ville. Il s'agissait de renforcer les démarches d'implication en ouvrant un nouvel espace de réflexion et d'échanges permettant aux habitants de dialoguer directement avec la mairie et de lui faire connaître autrement leurs besoins. Rapidement, la mairie s'est trouvée face à deux options :

- un forum physique qui se réunirait régulièrement et auquel participeraient l'ensemble des catégories d'acteurs ;
- un forum au sens immatériel du terme, qui serait fait de toutes les démarches participatives au long cours, qui représenterait l'ensemble du programme municipal en matière d'implication.

Si la première proposition avait le mérite de donner une existence physique, matérielle, aux démarches participatives de la mairie, elle était cependant difficile à tenir et animer sur le long terme. C'est donc la seconde option, plus en adéquation avec la réalité des moyens municipaux, qui a prévalu.

6.1.1. Le Forum citoyen

Le « Forum citoyen » loossois est à la fois un espace de dialogues et de réflexions, un ensemble d'outils correspondant à chaque niveau de participation (information, concertation, coproduction) mais aussi des projets menés avec des catégories d'acteurs spécifiques (par exemple, des rencontres annuelles avec les agriculteurs, les réunions de rentrée avec les enseignants, les réunions avec les commerçants, le groupe quartier Ouest, le Centre jeunesse, etc). Il comprend également des projets menés à plus grande échelle, susceptibles d'impliquer toutes les catégories d'acteurs (fifty-fity, plan solaire citoyen, système alimentaire local, etc). Enfin, il intègre aussi de nombreux évènements festifs, conviviaux, célébrant les initiatives citoyennes, l'histoire locale, la culture et le sport comme les Gohelliades, la Sainte Barbe et Dukass.

En somme, le Forum citoyen incarne de façon immatérielle la politique d'implication souhaitée par la mairie et encadre les outils qui la servent. La limite de cette démarche tient au fait qu'il est peu visible dans son ensemble et qu'il peut apparaître comme une chose abstraite aux yeux de nouveaux arrivants ou des Loossois peu au fait des démarches municipales. La Ville a donc souhaité structurer un temps fort qui donne à voir les réalisations mairie – citoyens et soit l'occasion d'en célébrer la portée : « Faites in Loos ».

6.1.2. Faîtes-in-Loos

6.1.2.1. A l'origine de Faîtes-in-Loos, un « forum contributif »

Faites in Loos est né d'une première expérience au succès relatif : l'organisation d'un « Forum contributif » rassemblant des acteurs susceptibles de contribuer au développement du territoire. À l'occasion de la COP21 en France, Loos-en-Gohelle avait été choisie pour accueillir une visite des chefs d'État et de gouvernement. Ville en transition, résiliente par le développement durable après avoir vécu de l'exploitation du charbon, enserrée entre deux terrils qui incarnent sa dette carbone, elle constituait un terrain favorable pour illustrer la volonté du gouvernement de l'époque : faire de la COP l'occasion de mettre en avant des initiatives inspirantes et de nouvelles solutions. Cette visite a été très vite prise en main par la Région et l'État, diminuant la place des Loossois, essentiellement pour des raisons de contrôle et de sécurité. Pour aller au-delà de la fonction d'ambassadeurs et de guides locaux qui leur était attribuée, la mairie eut l'idée d'organiser un « Forum contributif ». L'idée était de référencer et de lister des « défis de territoire » en faisant appel à des citoyens, des associations, des entrepreneurs sociaux, des start-ups et des collectivités locales. Il s'agissait d'établir une liste précise de ces acteurs, puis de les inviter dans des ateliers de travail le temps d'un weekend. L'édition 2015 fut un test de grande envergure.

Les 4 et 5 décembre 2015, 130 personnes se sont rassemblées dans l'ancienne maison d'ingénieur des mines de Loos-en-Gohelle. 36 ateliers de réflexion et d'actions ont eu lieu autour de Disco soupes, de la projection d'un film, d'un concert, d'un repas de clôture et ont abouti sur des actions concrètes. Par exemple, des habitants présents ont découvert le métier de chaudronnier à travers la construction de tréteaux en fer, utiles pour relancer les pique-niques de quartiers. Les participants ont recréé un ordinateur de toutes pièces à partir d'un jerricane avec des matériaux récupérés sur d'anciens ordinateurs (et il fonctionne !). Les enfants ont participé à des ateliers de découverte des nouveaux outils numériques : découverte de l'imprimante 3D, du stylo 3D pour fabriquer de petits objets… Les participants ont aussi construit des meubles à partir de palettes récupérées : une étagère pour le Cybercoin[37] et un bac de récupération du marc de café pour l'association CASSED qui fabrique des pellets. Au cours des ateliers, des demandeurs d'emploi se sont rencontrés pour échanger des conseils et faire valoir leurs compétences afin de retrouver du travail. Les entrepreneurs sociaux ont engagé des réflexions pour retravailler leur modèle économique afin de mieux structurer leurs actions. Par exemple, l'association CASSED crée désormais ses machines de production de pellets

[37] Le Cybercoin est un espace de vie accessible à tous, doté de 12 ordinateurs connectés à Internet, de différents matériels multimédia et d'une imprimante 3D. Il est possible de s'y rendre pour profiter du matériel à disposition, d'une connexion à Internet, de logiciels de montage vidéo et traitement photo. Des ateliers de découverte, d'initiation et de perfectionnement aux outils multimédias sont également proposés par un animateur.

avec l'Association de formation professionnelle des adultes (AFPA) de Liévin et développe des nouveaux partenariats pour consolider son développement. Un atelier a aussi permis d'imaginer le rôle futur de la maison d'ingénieur dans laquelle se tenait le forum. Deux entrepreneurs font aujourd'hui de cette maison un lieu de rencontres et de développement de projets (jardin potager, auberge de jeunesse, bar à vin - bar à bières…). 4 emplois en insertion ont été créés.

Cependant, la concentration de si nombreux événements sur un weekend et la préparation rapide de l'événement (il y a eu moins d'un mois pour identifier les acteurs à inviter et les sujets de travail à leur proposer) ont représenté une trop grosse charge de travail et, si l'événement a abouti sur des résultats concrets, il n'a pas vraiment suscité l'engouement des Loossois. L'idée fut alors de transformer ce forum contributif en un événement annuel plus convivial. Si ce nouvel événement se voulait plus festif que la première manifestation et moins centré sur les questions de coproduction de la ville, il conservait néanmoins l'ambition d'être un moment fort où reconnaître l'engagement des Loossois investis dans le développement de la commune et donner une visibilité aux projets exemplaires et aux innovations menés durant l'année. L'objectif était d'intéresser les gens, de susciter le désir d'agir, de s'engager pour mener ses projets et de résoudre collectivement les défis de territoire.

6.1.2.1. Révéler le patrimoine immatériel collectif

La décision a donc été prise d'organiser un événement convivial autour de Noël : « Faîtes-in-Loos ». La période de Noël était particulièrement propice à l'organisation d'un tel événement, car il s'intégrait bien dans l'organisation de travail des services et répondait dans le même temps à une demande des Loossois qui souhaitaient que la mairie organise quelque chose de festif sur ce thème. Il était également important pour la mairie de rassembler les familles et toucher tous les publics, enfants, jeunes, parents, grand-parents, et une fête constitue une bonne opportunité pour les amener sur le sujet. La participation de tous est indispensable pour co-construire la ville.

Organiser l'événement de manière participative permettait aussi de garder une cohérence avec les visées de la manifestation. L'événement a donc été préparé avec les habitants (trois réunions publiques ont été organisées sur le sujet, le choix du nom a été défini collectivement et les ateliers de décoration ont été conduits par des associations). Des animations ont été mises en place : manège, photobooth, pot du Maire, stands tenus par les habitants et les associations, avec des décorations de Noël et des buffets.

Faîtes-in-Loos, c'est aussi un moment stratégique pour faire le bilan des initiatives prises sur l'année écoulée et de faire le récit des projets menés en mettant à l'honneur celles et ceux qui les ont portés. En rassemblant des Loossois engagés, des associations et de nouveaux visiteurs peu au fait des politiques communales d'implication, l'objectif est également de créer du lien, de mettre ces acteurs en relation entre eux et avec des structures capables de les accompagner (financement, ingénierie). L'objectif est de dépasser le cadre des actions isolées pour essayer de leur donner une forme plus générale. C'est un moment qui permet de donner corps, une visibilité à tout un faisceau de démarches participatives à l'échelle de la commune. Comme l'explique Jean-François CARON : « *Il y a un besoin qu'il y ait des choses qui cristallisent, des choses totems. Or, de mon point de vue, Faîtes-in-Loos est un aboutissement. C'est un aboutissement dans la façon dont il est travaillé, dont il est mis*

en scène, avec du velours rouge, avec des spots. Ça ramasse toute une série de choses. Faîtes-in-Loos, c'est l'ensemble des interventions participant aux processus participatifs. C'est des interventions qui trouvent une visibilité ensemble et deviennent un objet en soi. C'est comme si on créait un objet matériel de toute une série de petites démarches immatérielles : ça matérialise le patrimoine immatériel. Ça s'inaugure, il y a des photos, mais c'est des relations et du travail d'engagement qui sont mis en avant ».

La première année (2017) fut un test essentiellement centré sur les animations et la célébration de Noël. L'année suivante, la deuxième édition a rassemblé environ 500 personnes (dont une grande partie ne s'investit peu ou jamais dans des projets collectifs loossois) et a constitué l'occasion d'orienter davantage la manifestation vers des sujets de co-construction de la ville. Un stand consacré au dispositif fifty-fifty et un « Ch'ti TAIDX », première première tentative pour structurer une approche de « démocratie narrative », ont notamment été mis en place. Le « pot du Maire », a aussi permis de faire connaître les « Bâtisseurs Loossois », un réseau de contributeurs actifs, de porteurs d'initiatives Loossois que la mairie essaye de structurer afin d'accompagner l'émergence d'une citoyenneté active au sein d'un collectif qui n'est pas une association ou un parti politique. L'édition 2019, sans perdre de vue la dimension festive et conviviale, permettra de mettre en avant et de soutenir l'action des groupes ayant porté des projets majeurs, comme le plan solaire citoyen (détaillé en annexe) et les familles zéro déchets.

6.2. L'implication des citoyens dans l'évaluation des politiques publiques

Notre intention ici est de montrer que l'implication des citoyens peut représenter une manière différente d'évaluer les politiques mises en œuvre, selon une approche plus qualitative. L'évaluation des politiques publiques est un enjeu en soi dont il sera peu question ici, cette partie étant plutôt consacrée à l'accueil des retours d'expérience qualitatifs des Loossois à travers ce que nous appelons la « mise en récit », ou « démocratie narrative ».

6.2.1. La mise en récits comme outil d'évaluation

6.2.1.1. L'approche narrative en quelques mots. Vers une démocratie narrative ?

La mise en récit, ou approche narrative, correspond au fait de raconter une histoire, de retracer les faits d'un événement ou d'un projet. C'est un élément essentiel de la méthode de conduite du changement à Loos-en-Gohelle, car c'est un puissant levier d'action sociale. Le récit a une véritable force évocatrice et mobilisatrice. Non seulement il donne envie d'agir, mais il contribue aussi à générer au sein d'un groupe un sentiment d'appartenance et des références communes autour desquelles se fédérer. Par exemple, la construction collective d'un récit de la résilience appliqué à Loos-en-Gohelle au moment de la fermeture des mines a contribué à changer le regard que les Loossois portaient sur eux-mêmes et à créer des conditions plus propices au rebond espéré. Dans une dimension plus prospective, la mise en récit permet aussi de projeter un scénario d'avenir et de se mettre en mouvement pour le réaliser.

C’est également une approche utilisée dans le cadre de réunions publiques, d’ateliers de travail, de management ou de cérémonies de vœux du Maire. Faire le récit d’une problématique est un moyen efficace et presque ludique d’apporter les éléments de contexte et de compréhension du sujet : quelles sont les racines du problème, quelles ont été les actions menées jusqu’à présent, quelle est la situation actuelle, quelles sont les différentes parties prenantes, les objectifs ? La mise en récit n'est pas un outil de propagande au service des politiques municipales. Elle permet au contraire d'accueillir les récits alternatifs, parfois critiques ou contradictoires du discours institutionnel, qui ont toute légitimité à être exprimés. Le récit « Loos ville pilote du développement durable » est un récit dominant du point de vue des Loossois qui, dans leur quotidien, peuvent pourtant avoir une appréciation différente de la réalité. Ils font souvent référence à ce récit pour pointer des manquements écologiques évidents dans leur quartier et leurs récits alternatifs sont d'autant mieux accueillis qu'ils offrent l’opportunité d’améliorer la situation et, en définitive, de renforcer le récit d’une ville en transition que la mairie souhaite écrire. Une fois encore, cela change le travail des élus et des techniciens qui n’imposent pas en haut leur vision des choses mais contribuent à animer le débat : s’il est descendant, le récit ne crée pas les conditions de sa remise en cause et perd l'opportunité de s'enrichir, de se développer, à partir des contributions de chacun. Il n'y a pas un récit, mais bien un ensemble de récits qui concourent à écrire l'histoire du territoire.

La mise en récit est un vecteur d'implication citoyenne qui participe à la responsabilisation et à l'autonomisation de chacun. Elle se caractérise par une posture d'écoute et d'accueil, par l'organisation de moments collectifs dans lesquels chacun est libre de s'exprimer et de recevoir réponses et explications. Cela participe de l'augmentation du pouvoir d'agir et contribue à apporter considération et confiance aux participants. Dans son ouvrage *Le Parlement des invisibles*, Pierre ROSANVALLON évoque le concept de « démocratie narrative ». Il y souligne la dimension démocratique du récit qui confère une forme de reconnaissance de l’engagement social et citoyen des individus et des groupes sociaux.

À Loos-en-Gohelle, ces espaces d'expression sont multiples: réunion publique, groupe de travail avec des habitants mobilisés sur des projets ou porteurs de revendications, moments consacrés aux retours d'expérience etc. L'élément déclencheur peut être une sollicitation de la mairie par des habitants pour signaler un besoin, un problème, une revendication (pétition, courrier, rendez-vous au Maire, interpellation informelle des élus et agents en dehors de la mairie) ou pour lui proposer un projet à mener en coproduction. Cela peut aussi être un dysfonctionnement interne qui requiert un temps d'arrêt et d'analyse collective.

La mise en récit est également une forme d'évaluation qualitative des politiques mises en place. Comme l'explique Julian PERDRIGEAT, Directeur de cabinet : « *tout ce qui compte ne se compte pas forcément, mais ce raconte* ». C'est un outil particulièrement utile pour évaluer « l’immatériel » : la confiance, l’engagement, le partage de connaissance, le sentiment d’appartenance, les compétences, individuelles et collectives… Par exemple raconter l’histoire d’un conflit au travail permet de retracer les faits et de donner place aux différents points de vue, de faciliter la communication : chaque point de vue est légitime. Le d'un dysfonctionnement interne facilite la compréhension de l'échec et des faillites. Cela permet de rendre compte des résultats et des impacts, de restituer les événements, d'apporter aux autres sa connaissance propre du dossier...

L'évaluation réalisée par Quadrant Conseil fait d'ailleurs de la mise en récit un facteur de réussite pour la stratégie loossoise de conduite du changement : « *Le récit « d'où nous venons, ce que nous faisons aujourd'hui et vers quoi nous allons», sur lequel repose la stratégie de conduite du changement loossoise est suffisamment accessible, convaincant, désirable et médiatisé pour permettre d'emporter l'adhésion d'une large majorité des acteurs du territoire* ».[38]

6.2.1.2. Le Ch'ti TAIDx, essai d'illustration de la « démocratie narrative » à l'œuvre

L'approche narrative est donc un outil qui se trouve au cœur de l'action publique municipale depuis de nombreuses années. Récemment, la mairie a développé une approche innovante d'évaluation de la coopération avec les habitants par la mise en récit : le « Ch'ti TAIDx » (Territoire d'apprentissage et d'innovation démocratique). Cette expérimentation a été organisée dans le cadre de « Faîtes-in-Loos ». Elle s'inspire des conférences TEDx, à la différence que les invités ne sont pas des experts mais des Loossois ayant porté des initiatives exemplaires. En outre, la Ville ne pouvait pas se référer aux TED officiels qui comportent un cahier des charges précis. Leur intention a donc été ici « détournée » pour mieux satisfaire aux objectifs de la transition à Loos.

La démarche consistait à donner la parole à des habitants pour qu'ils évoquent avec leurs propres mots leur projet et leur collaboration avec la municipalité. Les Loossois et Loossoises sollicités n'ont pas été choisis dans le but de faire l'éloge de cette collaboration. Au contraire, une totale indépendance dans l'écriture de leur récit leur a été laissée et la mairie n'a pas hésité à inviter des porteurs de projet qui avaient été critiques vis-à-vis de ses actions. L'idée n'était pas de réaliser une opération de communication mais bien d'évaluer, à travers l'expression de récits alternatifs, la coopération entre citoyens et mairie autour de projets coproduits. Et la coopération, ça frotte ! Ça peut soulever des tensions, c'est rarement lisse.

L'événement a eu lieu dans une salle à côté de la Bibliothèque municipale en présence du Maire, de nombreux agents, élus, de journalistes, du Directeur de Cabinet, du Directeur général des services (DGS), et même de M. François RUFFIN, député de la France insoumise qui, en sa qualité d'ancien journaliste, s'est déplacé par curiosité et goût du récit. Tous les habitants n'étant pas à l'aise en public, la mairie a également sollicité une journaliste, Mme Valérie TELLIER, qui a accepté de les aider à écrire leur texte (et qui l'a fait avec beaucoup de réussite).

6.2.1.3. Deux exemples de projets évalués dans le cadre des Ch'ti TAIDx

6.2.1.3.1. La Maison d'assistance maternelle

La première porteuse de projet a raconté, souvent avec humour, comment trois amies et elle ont ouvert une Maison d'assistance maternelle (MAM) à Loos-en-Gohelle : « Les Petits pieds de Loos ». Pendant une vingtaine de minutes, elle a expliqué à l'audience comment s'était déroulé leur projet, ses grandes étapes, les obstacles rencontrés, la manière dont elles avaient collaboré avec la mairie et quels ont été les bénéfices personnels qu'elles ont retirés de leur aventure. À la fin de son intervention, M. Geoffrey MATHON, Directeur général des services, est monté sur scène à son tour

[38] Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE, QUADRANT CONSEIL, ADEME, 2016. Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle. Rapport ADEME.

pour ajouter quelques mots, faire un court récit du même projet depuis le point de vue des services et apporter la lumière sur certaines règles administratives et financières évoquées par l'intervenante. Si celle-ci a pu être sévère vis à vis de la mairie, elle est restée juste et s'est montrée en définitive très à l'écoute des contraintes des agents et des élus de la ville. L'histoire de la MAM a mis en exergue un cas de coproduction de projet riche et a suscité l'émotion du Maire, impressionné par le travail accompli et la confiance qui se dégageait de l'allocution de l'invitée. Le récit a également permis de pointer les points forts et les lacunes de l'action municipale, de restituer un exemple inspirant de capacitation habitante et d'offrir aux différents protagonistes une occasion d'exprimer leur fierté du travail accompli. Il arrive également que la mise en récit d'initiatives habitantes serve d'élément déclencheur pour lancer des mesures municipales. Cela a notamment été le cas avec « MIG ».

6.2.1.3.2. Le ramassage volontaire des déchets sauvages avec « MIG »

« MIG » est le nom d'artiste d'un dessinateur Loossois de bandes-dessinées. Il a lui aussi été invité à s'exprimer dans le cadre du « Ch'ti TAIDx » pour raconter l'initiative qu'il a portée concernant le ramassage des déchets sur la commune. Comme de nombreuses autres collectivités, Loos-en-Gohelle fait face à un problème de prolifération des déchets dans l'espace public que les collectes organisées par la communauté d'agglomération, qui a la compétence sur le sujet, ne parviennent pas à réguler. Le problème est multiplie : il peut s'agir de dépôts sauvages, d'abandons de détritus par des automobilistes peu scrupuleux ou simplement d'incivilités de la part d'habitants de la commune, en particulier dans certains quartiers. MIG a pris l'initiative de ramasser lui-même les déchets qu'il trouvait lors de ses promenades quotidiennes. À l'occasion du World Clean up Day, il a sollicité la mairie pour organiser une opération de ramassage des déchets avec des bénévoles. En définitive, le projet a été mis en place sous un format « fifty-fifty » : la mairie a fourni le matériel nécessaire (gants, pinces, sacs, gilets jaunes) et les Loossois se sont chargés du ramassage des déchets. En faisant le récit de cette initiative, MIG a interpellé le Maire et les services présents sur cette problématique en suggérant qu'il ne s'agissait pas d'un problème dont la solution relevait de l'unique responsabilité des pouvoirs publics, mais que celle-ci était collective. Cet épisode a été déterminant, car il a achevé de convaincre le Maire de mettre le sujet à l'agenda politique et d'impliquer les habitants sur cette question. Un cycle de réunions publiques a d'ailleurs débuté peu après et permis de déclencher une démarche collective. Des « groupes déchets » se sont ensuite réunis à l'initiative de la mairie pour aborder le sujet de manière collective et ont enclenché une dynamique citoyenne en cours actuellement.

6.2.2. Le groupe d'auto-évaluation des fifty-fiftys

Afin de vérifier l'efficacité et l'efficience du dispositif fifty-fifty, la mairie a souhaité mener une évaluation du dispositif en deux temps : d'abord sous la forme d'une enquête interne, puis par l'intermédiaire d'un groupe de travail participatif réunissant élus, techniciens et habitants ayant tous en commun d'avoir déjà mené au moins un projet fifty-fifty. Cette évaluation avait également pour objectif d'identifier des pistes d'amélioration afin d'amplifier la portée du dispositif, de mieux gérer la charge de travail qu'il représente et, si possible, de le démultiplier. L'enquête interne a permis de dresser un premier bilan : si le fifty-fifty est un outil prometteur apprécié de ceux qui en ont fait, il demeure difficile de se l'approprier, notamment parce que, pour une partie des acteurs, il incarne plus une philosophie large de partage de responsabilités, de « donnant-donnant », qu'un dispositif

précisément défini et encadré. Dans un deuxième temps, le groupe de travail mixte a été réunis pour aller plus loin dans le processus d'évaluation. L'objectif était de l'enrichir grâce à l'expertise d'usage des participants et la diversité des points de vue propres à chaque catégorie d'acteur.

Deux réunions ont été organisées avec une dizaine de participants. Comme en réunion publique, la réunion a commencé par une présentation des objectifs de la mairie et la restitution d'éléments de contexte permettant de comprendre la démarche évaluative dans laquelle les participants se trouvaient. Ensuite, l'enjeu était de partir des habitants et de leur expérience en veillant à ne pas imposer de manière descendante un cadre de discussion trop contraignant : la parole a été laissée aux habitants à qui l'on a demandé de faire un récit synthétique de leur fifty-fifty. À travers ces récits, la ville espérait mieux comprendre comment l'outil était perçu par les porteurs de projet et quelle était sa popularité. Certains participants avaient aussi été choisis parce que le fifty-fifty qu'ils ont porté n'avait pas abouti. Par exemple, des représentants du club de football de la Rivelaine ont ainsi été invités pour parler de l'échec de leur projet de construire de manière participative des abris pour les joueurs de football. La mairie espérait, à travers ce récit, mieux comprendre les raisons de cet insuccès, mieux cerner les limites de son outil et renforcer le cadre juridique dans lequel il évolue. L'enjeu était d'extraire de ces récits des enseignements utiles pour, à terme, renforcer la démarche et mieux accompagner les futurs porteurs de projet. Cet exemple illustre une autre manière d'utiliser l'implication habitante et la mise en récit à des fins d'évaluation qualitative de politiques publiques.

6.3. Comment partager les risques liés à l'innovation démocratique ?

« L'innovation est une désobéissance qui a réussi. C'est-à-dire que la façon dont l'innovation questionne le modèle pour le faire évoluer légitime une certaine forme de désobéissance »
Jean-François CARON

Parce qu'elle est engagée dans des démarches d'innovation sociale, il arrive que la municipalité s'expose et soit confrontée à certains vides juridiques. C'est notamment le cas avec les fifty-fifty, car c'est un dispositif susceptible de présenter des risques pour les participants, dans la mesure où il induit la réalisation de tâches physiques et qu'il aboutit parfois sur la co-construction d'ouvrages entre la mairie et les habitants. Par exemple, les agriculteurs Loossois ont réalisé plusieurs fifty-fifty avec la mairie pour rénover les chemins ruraux de la commune[39]. Dans le cadre de ce partenariat, ils sont amenés à manipuler des engins de chantier et à réaliser des travaux de gros œuvre. Cela soulève donc des interrogations sur les couvertures assurance et sur les risques juridiques que cela fait peser

[39] Les chemins ruraux sont les chemins permettant d'accéder aux champs.

sur la ville. Quelles sont les responsabilités en cas d'accident pendant les travaux ? Comment garantir la conformité des ouvrages coproduits ?

En l'état actuel des choses, la mairie adopte une posture prudente et réalise elle-même les travaux lorsque les risques sont avérés ou que les obstacles juridiques sont trop nombreux. Cela a notamment été le cas avec le fifty-fifty du club de football de la Rivelaine, comme nous l'avons évoqué plus tôt. Le club avait sollicité la mairie pour que celle-ci l'aide à construire des abris pour les joueurs sur les bords de touche du stade communal Mirabeau. Les services techniques avaient alors proposé de mener ce projet sous un format fifty-fifty. Cependant, les protagonistes se sont rapidement heurtés à un grand nombre de difficultés : le club et les services techniques craignant les vols et les dégradations, ils ont privilégié l'option d'une construction « en dur ». Toutefois, le terrain se trouve sur la Place Mirabeau, qui est classée patrimoine mondial de l'UNESCO, et toute construction doit être préalablement étudiée et avalisée par un Architecte des bâtiments de France. Cela requérait la constitution d'un dossier complexe qui dépassait les compétences de l'association sportive. En outre, les travaux prévoyaient le coulage d'une dalle de béton pour faire un terrassement. Cela présentait des risques pour les participants et posait la question de la conformité de l'ouvrage coproduit. L'assurance du club aurait-elle accepté de couvrir une activité non autorisée par le statut de l'association ? Qu'aurait-il pu se passer si l'un des abris s'était écroulé a posteriori sur les joueurs ? Il en allait de la responsabilité pénale du Maire...

Les habitants impliqués dans un fifty-fifty ont un intérêt particulier à s'engager dans cette démarche, mais ils remplissent également des missions d'intérêt général. Ils contribuent à l'amélioration du cadre de vie (ramassage de déchets, aménagements urbains), à la protection de l'environnement (plantations d'arbres, création de ruchers) ou encore à créer des espaces de convivialité (Skatepark, Salle de musique, espace Club house au club de Tennis). En innovant et expérimentant de la sorte, la mairie devient un laboratoire de la transformation de l'action publique, mais ces situations inédites sont rarement prévues par le droit et la conduisent à prendre des risques. Ne faudrait-il donc pas imaginer des dérogations juridiques ou un statut particulier permettant de protéger les collectivités et les citoyens qui s'engagent ? Ou tout du moins des formes d'accompagnement juridique ? Un travail est d'ailleurs actuellement en cours avec l'assurance de la commune pour explorer cette possibilité et éventuellement ajouter une « clause fifty-fifty » au contrat de la mairie. Si l'assurance semble disposée à le faire, cela ne pourrait concerner que les travaux de second œuvre. En l'état actuel des choses, elle ne souhaite pas intégrer d'autres ouvrages plus ambitieux nécessitant des travaux de construction « en dur » et d'importants chantiers. Pourtant, dans un monde où la température augmente de 2°, l'implication des citoyens va devenir de plus en plus stratégique. Comme l'explique un article sur le sujet : « *Sous l'effet du changement climatique, les désastres naturels s'intensifient et leur fréquence est accrue. Elles étaient jusqu'ici couvertes par des contrats d'assurance et de réassurance – qui consiste à assurer les assureurs – mais leur coût est en hausse constante et croissante* ». 181 catastrophes naturelles ont été recensées dans le monde en 2018, pour des « *dommages économiques (...) estimés à 155 milliards USD (soit 0,19 % du PIB mondial).*

« L'année 2017 a été largement plus dévastatrice encore – du fait des ravages causés par les ouragans Harvey et Irma – avec un record historique de pertes à 337 milliards de dollars »[40].

Pour faire face à ces bouleversements majeurs, les assurances devraient accorder une attention particulière aux collectivités, car c'est à leur niveau que s'organise la transition et que se structure le cadre de la résilience. Privilégier les contrats des citoyens dans le cadre de projet contribuant à la résilience d'un territoire par le développement durable pourrait bien constituer pour les assurances un investissement stratégique et une solution à long-terme.

D'une manière générale, l'implication habitante est un axe absolument stratégique. La lutte contre les populismes dépend de la façon dont les gouvernements nationaux et locaux soigneront leur relation avec les citoyens[41]. La hausse des températures moyennes à la surface du globe, les conséquences du dérèglement climatiques, les enjeux d'adaptation et de résilience des territoires placent la coopération entre gouvernements et citoyens au cœur du débat.

6.4. Quelle recomposition de la coopération élus/agents ? L'exemple du « stand mobile Agir ensemble »

Le Stand Agir Ensemble est né en 2017 d'une initiative des élus qui souhaitaient assurer une présence physique dans les différents quartiers de la ville et contrer les efforts du Front National qui, à l'époque, y faisait du porte à porte. Selon les élus, la mairie connaissait un déficit de visibilité en dépit de tous les processus participatifs mis en place. De plus, le Forum Citoyen nécessitait de gagner en visibilité : il fallait matérialiser les principes et les politiques qu'il portait. L'idée a donc été suggérée d'organiser un stand, pour aller à la rencontre de celles et ceux qui ne viennent pas à la mairie et de noter leurs critiques et leurs propositions pour co-construire la ville, pour mieux « agir ensemble ». Il s'agissait également de recueillir les propositions et demandes susceptibles d'améliorer la vie dans les quartiers et d'aider à identifier de nouvelles priorités. Cette démarche n'a pas vraiment fonctionné mais la mairie a pu tirer des enseignements intéressants de cet échec.

6.4.1. Une innovation démocratique

Le Stand « Agir ensemble » est un stand animé par des élus du conseil municipal dans les différents quartiers de la ville. Il s'agit d'une expérimentation en cours de la mairie qui cherche à investir l'espace public pour aller à la rencontre des habitants et dont l'organisation est assez simple (tables pliantes, chaises, tonnelle, affiches...). Les objectifs sont multiples :

- Occuper le terrain et créer du lien en essayant de rencontrer des Loossois peu impliqués par ailleurs dans les projets de la mairie.
- Recueillir les problématiques vécues dans les différents quartiers.
- Encourager la prise d'initiative habitante : recenser les idées, favoriser leur accompagnement, mettre en réseau les porteurs d'initiatives.
- Informer la population de l'activité de la commune, des projets en cours.

[40] https://theconversation-com.cdn.ampproject.org/c/s/theconversation.com/amp/le-changement-climatique-va-t-il-nous-priver-dassurance-124824
[41] ESPAS Report 2019 : Global Trends to 2030. P. 37. https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/node/1362

- Promouvoir les espaces d'implication habitante existant sur la commune (associations, réunions publiques, fifty-fifty, mettre en avant des initiatives individuelles et collectives exemplaires).

Plusieurs essais ont été menés avec des stands « tests » et ont permis de faire émerger certaines difficultés, en particulier concernant la surcharge de travail que cela a entraîné pour les services.

6.4.2. Une réflexion sur la coopération élus-techniciens

Les expérimentations menées ont permis de dresser un premier bilan de l'initiative et de révéler des axes d'amélioration. Par exemple, le Stand a bien été accueilli par les habitants qui ont globalement apprécié la démarche et il a effectivement permis aux élus de rencontrer de nouvelles personnes peu impliquées jusque-là dans les politiques de la ville. Cependant, il est aussi devenu une sorte de guichet servant avant tout à recueillir un grand nombre de plaintes et de réclamations de la part des Loossois, sans réelles propositions de leur part pour améliorer la situation qu'ils dénoncent. Les élus ont également montré une certaine propension à promettre des réponses pour les demandes qui leur étaient faites lorsqu'ils n'avaient pas de réponse immédiate à apporter. Les outils utilisés dans le stand ont également favorisé cette manière de faire dans la mesure où les fiches dont les élus disposaient étaient surtout faites pour recevoir les plaintes, les signalements des problèmes, mais ne comprenaient pas d'espace ou de questions pour faciliter la formulation de solutions de la part des habitants. La méthode n'était donc pas suffisamment « responsabilisante » et peu susceptible d'aboutir sur la transformation de la posture citoyenne souhaitée. En outre, les agents, et en particulier les services techniques, ont été rapidement débordés par la charge de travail que le traitement personnalisé des demandes induisait. Cette charge supplémentaire a été d'autant plus incomprise et mal accueillie par les techniciens, que ceux-ci n'étaient pas sur place pour recueillir les plaintes. Une forme d'incompréhension entre les intentions politiques des élus et le fonctionnement des services est alors apparue.

Voyant dans le Stand une opportunité pour mener une réflexion sur ses techniques d'implication et pour questionner l'articulation du travail entre les élus et les techniciens, la mairie a temporairement suspendu l'initiative et sollicité deux partenaires pour l'aider à mener une réflexion sur le sujet : ATEMIS (Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services) et Démocratie ouverte. ATEMIS est un laboratoire de recherche qui accompagne collectivités et entreprises sur des sujets comme la santé et le travail, le développement durable des territoires ou le développement des organisations ainsi que de nouveaux modèles économiques. Démocratie ouverte est une association qui travaille sur des questions d'innovation démocratique et travaille à « accélérer la transition démocratique vers une société plus ouverte ». La mairie a souhaité faire appel à ces deux ingénieries complémentaires pour bénéficier de leurs regards respectifs sur le sujet et l'aider à s'améliorer en tirant les leçons des premiers stands. Ils ont organisé conjointement un cycle de séminaires en présence des services et des élus, d'abord par groupes de pairs séparés, avant de réunir les deux catégories d'acteurs. L'objectif était de libérer la parole, puis d'aiguiller la réflexion des participants pour dégager collectivement des solutions susceptibles d'améliorer le dispositif. Les agents ont ainsi pu exprimer leur fatigue face à la charge de travail que le Stand avait entraînée et faire mieux comprendre aux élus la manière dont une décision politique se traduit ensuite dans le travail pour les équipes. La contribution des deux partenaires est intéressante, car elle a permis d'apporter un regard extérieur ainsi qu'une expertise qui faisait défaut en interne. Elle a également rappelé combien

l’implication habitante repose sur un fonctionnement harmonieux du binôme élus/techniciens et mis en exergue les difficultés qui peuvent apparaître si cette coopération n’est pas optimale.

Si les élus attendent d’être sécurisés par les services sur les processus participatifs, les services sont aussi des garde-fous dans la propension politique à vouloir faire toujours plus de participation. Les services s’ils trouvent sens dans ce travail, n’en voient pas moins la charge augmenter. Ils sont alors les lanceurs d’alerte dont les zones de tensions, les fragilités, doivent être prises en compte par les élus et les managers pour vérifier la faisabilité des processus participatifs.

Cela rappelle également qu'en dépit de toute l'expérience de la ville sur les questions d'implication, toute nouvelle approche participative nécessite d'accepter une forme de droit à l'erreur, de réserver des temps pour le retour d'expérience dans l'organisation interne du travail afin d'améliorer l'action et de se perfectionner à mesure qu'avancent les projets. À ce titre, la collaboration avec ATEMIS et Démocratie ouverte a constitué un investissement immatériel stratégique pour la mairie.

7. Conclusion

L'implication habitante est un pilier de la méthode loossoise de conduite du changement et est appréhendée comme un axe absolument stratégique. Elle produit des résultats à la fois thématiques et systémiques qui créent une richesse immatérielle au service de l'action publique. Elle contribue à développer des liens de confiance entre les habitants, les représentants élus et les techniciens et à donner une nouvelle légitimité à la représentation. Elle renforce la responsabilisation des citoyens ainsi que leur capacité à se saisir des enjeux qui les concernent et contribue à générer de nouvelles compétences collectives à l'échelle du territoire qui constituent des ressources et un patrimoine immatériels au service de son développement. Tout cela concourt à faire de l'implication un élément de réponse à la crise de la représentation ainsi qu'à la crise climatique, notamment par le renforcement des liens, de la coopération, entre citoyens et pouvoirs institutionnels.

Mais cela suppose une démarche particulière et une préparation suivant une méthode complexe que chaque territoire doit créer et faire sienne en fonction de ses caractéristiques sociales et historiques particulières. Ainsi, l'implication requiert de se préparer, de s'adapter sans cesse, de questionner son organisation de travail interne, son management et de réserver des temps dédiés aux retours d'expérience collectifs en présence de toutes les catégories d'acteurs (habitants, élus, techniciens, opérateurs économiques...). Cette complexité peut générer des difficultés ou une forme de lassitude, mais c'est bien elle qui fait le sens de la démarche et sa valeur : l'effort et la pratique sont le moteur du changement et un gage de succès. C'est pourquoi l'une des principales ambitions de ce document est de susciter le désir chez celles et ceux qui s'intéressent à l'implication habitante de passer à l'action, de se mettre en mouvement sans attendre d'être formés au préalable : à Loos-en-Gohelle, la connaissance est d'abord venue par l'expérience.

Les démarches d'implication soulèvent également des interrogations à long-terme quant à la place que les habitants devront occuper dans la construction future de l'action publique et révèlent certaines contradictions qu'il faudra résoudre collectivement. Par exemple, à Loos-en-Gohelle comme ailleurs en France, les citoyens expriment, parfois dans le cadre de mouvements sociaux d'ampleur, une défiance de plus en plus grande vis-à-vis de l'impôt dont ils critiquent la légitimité, mais souhaitent dans le même temps le maintien d'un même niveau de services publics. Cette pression est d'autant plus difficile à gérer que Loos, comme de nombreuses autres collectivités, voit ses ressources communales se réduire (baisse des dotations de l'État, suppression des contrats aidés, réductions des dépenses publiques) et doit composer avec cette difficulté pour essayer de maintenir une prestation de services publics de qualité. Dans un contexte de changement climatique, cette situation de raréfaction des ressources risque de s'aggraver alors même que les dépenses liées aux aléas naturels se renforceront. En l'état, la capacité de réponse de l'action publique à ces changements semble bien insuffisante...

Mais les habitants ne sont pas les seuls pris dans des contradictions qu'il faudra résoudre collectivement. Par exemple, les élus plébiscitent l'émergence de citoyens engagés, proactifs, investis, mais sont souvent réticents à accepter les partages de pouvoirs, le déplacement de leur fonction et la complexité supplémentaire que cela entraîne. Il en va de même pour les agents qui apprécient l'autonomie, la responsabilité ou l'encadrement moindre de la hiérarchie permis par de

nouvelles formes de travail, mais qui redoutent, voire repoussent, la charge de travail et l'incertitude qui sont les corolaires des démarches participatives.

Ces nouveaux enjeux nécessitent donc l'implication de tous. La mairie travaille actuellement à structurer un réseau, une communauté appelée « Les Bâtisseurs Loossois ». Cette communauté rassemble des contributeurs actifs, des porteurs d'initiative, des personnes qui s'investissent pour la ville. L'enjeu est d'accompagner l'émergence d'une citoyenneté active et d'un collectif qui n'est pas une association ou un parti politique. De lui donner un cadre et d'en faire un espace de réflexion, une pépinière à projets et à idées dans lequel pourront peut-être émerger les leaders de demain.

Afin de massifier ces nouvelles démarches, de changer d'échelle pour porter la transition du niveau local au niveau régional, national et international, il est également nécessaire de se connecter avec l'ensemble des acteurs des politiques publiques et de penser de nouvelles formes d'organisations politiques. À ce titre, le concours des organismes et écoles qui forment les futurs acteurs des politiques publiques (ENA, INET, Universités, Sciences Po, Écoles de commerce) semble indispensable afin de former autrement les futurs agents, responsables et dirigeants. Il est également nécessaire de penser de nouvelles organisations de travail politiques, que les acteurs de la transition se structurent en réseaux et collectifs afin de faciliter le partage d'expérience et l'invention de nouveaux outils susceptibles de venir soutenir la transition. C'est l'enjeu de la « Fabrique de la Transition », portée par le réseau des villes pairs, à laquelle participent Loos-en-Gohelle et d'autres villes pilotes du développement durable en France.

Ce référentiel est pour nous un outil précieux : il nous a été très utile pour structurer nos méthodes, sauvegarder nos savoir-faire et nous espérons qu'il sera aussi utile à d'autres. Une fois encore, l'ambition de ce document est de servir l'action. Nous l'avons souhaité dense, un peu conceptuel, afin d'atteindre une relative exhaustivité, mais il constitue un point d'étape et servira de base de travail pour produire d'autres documents plus opérationnels à venir.

8. Annexes

A. Fiches méthodologiques

A1. Techniques d'animation d'une réunion publique

Y-a-t-il un enjeu ? Avant de déclencher une réunion publique, il faut s'assurer d'avoir un enjeu suffisamment vif et mobilisateur pour justifier son organisation.

La cartographie des acteurs. Il est essentiel de bien identifier les différentes parties prenantes d'un problème donné, de faire une cartographie des acteurs avant d'initier le processus participatif. L'oubli ou l'exclusion involontaire d'une catégorie d'acteurs peut nuire à la qualité du résultat final. En effet, chaque partie prenante a une connaissance particulière du problème et donc des conseils, des remarques, une manière d'appréhender le sujet dont il est regrettable de se priver. En outre, cela peut nuire à la légitimité du produit, du résultat : on ne reconnaît pas une mesure mise en place sur un sujet qui nous concerne si l'on n'a pas été associé à son élaboration. Concrètement, cela induit de partir du sujet donné, puis d'identifier ceux qui ont intérêt à venir soit pour participer de manière positive, soit parce qu'ils auraient des intérêts contraires. Puis il faut identifier ceux qui n'ont peut-être pas d'intérêts mais qui sont concernés parce qu'ils sont touchés par le sujet soit géographiquement, soit sociologiquement. Ensuite, il faut regarder qui a la compétence pour « parler » ou « traiter » le sujet. Enfin, il s'agit d'établir des scenarii potentiels de résolution ou d'avancement du sujet et donc voir qui pourrait être nécessaire à la mise en œuvre, à la phase opérationnelle. En suivant ce processus on aboutit à une cartographie d'acteurs qui ne prévenir tous les oublis, mais qui s'avère concluante.

L'animateur est le garant de la qualité des débats. Il doit veiller à ce que chacun puisse s'exprimer et être écouté et rappeler les règles du débat. Il doit contrôler le contenu des propos, bien répartir le temps de parole et recentrer la discussion sur l'ordre du jour si nécessaire. Il est important de demander à chacun de se présenter avant de prendre la parole, de parler fort et d'articuler afin que tout le monde puisse entendre et ainsi participer du processus. Ce rôle est souvent dévolu aux élus dont la légitimité et la le rôle de représentants sont ici source de stabilité dans l'orientation de la réunion.

Rappel du contexte : L'animateur doit apporter au début de la réunion les informations et les éléments de contexte essentiels à la compréhension du problème. Cela implique de rappeler quel est l'objet de la réunion, de délimiter clairement les contours de la discussion qui doit rester en lien avec le sujet (ce qu'il est possible de traiter ensemble, ce qui est ouvert à débat et ce qui ne l'est pas). Une réglementation par exemple, peut contraindre la décision ou imposer de fait une orientation. Une impossibilité technique à assumer tel ou tel aspect du sujet peut également limiter les solutions possibles et donc le champ du débat. Il s'agit également d'expliquer quelles sont les différentes parties prenantes, qu'elles soient présentes ou absentes à la réunion, ainsi que les contraintes administratives et budgétaires (s'il y en a). Pour cela, il est important de s'appuyer sur un *support de*

présentation (powerpoint, prezi). Il arrive même qu'un agent de la mairie prenne des notes pendant la réunion sur un ordinateur connecté à l'écran. Cette technique a un double avantage :

- elle permet aux participants de voir que leurs remarques sont entendues et prises en compte
- elle permet à l'organisateur de garder une trace des idées évoquées et de s'y référer si une idée est répétée ou revient avec trop d'insistance, permettant ainsi au débat d'avancer.

La technique du « vidage de sac ». L'animateur doit faire montre d'une capacité d'écoute. En réunion publique ou en rendez-vous, il est fréquent que les habitants soient mécontents et aient accumulé de la frustration. Ils ne se trouvent pas immédiatement dans une posture de dialogue et de compromis et cela se traduit souvent par un moment de défoulement, de « vidage de sac », qui peut dérouter ou agacer, mais qu'il faut accepter et envisager comme un préalable positif nécessaire à une discussion plus constructive. Il est donc important de réserver un temps pour recueillir toutes les doléances et épuiser la plainte, avant de chercher à construire la solution. Cela renforce le sentiment d'être écouté et favorise un changement de posture bienveillant. L'animateur est cependant garant du respect des règles de politesse. On peut tout dire et tout entendre à condition que cela soit formulé correctement. Les insultes sont donc proscrites et le déversement de colère peut s'entendre dans la limite du raisonnable. Loos-en-Gohelle a pu constater au fil des ans une montée en qualité d'écoute et de dialogue, les Loossois étant, malgré les difficultés, globalement en confiance.

Un effort de reformulation. Il est également essentiel de *reformuler* les demandes, les plaintes exprimées. La reformulation permet à l'animateur de faire une synthèse des discussions qui se sont tenues et de vérifier qu'il a bien compris le besoin/problème exprimé. En outre, elle renforce, là encore, le sentiment d'être écouté et entendu. Celle-ci est particulièrement utile en cas de doute ou bien pour ponctuer la réunion et avancer dans son animation.

Le respect des horaires. en général, les réunions publiques ou les groupes de travail participatifs se déroulent à un moment où les gens sont disponibles, c'est-à-dire en dehors du weekend et des horaires de bureau. Ils sont donc souvent organisés le soir en semaine, entre 18 et 19h30. Il s'agit d'un moment qui demande de l'organisation personnelle de la part des participants ou des organisateurs, pour pouvoir se rendre disponible, mais qui constitue un terrain d'entente pour tous. La réunion doit commencer et se terminer à l'heure indiquée. Et si le sujet n'est pas épuisé, il devra se poursuivre à un moment qu'il faudra convenir rapidement. Respecter les horaires annoncés permet donc de ne pas déborder d'un temps où les gens ont consenti à se rendre disponibles, ont généralement fait des efforts pour s'organiser, et de garder des discussions de bonne tenue. Cela renforce également la crédibilité de l'organisateur auprès des habitants et la confiance qu'ils ont dans sa capacité à animer les débats.

Le cycle des réunions : dans le cas où plusieurs réunions publiques sont organisées sur un sujet (parce qu'il est particulièrement complexe ou mobilisateur), il peut être utile d'attribuer aux différentes réunions des objectifs distincts. Par exemple, la première peut être avant tout une réunion d'information, un moment où les participants découvrent et défrichent le sujet et où la parole est laissée aux citoyens pour recueillir leurs avis ou leurs remarques, souvent critiques. En

revanche, la seconde peut constituer un moment de réflexion où sont véritablement formulées des pistes de solution, où des scenarii sont proposés par la mairie en fonction des discussions de la première réunion. En interne, cela implique de pouvoir faire une synthèse des principales conclusions de la réunion et d'organiser le travail (souvent invisible) entre les agents avant la prochaine réunion. En reotur, les participants sont encouragésà enrichir leurs propositions, à consolider ou revoir leur point de vue entre ces temps de respiration démocratiques.

Le compte-rendu : L'implication requérant de la part des participants un effort, il est important de montrer que cela n'a pas été en vain, que cela a produit un résultat. Ainsi la mairie s'est donnée pour objectif de fournir un *compte-rendu de réunion* dans un délai de quinze jours après son organisation. Dans les faits, les services peinent à respecter ce délai, mais il incarne la volonté de donner suite aux discussions, d'apporter une première réponse, un premier résultat à la démarche participative. Ce compte-rendu est distribué dans les boîtes aux lettres des participants ou mis en ligne sur le site Internet de la Ville, mais, selon le sujet, il peut également être distribué dans un quartier, une zone de la ville, voire dans toute la commune. Il rend compte dans son contenu des discussions qui se sont tenues, des décisions prises et il peut aussi renseigner les habitants sur les éventuelles actions déjà engagées par la mairie depuis la réunion. Il permet en outre à celles et ceux qui n'auraient pu se rendre disponibles de suivre l'état d'avancement. Enfin, c'est également une façon d'inclure ceux qui n'ont pas participé : avec le compte-rendu, chacun dispose de l'information et donc la possibilité de réagir à celle-ci, soit en participant à la réunion suivante, soit par un courrier au Maire. En se voyant offrir la possibilité de contribuer, chacun est renvoyé devant ses responsabilités, et si la décision a été prise sans mon concours, ce n'est dès lors plus du ressort de la mairie.

A2. Exemple de processus de concertation sur les temps d'apprentissage périscolaires

de Jean-François CARON, Maire, aux Parents d'Élèves

Information et Consultation des Familles
sur l'aménagement des nouveaux rythmes scolaires

*Merci de faire votre choix et de **nous retourner votre questionnaire** dans l'une des urnes installées en Mairie ou dans chaque école primaire et maternelle, et ce **avant le mercredi 29 janvier 2014**.*

Mesdames, Messieurs,

Vous avez beaucoup entendu parler de la réforme que l'État nous impose concernant la réorganisation des rythmes scolaires et je souhaitais vous faire part de l'état d'avancement du projet pour notre commune.

Que dit le décret du 24 janvier 2013 ?

Le décret prévoit une réorganisation du temps scolaire pour les écoles maternelles et primaires, dont voici quelques éléments :

- Étaler les 24 heures d'enseignements sur 4 jours et demi au lieu de 4
- Organiser une pause du midi d'1h30 minimum.
- La Commune pourra organiser 3 heures de Temps d'Activité Pédagogique (TAP) par semaine. L'ensemble des frais sera à la charge exclusive de la Commune. **Le coût minimum** estimé pour Loos-en-Gohelle est de **80 000 € par an**. L'encadrement sera d'1 encadrant pour 14 enfants de maternelle et de 1 encadrant pour 18 enfants de primaire.

La mise en œuvre de ce nouvel aménagement des rythmes scolaires doit obligatoirement être mise en place **à la rentrée de septembre 2014**.

Comment la Commune prépare-t-elle cette nouvelle organisation ?

Certaines communes ont fait le choix de ne pas mettre en place de TAP (Haisnes, Isbergues...), d'autres de faire payer tout ou partie les activités aux familles (Oignies, Barlin...).

De notre côté, nous avons souhaité gérer ce sujet, comme à notre habitude, de manière participative avec les parent, enseignants et partenaires.

Tout d'abord, nous avons organisé 3 réunions publiques (une par groupe scolaire) afin de récolter l'ensemble des réactions des parents, enseignants et partenaires. **Ces 3 réunions publiques ont eu lieu les 8, 11 et 15 octobre 2013**.

Les écoles ont ensuite réalisé leurs projets : **ce sont 6 projets différents qui nous sont remontés !**

Nous avons ensuite convié l'Inspectrice de l'Éducation Nationale Madame CERF, l'ensemble des Délégués Départementaux de l'Éducation Nationale, les enseignants, les associations de parents d'élèves et les partenaires potentiels pour faire un Comité de Pilotage et **présenter un pré-projet reprenant l'ensemble des arguments émis.**

Les volontés du Conseil Municipal, que je préside, pour ce pré-projet sont de :

- maintenir la gratuité totale pour les familles
- limiter au mieux l'impact budgétaire pour la Commune
- optimiser la mobilisation de notre personnel qualifié
- conserver les mêmes horaires pour les familles.

A la demande de Mme Cerf, chaque conseil d'école s'est réuni courant décembre pour se positionner sur la proposition municipale validée en Comité de Pilotage. **Les 6 conseils d'écoles ont rejeté le projet proposé.**

Aujourd'hui, nous devons déposer officiellement pour le 31 janvier 2014 un projet auprès du Directeur Académique des Services de l'Éducation Nationale (DASEN), **qui sera décideur** sur le choix de l'organisation.

Quelle suite maintenant ?

Compte tenu de la réception des 6 propositions de plannings différents par les écoles, et compte tenu du surprenant rejet de la première proposition municipale par l'ensemble des conseils d'écoles, la Commune a décidé de revenir vers les familles en permettant de choisir entre 3 options (voir les tableaux ci-après).

Option 1 : première proposition municipale

Objectifs :

- Offrir aux enfants un encadrement qualifié. Dans ce domaine, les compétences municipales se trouvent au service Petite Enfance. Si nous souhaitons mettre nos agents qualifiés, reconnus par les familles, dans les maternelles et les primaires, il faut décaler impérativement les TAP des maternelles de ceux des primaires.
- 1h par TAP permet un temps suffisant pour offrir une activité de qualité
- Maintenir la gratuité complète pour les familles
- Ne pas désorganiser les familles par des changements d'horaires par rapport à ce qui existe aujourd'hui
- Maintenir la qualité du service de restauration du collège
- Harmoniser les plannings pour toutes les écoles de la Commune.
- Faciliter l'organisation de la sieste des enfants en maternelle, en offrant la possibilité de prolonger la sieste à la maison

Néanmoins, pour les familles qui ont un enfant en maternelle et un autre en primaire, il sera nécessaire de faire participer le plus jeune au TAP si les parents ne souhaitent pas faire 2 allers-retours après la pause méridienne (14h et 14h35) pour amener leurs enfants à l'école.

Option 2 : Organisation des TAP en fin de journée pour tous et durant 3/4 d'h

Cette organisation N°2 est :

- **financièrement la plus coûteuse, et de loin, pour la Commune** puisqu'il faudra au même moment des équipes d'encadrement dans toutes les écoles. Si cette option est retenue, une réflexion devra être menée pour envisager **une hausse du taux d'imposition des impôts locaux, ou la mise en place d'un tarif payant pour les TAP**.

Option 3 : Organisation d'une heure unique de TAP pour tous par semaine

Cette organisation N°3 :

- est financièrement moins coûteuse pour la Commune et permet donc le maintien de la gratuité totale pour les familles
- permet d'organiser une heure de TAP de meilleure qualité en collaboration avec les associations locales et d'envisager l'extension sur les années à venir
- permet une harmonisation pour toutes les écoles
- permet, si votre enfant fréquente systématiquement la garderie (0.67€/30 minutes), de conserver un coût modeste
- **permet de tester la mise en œuvre et de s'adapter progressivement** en prenant en compte les remarques des familles et les retours d'expériences des autres communes.

PLANNINGS RÉCAPITULATIFS DANS LES ÉCOLES SELON LES TROIS OPTIONS

OPTION 1 : TAP de 1h pour les primaires et de 3/4 d'h pour les maternelles

Pour les maternelles :

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
	Garderie	Garderie	Garderie	Garderie	Garderie
8H50					
	Enseignement	Enseignement	*Enseignement*	Enseignement	Enseignement
11h50					
	Pause Méridienne	Pause Méridienne		Pause Méridienne	Pause Méridienne
13h50					
	T.A.P.	T.A.P.		T.A.P.	T.A.P.
14h35					
	Enseignement	Enseignement		Enseignement	Enseignement
16h50					
	Garderie	Garderie		Garderie	Garderie

Pour les primaires :

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
	Garderie	Garderie	Garderie	Garderie	Garderie
9H00					
	Enseignement	Enseignement	*Enseignement*	Enseignement	Enseignement
12H00					
	Pause Méridienne	Pause Méridienne		Pause Méridienne	Pause Méridienne
14H00					
	Enseignement	Enseignement		Enseignement	Enseignement
16H00					
		T.A.P.		T.A.P.	T.A.P.
17H00					
	Garderie	Garderie		Garderie	Garderie

Merci de nous donner votre préférence entre ces trois options pas le biais de ce coupon-réponse

COUPON RÉPONSE

Nom et Prénom des parents : .....

Nom et Prénom de l'enfant : .....

École fréquentée par l'enfant : .....

Classe de l'enfant : .....

Choix : (entourer votre réponse)

Option 1 Option 2 Option 3

Signature

A déposer <u>avant le 29 janvier</u> en mairie ou directement dans l'urne installée dans chaque école.

Pour tout renseignement, n'hésitez pas à contacter le service Affaires Scolaires au *03 21 69 88 77* ou par courriel *sandrine.dubois@loos-en-gohelle.fr*

Merci de votre participation !

A3. Exemple de convention fifty-fifty

CONVENTION Fifty-Fifty tripartite

POUR LA RENOVATION DES VOIES COMMUNALES ET DES CHEMINS DE L'AFR A USAGE AGRICOLE

La présente convention est établie entre

- La Commune de Loos-en-Gohelle, représentée par son Maire, Monsieur Jean-Francois CARON,

d'une part,

- L'Association foncière de remembrement représentée par…
- Et l'explotation agricole de… d'autre part.

APRES AVOIR EXPOSE LES ELEMENTS SUIVANTS :

II est constaté que les chemins agricoles du domaine public ou du domaine privé de la Commune ou de l'Association Foncière de Remembrement sur ie territoire de la ville de Loos en Gohelle se dégradent fortement. Cette dégradation est due essentiellement à l'usage des engins agricoles. II est donc convenu d'un commun accord de rénover ces chemins sur Ie principe du fifty-fifty instauré par la Ville de Loos en Gohelle.

LES PARTIES SONT CONVENUES DE CE QUI SUIT :

Article 1 : désignation des missions respectives sous ie principe du fifty-fifty

La Ville de Loos-en-Gohelle engage les finances sur l'acquisition des matériaux, sur la location des engins de travaux avec ou sans chauffeur, sur la mise à disposition de personnels communaux pour la coordination, pour la conduite d'engins de location et pour d'éventuels menus travaux.

L'Association Fonciére de Remembrement de Loos-en-Gohelle engage les finances sur l'acquisition des matériaux, sur la location des engins de travaux avec ou sans chauffeur.

L'exploitation agricole met a disposition un tracteur et une benne avec chauffeur et éventuellement d'autres outils agricoles avec ou sans chauffeur.

Article 2 : Durée de la convention

La présente convention est établie entre les parties pour la période du 04 juin 2018 au 15 juin 2018.

Article 3 : Identification des travaux de rénovation

Les travaux consistent a rénover les chemins agricoles dégradés par la reprise des fonds de forme et par un surfaçage gravillonné et compacté.

Les matériaux sont fournis par les Ets. V. a Mazingarbe.

L'exploitation agricole est tenue de transporter les déblais et les remblais avec un matériel adapté, et éventuellement de mettre a disposition un matériel de manutention ou autre.

Article 4 : Assurance

Chaque partie doit être assurée pour Ie matériel et les risques de la conduite, pour Ie corporel du ou des conducteurs et des autres, et pour la responsabilité civile.

Article 5 : Accident corporel ou matériel

Chaque partie est responsable de son activité, de son matériel et de son fonctionnement. En cas d'accident ou d'incident, la partie responsable devra prendre a sa charge les frais occasionnés aux autres et a elle-même.

La commune est dégagée de tout incident ou accident qui trouverait son origine dans un défaut de gestion ou dans un défaut de coordination.

Article 6 : Casse de matériel

Chaque partie est responsable de son activité, de son matériel et de son fonctionnement. En cas de casse de matériel, son propriétaire aura les frais de réparations a sa charge.

Article 7 : Caducité de la convention

Tout manquement avéré dans les articles 1 a 6 conduit immédiatement à la caducité de la présente convention.

B. Récits de vie démocratique, Ch'ti TAIDx 2018 et 2019

Textes écrits par Valérie THELLIER, plume bénévole des Ch'ti TAIDx, des soirées de démocratie narrative expérimentées dans le cadre du temps fort du Forum Citoyen « Faites in Loos ». Ces soirées sont à la fois des temps de reconnaissance de l'engagement des personnes : citoyens, techniciens et élus de Loos-en-Gohelle et des temps évaluatifs de la coopération entre une Ville et celles et ceux qui la font vivre. Le concept est inspiré du Parlement des invisibles, écrit par Pierre Rosanvallon et de la série « raconter la vie ».

B1. De grands pas pour les petits pieds, récit de création d'une maison d'assistantes maternelle, 2018

C'est ainsi que l'on pourrait titrer l'histoire de ces quatre assistantes maternelles qui ont un jour, à l'initiative d'Audrey M., décidé d'ouvrir ensemble une maison d'assistantes maternelles. Une MAM, pour les initiés. Qui prendra donc le nom de « Les petits pieds ». L'histoire aurait aussi pu s'intituler d'Artagnan et ses trois Mousquetaires. On vous laisse le soin de deviner qui se cache derrière d'Artagnan, Athos, Porthos et Aramis… Pas de cape, pas d'épée mais la même solide motivation et cette belle amitié dont se souviendront sans nul doute, le personnel du service de l'urbanisme à la mairie de Loos-en-Gohelle « Lorsqu'ils nous voyaient arriver, ils devaient penser : oh non, voilà encore les chiantes de Loos. À la fin, ils devaient vraiment en avoir marre… On a même réclamé une machine à café près de leur bureau parce qu'on y allait pratiquement tous les jours… » raconte Audrey, en riant. Il faut dire que la fine équipe était vraiment impatiente de finaliser le projet.

Début d'année, Audrey, déjà assistante maternelle à domicile et dont les propres enfants sont scolarisés, décide de rencontrer Jean-François Caron, maire de Loos pour lui proposer la création d'une MAM « Quand nos propres enfants sont encore petits, en garder d'autres à la maison c'est pratique. Ça nous permet d'élever nos enfants et de travailler en même temps. Mais dès qu'ils sont scolarisés, on finit par s'ennuyer. Une maison d'assistantes maternelles permet de ne pas se sentir isolée et d'échanger des pratiques, de partager les équipements, de s'entraider etc… » explique Audrey. Et c'est avec un oui franc de l'édile qu'elle ressortira de la mairie. Un oui et la proposition

d'une maison à louer pendant 12 à 18 mois. Au terme de cette période, elle devra acheter la maison. Très vite, Audrey sera rejointe par Angélique C., Lucille L. et enfin, Jessica M. dans la réalisation du projet.

Un pour tous ! Tous pour un ! Le 02 février 2018, clés en main, c'est le début de la grande aventure !

Ensemble, ces quatre trentenaires vont monter et porter la future MAM à bout de bras pour qu'elle puisse ouvrir rapidement « Il fallait faire vite. Audrey a dû faire un premier crédit pour mettre la maison aux normes. Il y avait beaucoup de travaux à réaliser. La puéricultrice du Conseil départemental est venue voir la maison et nous a donné le plan des travaux à faire… » relate Angélique. Electricité, isolation, plancher, peinture enduit, escalier, sécurité… Et des week-ends, des soirées, des vacances uniquement dédiés aux travaux. Les quatre femmes feront appel à deux entreprises mais seront aussi épaulées par la famille, les amis, des bénévoles… « En faisant les travaux toutes ensemble, nous avons appris à mieux nous connaitre et dans un autre contexte. C'était important pour la suite. C'était usant mais nous avons aussi bien rigolé... » se souvient Lucille. Elles créent également une association afin de récolter des fonds pour équiper le logement en organisant des animations.

Pour l'ouverture officielle, il faudra le feu vert de la puéricultrice mais également de la DDTM (Direction départementale des territoires et de la mer qui traite notamment des questions d'urbanisme) pour que cette maison soit reconnue comme établissement public (ERP). Et c'est sur ce dernier point que les choses vont un peu se compliquer et demander plus de temps que prévu. Le dossier géré par le service de l'urbanisme de la mairie mais traité par les services de l'Etat, passe de main en main, s'oublie, se perd, revient incomplet… bref, énerve prodigieusement nos quatre assistantes maternelles qui voient la date de démarrage approcher inexorablement... Et c'est ainsi qu'elles feront quotidiennement le pied de grue à la mairie espérant ainsi faire avancer le dossier… Un petit coup de pouce venu du ciel accomplira le miracle : le 22 mai à 7 heures, la maison des assistantes maternelles accueillait ses premiers bambins « les services de la mairie ont été très à l'écoute pendant tout ce temps. Nous avons eu beaucoup de rendez-vous avec eux, ils nous ont prêté une salle pour nos animations, mis l'électricité pendant les travaux…Lors de l'inauguration en juin, beaucoup ont été étonnés de voir la transformation de cette maison en si peu de temps… » précise Audrey.

Si l'on résume, il aura fallu un petit six mois pour mettre sur pied cette maison des assistantes maternelles. Objectivement, il s'agit là d'une affaire rondement menée ! Peu de projet de la sorte sont montés aussi vite et aussi bien. On comprend facilement l'impatience de nos quatre assistantes maternelles qui lorsqu'elles sont interrogées, vous parle d'un long parcours. Pour elles, cette maison représente leur emploi, leur salaire. Tout simplement.

Aujourd'hui, la MAM « Les petits pieds » coule des jours heureux. Elle a une capacité d'accueil de 16 enfants. Ils s'épanouissent dans un lieu confortable, coloré, sécurisé et les parents sont heureux de confier leur progéniture à des professionnelles de la petite enfance attentives et bienveillantes.

En janvier prochain, comme convenu avec le maire de la commune, Audrey achètera la maison… Ainsi, Les petits pas pourront continuer leur petit bonhomme de chemin…[42]

B2. Interview de Célia C, responsable de l'urbanisme, 2018

Célia C. est (*était en réalité, ndlr*) la responsable du service urbanisme de la mairie de Loos en Gohelle. Jeune, dynamique, souriante, on sent chez elle la volonté de mener à bien les projets de la commune dans le respect des législations et des réglementations. Dans le service, il n'y a pas d'à peu près « Je suis payée par la collectivité pour ça, je me dois de faire respecter les réglementations. Imaginons que je traite un dossier à la légère, et qu'il arrive un accident, je peux mettre en péril mon poste mais également celui du maire et aussi le projet de vie d'une personne… » Là où la tâche est la plus ardue pour Célia et aussi pour l'ensemble du service, c'est celle de faire admettre et entendre à celles et ceux qui projettent, que la finalité ne sera pas pour tout de suite. Qu'il y a des délais à respecter, des délibérations, des dossiers à monter, des demandes dans d'autres services de l'état sans compter les impondérables… « Il m'arrive de me faire incendier par les gens parce que leur dossier n'avance pas. Ils pensent que je ne fais rien ou que je leur mets des bâtons dans les roues. Même si c'est pour moi possible de le faire, ce serait dans quel intérêt ? Nous répondons aux consignes de monsieur le maire qui souhaite que nous poussions un maximum les projets pour lesquels il a donné son accord… et c'est ce que nous faisons » explique Célia. Selon elle, pour que ce genre de problème n'arrive plus, il faudrait que le premier magistrat se concerte dans un premier temps avec le service de l'urbanisme avant de donner son feu vert. Pour avoir un avis éclairé et un délai même approximatif « Les gens sortent avec un « oui » du bureau de monsieur le maire et du coup, ils pensent que demain le projet sera mis en place… malheureusement ça ne se passe pas comme ça ! On passe pour les empêcheuses de tourner en rond dans ce service mais nous sommes payées pour faire respecter la réglementation». La maison des assistantes maternelles « Les petits pieds » récemment ouverte à Loos en Gohelle, a connu ce problème de délai. Les professionnelles de l'enfance étaient convaincues qu'il suffisait d'un accord. C'était sans compter les demandes auprès des commissions municipales, puis la demande de permis de construire, les travaux, les demandes d'agrément au conseil départemental, les rendez-vous chez le notaire, les questions techniques comme l'électricité (consuel), les mises aux normes pour l'ERP (Etablissement recevant du public) etc… « Finalement, ça s'est quand même bien passé. Ce type de projet demande en général bien plus de temps. C'est vrai qu'elles venaient presque chaque jour pour demander l'avancement du dossier, ramener des documents… nous avons fait le maximum. Quand elles arrivaient, elles nous saluaient en disant en riant : voilà les chiantes de Loos-en-Gohelle ! Mais pour le coup, nous ressentions plutôt le contraire ! »

Célia parle de son métier avec passion. Pour elle, il est important que le travail soit bien fait et la notion de service publique est un point qu'elle ne néglige pas dans son discours « nous faisons en sorte d'être à la disposition du public pour qu'il puisse avoir toutes les réponses aux questions qu'il se pose. Les dossiers sont parfois difficiles à remplir et nous essayons d'aider du mieux que nous pouvons. Nous n'avons pas le droit de le faire pour eux mais nous les accompagnons… » Des plages horaires, une adresse mail, un numéro de téléphone ont été mis en place pour que les administrés puissent être conseillés le plus rapidement possible.

[42] Intervention filmée https://vimeo.com/328616291

« Je travaille dans une commune moyenne où j'ai la possibilité de traiter des dossiers parfois complètement différents les uns des autres. Je touche à tout et en plus, Loos-en-Gohelle est une ville de l'ex bassin minier assez atypique… » témoigne Célia. Mais la jeune responsable évoque également le côté un peu frustrant de son métier quand la quantité de travail l'empêche d'aller plus en profondeur dans les dossiers qui lui sont confiés…

B3. Jamais sans ma pince… récit d'une initiative de propreté, 2018

Mig alias Laurent David est originaire de Ronchin et il a posé ses crayons d'auteur de bandes dessinées à Loos en Gohelle, en 2000. Aujourd'hui âgé de 42 ans, il fait comme beaucoup quand la quarantaine commence à lui tournebouler la machine, il décide de se prendre en main et pour commencer, il veut savoir d'où il part. Un podomètre plus tard, le constat fait un peu peur. Il a du mal à boucler le kilomètre sur la journée. Quand on pense que l'OMS en préconise huit pour être en bonne santé, on est loin du compte ! Personne ne lui jettera la pierre, nous en sommes tous là, ou nous l'avons tous été un jour.

C'est grâce à cette prise de conscience que l'histoire va démarrer. D'ailleurs Mig aurait pu en faire une bande dessinée en plusieurs albums tant il est intarissable sur le sujet et aussi parce qu'il lui a semble-t-il déjà trouvé un nom… Mais chut, on en reparlera plus tard !

C'est donc dans des chaussures de marche, motivé, prêt à affronter les affres du temps et les caprices de la nature que Mig a décidé de combattre la sédentarité. Un kilomètre à pieds… ça use, ça use… Un kilomètre à pieds… Mais son rythme est très vite ralenti quand il va constater ici et là, dans la nature, les dégâts d'une consommation outrancière et irrespectueuse « Je ne veux pas incriminer qui que ce soit, ni faire de grandes leçons de morale mais je crois qu'on a besoin d'éveiller les consciences sur l'état de la planète. Chacun à notre petite échelle nous pouvons faire quelque chose pour elle… » Et c'est ainsi depuis maintenant plus d'un an et demi que Mig organise désormais ses sorties. Jamais sans son cabas à roulettes, ses gants et sa pince.

Alors évidemment les randonnées ne se font plus la tête en l'air et le nez au vent. Le rythme n'est plus aussi régulier et rapide. On ne scrute plus l'horizon mais les fossés, les ornières et autres cachettes à détritus. « Parfois je me dis que j'ai aussi le droit de marcher comme tout le monde alors je pars sans mon attirail et très vite, je me mets à culpabiliser si je ne ramasse pas ce que je vois… Je suis content quand je traverse des longues distances sans rien mais c'est très rare » raconte Mig.

Et qu'en pense l'entourage ? « ça fait marrer mes enfants qui me traitent gentiment de clodo, ça énerve parfois mon épouse parce que je suis devenu peut-être un peu maniaque mais en règle générale c'est très bien perçu… J'échange beaucoup sur internet via les réseaux sociaux. Nous échangeons des idées pour essayer de faire changer les pratiques…» explique-t-il. Parce que Mig ne s'est pas arrêté au simple ramassage de papiers, il a fait de cette mission écologique, son cheval de bataille. Il anime également une page Facebook qui répond au doux pseudo de Parle à mon cul, ma Terre est malade. Il espère ainsi toucher d'autres personnes que celles qui se sentent déjà concernées par la pollution, d'éveiller les consciences de celles et ceux qui polluent par manque d'information ou simplement parce qu'on « a toujours fait comme ça ».

Il réfléchit à toutes les solutions possibles pour inciter la population à ne plus jeter sur la voie publique « Je me suis rapproché de la mairie pour discuter de tout ça, les informer des divers endroits stratégiques où il manque des poubelles comme le chemin de l'école ou le stade... Réaliser une carte de la commune et pointer les endroits où il serait pratique d'en mettre… » Mig cherche les bonnes applications à installer sur son téléphone comme celles qui permettent d'alerter les autorités locales concernées quand on découvre une décharge sauvage…

Et que répond-il aux détracteurs de sa bienveillante mission ? « On a toujours de bonnes excuses pour ne rien faire… Voilà, j'entends toujours que c'est de la faute des autres ou qu'on ne va pas ramasser la merde des autres… On n'avancera jamais si tout le monde pense comme ça. Si on ne veut pas ramasser alors qu'au moins on commence par ne rien jeter, consommer autrement pour éviter de retrouver ces déchets et en particulier les emballages dans la nature…. »

L'histoire de Mig n'est certainement pas un cas isolé. D'autres personnes s'investissent comme lui quotidiennement pour rendre à la planète, ses couleurs naturelles. Mais ils ne sont pas assez nombreux. Et si on allait tous dans le même sens ? Si chacun faisait sa part ? Si on décidait de consommer autrement ?

Voilà donc pour Mig un excellent sujet pour sa prochaine BD où sévirait Poubel'Loos, un super héros né dans les déchets de Loos en Gohelle…[43]

B4. Interview de Sabrina D, secrétaire des services techniques, 2018

Quand on vit une heure dans le bureau de Sabrina D., assistante de direction des services techniques de Loos-en Gohelle, on peut dire les choses ainsi : ils se sont bien trouvés ! Sabrina est une jeune femme de 37 ans, énergique, souriante et efficace. Et il en faut de l'énergie pour répondre rapidement aux demandes des administrés et du coup, les répercuter aux différents services de la ville « ça peut être des trous sur la route, des branches tombées sur la voie publique mais aussi des décharges sauvages, l'entretien des bâtiments communaux… » explique Sabrina, entre deux coups de fil. Si on la lance sur le sujet des déchets jetés dans la nature, elle devient intarissable et intraitable « Dans cette ville nous menons une politique verte, il va de soi que j'y participe. Parce que je travaille ici mais quand je sors de mon travail, c'est pareil. Si je me promène avec les enfants et les chiens, j'ai un cabas pour ramassé les détritus, des sacs pour les déjections animales… » Elle explique ne pas comprendre ces actes d'incivilités alors que des moyens sont mis à disposition pour se débarrasser des déchets avec le ramassage régulier des gros objets, les déchetteries, les bennes à verre, certains commerces font également des reprises de téléviseur, fauteuil etc « chaque vendredi, il y a des réunions avec toutes les équipes pour faire émerger des idées qui pourraient nous faire gagner du temps et de l'argent mais aussi pousser les gens à revoir leurs pratiques pour qu'elles soient plus écologiques et moins coûteuses » Parce qu'en effet, ces déchets jetés dans la nature coûtent beaucoup d'argent à la collectivité. Il faut jusqu'à étudier les poubelles qui seront installées dans la ville, leur résistance aux intempéries, aux incivilités, aux incendies volontaires ou non….

Des actions ont lieu à Loos en Gohelle comme cette matinée de propreté, un dimanche de mars, chaque année. Elle est organisée conjointement avec la ville, les agriculteurs, les chasseurs et la

[43] Intervention filmée : https://vimeo.com/328619037

population est invitée à se joindre à eux « Les agriculteurs viennent avec leur tracteur, la ville fournit des pinces, des gants, des gilets jaunes et les chasseurs connaissent bien les endroits où il y a des décharges sauvages. Tout ce qui a été ramassé durant cette matinée est déposé sur la place et y reste quelques jours pour que les gens voient et prennent conscience de l'importance de ne pas jeter dans la nature… »

Sabrina parle des décharges sauvages importantes qui deviennent dangereuses, surtout la nuit parce qu'elles sont déversées sur des chemins empruntés par des automobilistes, elle raconte les tas de détritus laissés sur les terrains des bailleurs par d'anciens locataires quand ils déménagent… Dans ce dernier cas, le bailleur est prévenu, photo à l'appui pour qu'il vienne nettoyer « Parfois la personne qui laisse tout ça derrière elle ne prend même pas la peine de cacher son identité. On a déjà retrouvé des fiches de paie ou des courriers avec le nom. Dans ce cas, on la retrouve et on lui demande de nettoyer… »

Notre assistante de direction est sur tous les fronts et évoque également la prolifération des chats. Elle raconte sa découverte un matin en arrivant au travail, de deux chatons dans une boite en carton « ça ne coûte pas très cher la stérilisation si on va la demander à la SPA. Et surtout, ça évite de rendre des animaux malheureux et de faire ce genre de découverte. Et ce n'est pas parce que c'est un mâle qu'il ne faut pas le faire ! » s'insurge-t-elle et à juste raison. Tout est une question de respect pour la communauté. Et elle s'applique également à ce genre de problème.

Eveiller les consciences, éduquer, revoir nos manières de consommer sont probablement les solutions pour qu'un jour, on puisse profiter d'une nature propre. En attendant, des hommes et des femmes s'emploient quotidiennement, inlassablement, à ramasser ce que d'autres ont jeté. Faudra-t-il en arriver à la répression comme dans certains pays d'Europe pour amener une prise de conscience ?

B5. Plein soleil sur les mines de Loos en Gohelle, 2019

Texte écrit mais non encore prononcé au moment de la formalisation de ce document. Le Ch'ti TAIDx 2019 étant programmé le 6 décembre au soir.

C'est sous et avec le soleil de Loos-en-Gohelle que Jean-Luc M. a décidé de vivre les jours heureux de sa retraite, en prenant part à l'initiative impulsée par la mairie de cette même commune : le plan solaire « *je venais de prendre ma retraite, ça tombait bien ! J'allais avoir du temps, (enfin ça, c'était ce que je croyais.) J'avais envie de m'investir dans une action citoyenne collective et écologique. En plus d'être innovant, je voyais dans ce plan solaire l'occasion d'investir en m'investissant… »* explique-t-il.

Fin 2017, Jean-François Caron, maire de la ville, avait en effet convié les habitants de la commune à une réunion publique dans laquelle il avait informé les citoyens de son souhait de mettre en place un plan solaire auquel il tenait à les associer. Jean-Luc Mathé se souvient : « *C'était un peu le flou artistique. On avait l'idée de départ mais après ? Il fallait construire le reste … Nous étions assez nombreux à cette réunion puis ça s'est vite réduit pour tourner autour de quatre ou cinq personnes… Je pense que c'est ce flou qui a un peu rebuté les habitants*. » Ce n'est en tout cas pas le manque d'enthousiasme de la population loosoise qui a freiné la motivation de Jean-Luc qui s'est donc lancé

dans l'aventure avec quelques autres habitants pour constituer ainsi le collectif citoyens qui sera bientôt associé à la toute récente SAS (Société par actions simplifiée).

La bien nommée société Mines de soleil a donc été portée sur les fonts baptismaux fin septembre 2019 et elle réunit ainsi ses actionnaires fondateurs : la (SEM) la société d'économie mixte, Loos en Gohelle et Sunelis (entreprise chargée des travaux). Le comité citoyen aura également un représentant dans le comité directeur de cette société, dès qu'il aura payé ses parts sociales. Jean-Luc Mathé serait donc pressenti pour y présider. « *La philosophie du projet me plait beaucoup. C'est complètement dans l'esprit de Loos-en-Gohelle. Le montage de ce plan avec la collectivité est passionnant, il permet à la population de s'impliquer concrètement dans une nouvelle étape de la transition énergétique* » Huit toitures des bâtiments publics de Loos-en-Gohelle vont donc être équipées en panneaux photovoltaïques pour un montant d'environ 570 000 euros. Le financement sera soutenu par un opérateur privé, il s'agit d'Energie Hauts de France, par un prêt bancaire, un financement de la commune, et ainsi donc par l'épargne des citoyens ou des acteurs locaux qui auront souhaité prendre des parts dans la société.

Les travaux ont démarré sous le soleil de septembre, sur le toit du centre technique municipal. Ils seront étendus aux sept autres bâtiments de la commune et puis pourquoi pas, plus tard aux entreprises possédant des locaux exploitables. « *Cette opération collective est donc financièrement plus intéressante. Le coût de revient au m2 est moitié moins cher. Initier une action écologique peut être source d'économie. Ça coûte de l'argent au départ mais ça peut aussi en ramener ou en économiser. On devrait commencer à fournir de l'électricité au moins partiellement, entre mars et avril 2020 et elle sera ensuite revendue*» explique le jeune retraité de la fonction publique.

L'idée finale, toujours selon Jean-Luc Mathé c'est d'étendre le plus possible cette action sur la ville, pourquoi pas sous d'autres formes mais également aux communes voisines…

Pour communiquer et amener la population à s'approprier ce concept d'éco-transition, une inauguration des panneaux photovoltaïques est prévue « *Nous allons profiter de l'installation sur les écoles pour toucher un maximum de personnes et demander l'aide des enseignants et des élèves… Ainsi nous inciterons peut-être les citoyens à venir nous rencontrer pour échanger sur ce plan, répondre à leurs interrogations et les inviter à y prendre part. La date n'est pas encore arrêtée. En tout cas, nous espérons que la presse fera un large écho à cette manifestation…* »

Un logo devrait bientôt sortir des cartons pour symboliser la société Mines de soleil, et le comité des citoyens a construit un plan de communication pour espérer toucher, informer un maximum et convaincre les indécis.

Nul doute que le soleil n'a pas fini de briller sur les mines de Loos en Gohelle !

B6. L'amitié sous le signe du zéro déchet, 2019

Texte écrit mais non encore prononcé au moment de la formalisation de ce document. Le Ch'ti TAIDx 2019 étant programmé le 6 décembre au soir.

Marie-Charlotte B. et Caroline S. Caroline et Marie-Charlotte ne sont pas sœurs jumelles et n'ont d'ailleurs aucun lien de parenté mais elles sont nées sous le signe du zéro déchet. C'est d'ailleurs là

leur point commun, leur trait d'union amical. Tout démarre dans l'intimité de leur vie familiale : « Des choses que l'on fait comme ça naturellement, sans vraiment y réfléchir, par respect pour l'environnement comme les vêtements de seconde main par exemple ou la réutilisation des déchets végétaux pour nourrir les poules ou le jardin… On avait déjà cette petite conscience qui nous disait « essaye de… » témoigne Marie-Charlotte. Et puis un jour, des flyers sont distribués à la sortie des écoles par la mairie, invitant les familles de la ville à participer à une action zéro déchet. Caroline et Marie-Charlotte, très sensibles aux problèmes liés à la pollution environnementale décident de participer aux ateliers du défi. Et très vite, les deux mères de famille mues par les mêmes convictions vont se prendre au jeu et nouer une solide amitié autour des ateliers qui leur seront proposés. « Nous pensions déjà réduire pas mal les déchets mais finalement grâce à ce défi, nous nous sommes rendu compte que nous en étions loin » admet Caroline. Leurs convictions fortes pour l'écologie en général, ajoutées à ces rencontres animées par des intervenants expérimentés les ont transformées en de grandes chasseresses du gaspi. A tel point qu'aujourd'hui, elles montrent du doigt celle qui les a conviés à participer à ce défi : la mairie. Selon les deux citoyennes, elle ne donnerait pas les mêmes moyens aux différentes structures scolaires : « Nous trouvons que les écoles du centre sont beaucoup mieux entretenues que celles des quartiers. Nous réclamons des travaux pour justement éviter des déperditions d'énergie et le gaspillage. Nous ne comprenons pas pourquoi l'école du centre est beaucoup mieux équipée que l'autre pour mener à bien le défi zéro déchet. Autant dire qu'elle ne l'est pas du tout. Actuellement, elle ne peut même pas faire le tri correctement, il n'y a qu'une poubelle ! Si nous voulons montrer l'exemple à nos enfants, il faut commencer par leur donner les mêmes moyens » s'insurgent ces deux mamans ayant chacune, deux enfants en maternelle et primaire. Si elles sont aussi virulentes à l'égard de l'administration, c'est qu'elles pensent que la transition écologique ne pourra avoir lieu que si l'on éduque les enfants dans ce sens. Et selon elles, si la famille a une responsabilité dans ce domaine, l'école l'a également.

« Nos conjoints respectifs sont déjà difficiles à convaincre, d'ailleurs notre groupe est majoritairement composé de femmes. Est-ce parce que nous sommes préposées aux courses, à la vaisselle, à la cuisine ou au linge ? » interrogent-elles. Avec les membres du groupe Zéro déchet du réseau social au pouce levé, en plus de partager des recettes de « vaisselle cake » de « tawashi », de cosmétiques à réaliser soi-même ou d'astuces pour «écoloniser », le groupe débat sur la société et la pression qu'elle inflige aux adultes et surtout aux enfants « Il faut passer le cap du « je me fiche de ce que pensent les autres. » On sait que les gens rebutent à acheter des vêtements d'occasion, parce que quelqu'un les a portés avant eux et puis, ils ont peur des jugements du style « tu fais ça parce que tu n'as pas les moyens ou tu es radin… Il faut se poser les bonnes questions et être tranquille avec soi, être humble...» » Les deux amies expliquent alors que ce qui les anime d'abord dans cette démarche du zéro déchet «c'est de lutter contre le gaspillage qui conduit la planète à sa perte… Alors qu'au final, tout le monde y gagne : on protège la planète, sa santé et son porte-monnaie ! »

L'expérience du zéro déchet va être étendue à l'ensemble du territoire avec la communauté d'agglomération « c'est une bonne chose pour tous. Cela permet des échanges, de faire des rencontres, de nouer des liens lors des ateliers… » expliquent les deux amies. De leur côté, elles vont persévérer avec le noyau dur du petit groupe auquel elles appartenaient. Elles se disent prêtes à encore beaucoup de concessions pour lutter contre une société hyper consommatrice et destructrice, leur seule limite étant leur vie de famille qu'elles ne veulent pas mettre en danger. Mais

elles souhaitent aller plus loin que l'expérience du 0 déchet. Par exemple, organiser des petits apéros avec des petits défis, des marchés aux puces, faire un troc jardin, expérimenter le minimalisme… « En fait, faudrait qu'on soit juste encore un peu plus soûlantes avec nos idées… » concluent-elles avec un petit sourire espiègle.

B7. Sylvie D. et Alain B : DUKASS, comme une pomme d'amour…

A Loos-en-Gohelle, les belles aventures humaines démarrent toujours par un flyer glissé dans une boîte aux lettres par un messager de la mairie. Un peu à la manière du roman « L'Histoire sans fin » de Michael Ende, Sylvie D. et Alain B. ont été comme d'autres loossois, captivés par ce petit imprimé qui va les emmener dans une autre dimension. Une autre dimension mais aussi d'autres mondes, avec des contrées bienveillantes, des pays imaginaires, des histoires de cœur, des ritournelles et des rêves d'enfant. Sylvie est loossoise d'adoption. Elle s'y est installée par choix, par amour pour Loos-en-Gohelle, il y a quelques années. Elle aime la chaleur humaine qui y règne, les activités autour de l'éco transition, la forte implication des habitants dans tout ce qui touche à cette charmante commune. Passionnée par le chant, la chorale, Sylvie était justement à la recherche d'un groupe exerçant ce type d'activité quand le petit morceau de papier est tombé dans la boîte aux lettres. Un peu intriguée par cette invitation au spectacle, elle se rend donc à la première réunion. Comme promis, on va donc y chanter, y danser, y figurer… et tout ça sur le thème des forains et de la ducasse… Enchantée par le programme, Sylvie embarque son ami Alain dans l'aventure… le manège venait d'enclencher son premier tour ! « Au départ, j'y suis allée par curiosité. C'était pour moi intéressant de voir comment les organisateurs allaient réussir à mobiliser des gens autour de ce projet. Je suis sensible à la question de la participation… » témoigne-t-elle. Un petit groupe s'est formé tout naturellement, la mayonnaise a vite pris entre les participants choristes, les figurants, les bénévoles de la technique, les professionnels du spectacle : « Si j'avais été à leur place, en voyant le peu de monde intéressé, j'aurais baissé les bras. J'ai été impressionnée par leur ténacité et leur professionnalisme » avoue la choriste. Mais sans doute sont-ils eux aussi, un peu magiciens, maîtres des pays enchanteurs. Quoi qu'il en soit, ils ont réveillé chez Sylvie et Alain les souvenirs d'enfance et les images sucrées des barbes à papa d'autrefois « Il y avait trois ducasses dans l'année dans mon village et mes parents avaient fait la connaissance de forains. J'étais petit mais je m'en souviens. Ils parlaient des difficultés liées à leur métier, ils avaient une vie pas facile… » se souvient Alain.

Et c'est ainsi que la ducasse va tenir toutes ses promesses, emmener jeunes et moins jeunes, filles et garçons, choristes et figurants, amateurs et professionnels, dans une atmosphère de fête qui sent bon l'amitié et la pomme d'amour. De novembre à juin, ils vont travailler ensemble à ce projet pour donner une première représentation le premier week-end de juin 2019 « Nous nous sommes tous rencontrés la dernière semaine avant le spectacle. Nous ne connaissions pas les chanteurs professionnels, et ça a fonctionné du premier coup ; c'était magique. Tout s'est imbriqué à la manière d'un puzzle. Nous avons été parfaitement guidés par Xavier Lacouture, le metteur en scène et Floriane Pottier, comédienne… » se souviennent Sylvie et Alain, la tête dans les étoiles. Ne connaissant pas le monde du spectacle, les deux amis ont vraiment eu la sensation de participer à quelque chose de grandiose : « On ne s'attendait pas à tout ça, la scène était immense. Rien ne les arrête ! Ils sont fous ! Laurent qui a le vertige était monté sur une nacelle et Floriane est arrivée sur un quad dans la salle alors qu'elle n'en a jamais conduit… » raconte Sylvie en riant.

Le public fut bien évidemment conquis et ému par ce spectacle qui a forcément ramené certains d'entre eux à leur jeunesse, leurs joies d'enfants, leurs premières amours, leurs premières bagarres… La ducasse est une madeleine qui sent bon le sucre vanillé, les frites grasses, les gaufres et les croustillons. Des petits plaisirs gourmands qu'auraient sûrement aimé déguster Alain et Sylvie lors des jours de répétition « contraints de devoir se satisfaire de sandwiches » racontent-t-ils sur le ton de la plaisanterie. Cette aventure humaine a été marquante pour tous les deux et c'est pourquoi leurs souvenirs sont restés intacts. Des amitiés se sont nouées, des idées de repas de fin d'année, de groupes de chants sont en projet…

Les deux amis ont réussi a attrapé le pompon lancé par le forain, le manège vient de s'arrêter mais ils n'en descendront plus de sitôt… « Histoire sans fin ».