

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien du ministère
de l'Industrie et grâce aux parrains de
l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2010)

LOOS-EN-GOHELLE
LABORATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

par

Jean-François CARON
Maire de Loos-en-Gohelle
Conseiller régional Nord-Pas-de-Calais

Séance du 2 décembre 2009
Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

Jean-François Caron, né dans un bassin minier bastion du syndicalisme, a hérité d'une culture de l'engagement public par son père, militant autogestionnaire, et a opté pour l'écologie, ce qui n'allait pas de soi dans sa région. Pour lui, face à l'urgence planétaire, il faut réinventer la vie sociale et le modèle de développement sans en rester aux idées générales, expérimenter des pratiques nouvelles. Succédant en 2001 à son père comme maire de Loos-en-Gohelle, il lance un projet de ville durable qu'il poursuit et affine avec persévérance en agissant sur trois fronts indissociables : environnement, économie ancrée sur le développement durable, et vivre ensemble. Les résultats, étonnants, font de sa ville une référence et il a été réélu avec 82,1 % des voix. Il s'interroge à présent sur les conditions du transfert de ces expériences et sur la façon de tirer parti plus largement des pratiques et des idées qui ont germé sur le terrain.

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

EXPOSÉ de Jean-François CARON

Je suis un élu du bassin minier du Pas-de-Calais, une zone de 1,2 million d'habitants, souvent considérée comme un "trou noir". Géographiquement, il s'agit d'un croissant très fin de 15 kilomètres de large et qui s'étend sur 130 kilomètres au sud de Lille, de Valenciennes à Auchel. Un quart de la population du Nord-Pas-de-Calais y est concentrée.

C'est un territoire qui a beaucoup donné, qui a été pressé comme un citron avant d'être laissé sur le flanc. Les séquelles de l'exploitation minière y sont très prégnantes. À Loos-en-Gohelle, la commune dont je suis maire, les sols ont baissé de 15 mètres. Les nappes phréatiques sont définitivement contaminées. J'ai lancé récemment le projet d'inscrire le bassin minier au patrimoine de l'Unesco en tant que paysage culturel évolutif. L'empreinte de la mine, extrêmement homogène, y est à la fois universelle et exceptionnelle. Le dossier doit être déposé par la France en début d'année.

Un écolo au pays des "gueules noires"

Lorsque je suis arrivé à la mairie de Loos, en 1995 en tant qu'adjoint, le territoire était en grande difficulté, en état de choc. Près d'un tiers du territoire de la commune était en friche, avec des taux de chômage très élevés, des retards en formation incroyables. Il se trouve que je suis aussi personnellement passionné de nature, de questions de biodiversité, de vie. Mon environnement familial m'a très tôt baigné dans les préoccupations économiques et sociales. Mon père, à qui j'ai succédé à la mairie de Loos, a été l'un des fondateurs de la CFDT (Confédération française démocratique du travail). Il a toujours été dans la culture de l'initiative et de l'autonomie des acteurs, défenseur des logiques autogestionnaires, avant de devenir responsable national des Sociétés coopératives de production (SCOP). Ce cocktail m'a amené à m'investir sur toutes ces questions-là, d'autant plus fortement que notre région, comme je l'ai dit, porte les marques de la non-durabilité. J'ai par ailleurs été vice-président de région, chargé de l'aménagement du territoire et du développement durable et de l'environnement. Je suis un écolo au pays des "gueules noires". Aux dernières élections municipales, j'ai obtenu le plus gros score de tout le Nord-Pas-de-Calais avec 82,1 % des suffrages. J'avoue en avoir tiré une certaine fierté face à l'ensemble des partis traditionnels. Pour un élu, c'est important parce que c'est aussi un moyen d'évaluation de l'action.

Besoins, approche intégrée et participation

Le développement durable se construit sur la base d'une double philosophie : d'abord, il se fait pour et au service des habitants, et dans le contexte planétaire d'urgence environnementale et sociale. De ce fait, il se construit selon trois approches. La première, c'est de partir des besoins, d'où une nécessaire participation. C'est le concept d'habitant/acteur, qui permet de rendre les habitants acteurs de la transformation de la ville. Le second pilier du développement durable, c'est de s'appuyer sur une logique d'approche intégrée et transversale. Cela implique de sortir des logiques verticales et sectorisées. Mais il y a du travail : les services de l'État, les collectivités, la plupart des organismes sont structurés en divisions souvent étanches. L'application de la transversalité constitue un challenge de tous les instants pour chacun d'entre nous. La troisième approche qui fonde le développement durable concerne l'anticipation dans les choix que nous arrêtons aujourd'hui. Cela implique la prospective et l'anticipation.

Pour changer les cultures et agir de manière efficace, il faut à la fois provoquer des ruptures et avancer à petits pas. Il faut donc expérimenter. À Loos, j'emploie une formule de certification que j'appelle "EEG" qui signifie "expérimenter, évaluer et généraliser".

Une boussole pour l'avenir de la ville

En 2001, année où je suis devenu maire, la légitimité électorale nous a permis de décliner les principes du développement durable de manière transversale à toutes les politiques de la ville. Nous avons profité de la révision de notre plan d'occupation des sols pour nous interroger sur notre projet de ville. Il nous fallait une boussole. Pour impliquer les habitants, nous avons réalisé de très nombreuses enquêtes qualitatives et quantitatives auprès de la population. Nous avons ainsi réalisé une mesure extrêmement fine de chacun des choix de déplacement des habitants, de l'école aux grandes surfaces. Nous avons également multiplié les structures de participation concernant toutes nos politiques publiques, par exemple sur l'environnement, la culture ou les relations nord/sud, qui nous tiennent à cœur. Pendant le premier mandat, cela s'est traduit par quelque 200 réunions publiques, ce qui est considérable. Environ 1 000 personnes participaient aux réunions de mi-mandat. Tout ce travail améliore en permanence la qualité des interventions. C'est un processus lent mais très enrichissant. À condition d'être réalisé convenablement. J'en veux énormément à Ségolène Royal d'avoir laissé croire qu'il suffisait de réunir des gens et de remplir des cahiers de doléances pour faire de la démocratie participative. C'est l'opposé de ce qu'est la participation, qui ne peut s'inscrire que dans un principe de responsabilisation des acteurs. L'implication est absolument primordiale si l'on souhaite obtenir des résultats concrets.

Les bénéfices de la participation

La participation apporte cinq bénéfices majeurs:

- le premier est de répondre au besoin de reconnaissance que chacun exprime en société pour savoir qu'il existe ; si je peux donner mon avis, alors j'existe ; c'est banal mais c'est fondamental ;
- le second bénéfice découle directement du premier : la participation apporte de l'intelligence collective ; quand nous concevons un projet, les apports d'informations et les expertises d'usage des habitants sont absolument fondamentaux ;
- troisième bénéfice : la participation améliore énormément la qualité de l'arbitrage politique et réhabilite le politique dans sa logique représentative ; la coproduction favorise d'ailleurs la mise en œuvre de la décision, au-delà des désaccords ;
- c'est aussi le quatrième bénéfice de la participation : lorsqu'un projet aboutit, celui qui a été associé à son élaboration reconnaît sa légitimité, même si son avis n'a pas été retenu ;
- le cinquième et dernier bénéfice de la participation est sûrement le plus important : il génère le ciment de la société civile et produit de l'intérêt général.

Je dis souvent que les gens sont entrés dans l'aventure comme simples habitants de leur trottoir, l'interface entre la ville et eux. À la fin du processus, ils sont devenus citoyens de la ville.

Démocratie représentative plus que participative

Nous avons des résultats étonnants liés à la qualité de notre "Vivre ensemble". Lorsqu'a lieu le marathon de la route du Louvre, qui se déroule entre Liévin et Lens, nous lançons un appel aux bénévoles. Malgré leurs 35 000 habitants, ces deux communes ne parviennent pas à aligner assez de volontaires pour assurer tous leurs carrefours. Avec nos 250 pour Loos, nous en prêtons à Lens et Liévin. Il y a des tas d'actions de ce type pour lesquelles les gens de la commune répondent présent. Cette ville possède une réelle puissance publique. À ce propos, j'aime employer le terme de démocratie *présentative* plutôt que démocratie *participative*. Les gens sont là. Ils sont souvent plus impertinents que soumis, mais il y a tant d'énergie.

Sur un autre registre, les opérateurs régionaux de transports en commun s'étonnent chaque année du faible nombre d'abribus cassés et de l'absence d'incident 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 de tags, pas d'incendie volontaire, peu de saccage d'écoles, très peu de plaintes entre voisins. J'aimerais d'ailleurs proposer à des étudiants de Sciences Po de se pencher en détail sur ces données qui m'intriguent beaucoup.

Un écrin vert

En appliquant les principes de l'économie durable, et dans le cadre de notre projet de ville, nous avons pu avancer assez loin sur les questions d'aménagement. Nous avons réalisé une ceinture verte d'une quinzaine de kilomètres autour de la ville avec ses pénétrantes nord-sud et est-ouest. Cette boucle permet de marquer la limite de l'urbanisation en installant la ville dans un écrin. Pour les habitants, c'est une offre de sentiers de promenades ou de parcours sportifs. C'est aussi une façon de relier les différents quartiers et de connecter les équipements sportifs de la ville entre eux, sans passer par les routes. Notre objectif est de permettre l'accès à toutes les écoles de la ville grâce à des itinéraires en sites propres. Nous avons atteint 50 % de cet objectif. Ces zones vertes constituent par ailleurs de fantastiques corridors biologiques. Des études ornithologiques ont montré que le pic-vert, qui a réinvesti Loos-en-Gohelle, pénétrait très profondément dans la ville grâce à ces corridors. C'est vrai aussi pour les insectes et les batraciens. Cette ceinture verte a été placée au premier rang des points positifs évoqués par les habitants lors du bilan de fin de mandat.

Nous avons été une des premières communes du Pas-de-Calais à réintroduire la gestion différenciée des espaces verts. Nous n'utilisons aucun pesticide et les fauches sont beaucoup moins fréquentes qu'ailleurs. On trouve donc des prairies fleuries en plein centre-ville, qui servent à expliquer le rôle de la biodiversité. Ces espaces doivent être bien tenus afin que les gens comprennent qu'il ne s'agit pas d'un mauvais entretien de l'espace public, mais bien d'une volonté délibérée de laisser la nature s'exprimer en ville.

Une ville HQE

Nous sommes certainement la commune française qui, depuis 10 ans, a développé le plus grand nombre de bâtiments bénéficiant de la certification HQE (Haute qualité environnementale). Nous sommes à l'origine des premiers logements sociaux écoconstruits de France, à une époque où il n'y avait pas de normes spécifiques. Nous l'avons appliquée à la réhabilitation des cités minières, sur des résidences de standing, sur certains commerces. La Caisse d'Épargne a ainsi choisi Loos-en-Gohelle pour implanter sa première agence HQE de France. La commune abrite le premier gîte du Nord intégralement écoconçu et accessible aux handicapés. Les mesures de performances réalisées dans la cité montrent que ces bâtiments permettent d'économiser en moyenne 35 % d'énergie et 42 % sur la facture d'eau par rapport à des logements classiques érigés à la même époque par le même constructeur.

Le fait d'avoir développé le HQE dans la commune de façon massive et concrète a suscité un fort effet d'entraînement. Au niveau de la population tout d'abord, qui demande des logements écoconçus, mais aussi d'organismes extérieurs à la ville. Lorsque la Fédération française du bâtiment (FFB) recherchait en 2007 une zone pour implanter son village de démonstration, ses représentants sont venus me voir. Leur projet, baptisé Villavenir, prévoyait la construction de 6 maisons présentant les 100 technologies accessibles qui permettent d'améliorer la qualité des constructions. Ce programme, qui a en outre permis la construction de vraies maisons habitables, devait avoir valeur d'exemple dans un secteur assez frileux en matière d'innovations. Un volet pédagogique a permis aux entreprises et aux lycées professionnels du Nord-Pas-de-Calais de venir se former pendant la durée du chantier.

Les ingénieurs de retour à Loos

Dans le sillage de Villavenir, la fondation d'Auteuil, qui aide les jeunes en difficulté, va ouvrir une structure d'apprentissage de 400 places. Les SCOPS du bâtiment ont également choisi Loos pour un programme équivalent à celui de la Fédération, mais pour la

réhabilitation de logements anciens. L'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) vient d'y installer le Centre de qualification environnementale du bâtiment (QEB) et, pour finir, le président de la FFB est venu me rendre visite, il y a deux mois, pour me proposer de monter un cluster spécialisé dans l'écoconstruction... Ce cercle économique vertueux, qui génère de l'emploi, a favorisé le retour des ingénieurs à Loos, alors que le bassin d'emplois de la région a longtemps été peu qualifié. Cela permet de réintroduire de la mixité, mais par le haut. Ici, la mixité, ce n'est pas de mettre des pauvres, mais surtout de rajouter un peu de riches ! Mais l'attractivité de la ville n'a pas que de bons effets. Le prix du foncier augmente fortement et provoque un effet de sélection en faveur de ceux qui peuvent choisir l'endroit où ils veulent vivre et qui souhaitent venir s'installer à Loos. Il y a un risque réel de vider les communes des alentours qui sont moins attractives. C'est un biais dont on doit se méfier.

Le 11/19 ou la mémoire de la mine

Avant de conclure, je dirai quelques mots sur la base 11/19, qui constitue l'un des trois grands sites de la mémoire minière. Cette mine, qui a fermé en 1986, possède les deux plus hauts terrils d'Europe, dont le dénivelé est comparable à celui de la pyramide de Kheops, ainsi qu'une infrastructure monumentale, créée par l'homme et à partir de laquelle on descendait 1 000 mètres sous terre. Nous avons considéré que ce lieu, qui a été prédateur et douloureux pour la région, constituait pour la ville une chance et une ressource incroyable. C'est notre histoire. C'est aussi un lieu de visite qui doit nous aider à faire en sorte que le modèle de demain tienne compte des leçons du passé. Le 11/19 est donc devenu une zone d'activité dont l'objectif est de donner à voir et à comprendre le développement durable. Non pas en faisant des expos, mais grâce aux activités qui s'y développent. On y trouve des centres de ressources dédiés au développement durable, un outil d'animation économique qui s'appelle le CDEE, le Centre de développement des éco-entreprises, qui fonctionne comme une turbine à projets. Ce centre, qui a été créé au début des années 2000, bien avant le Grenelle de l'Environnement, dispose d'une expertise inégalée. On vient de déposer un dossier pour y accueillir un pôle de compétitivité sur le recyclage des matériaux afin de concentrer les projets de recherche universitaires régionaux sur ce thème. Le 11/19 accueille aussi une plateforme de recherche sur les analyses de cycles de vie. Un sujet qui me paraît extrêmement stratégique pour l'avenir. Une halle des écomatériaux se développe sur la base, qui fonctionne un peu comme un showroom où l'on présente les qualités et les usages de ces matériaux intéressants pour l'environnement.

Une ville pilote "vivante"

Pour conclure, je dirais que nous essayons d'assumer notre rôle de ville-pilote en matière de développement durable. Mais de ville-pilote "vivante". Pas une vitrine comme on peut en voir par ailleurs. Je pense à BetZed, l'écoquartier durable du sud de Londres, un prototype qui propose des choses très intéressantes en matière de construction, mais qui reste présenté derrière des grillages, au sein d'une zone "hors sol". Je pense aussi à ces quartiers développés à Copenhague, au Danemark, ou à Malmö, en Suède, et qui sont réservés à une population très favorisée, avec des niveaux de revenus et une conscience des problèmes environnementaux sans commune mesure avec ce que nous trouvons à Loos-en-Gohelle. Nous testons la durabilité à l'échelle d'un écosystème de 7 000 habitants dont beaucoup sont au RMI (revenu minimum d'insertion). Une population que l'on a souvent pris l'habitude de tenir à l'écart, en prétextant son absence d'intérêt pour les questions de développement durable. Ma réélection à 82,1 % prouve le contraire. Et les habitants de Loos n'ont pas l'impression de participer à quelque chose de compliqué qui leur échappe. Lorsqu'on leur propose de récupérer l'eau et d'investir dans l'isolation, d'avoir des chemins pour se promener le soir dans la ville, ou encore de réhabiliter une fosse minière en y mettant de l'innovation qui la projette dans le XXI^e siècle, ils parlent simplement de bon sens.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous faites des choses admirables, mais vous les théorisez de telle sorte que vous laissez entendre qu'elles seraient généralisables... Or les postulats que vous employez se retournent comme un gant. On pourrait en effet démontrer que partir des besoins, c'est de la démagogie. Je pense par ailleurs qu'il est impossible de faire fonctionner une institution selon une approche intégrée. Dans une mairie ou un ministère, on trouve des élus et des permanents, gardiens d'intérêts tout à fait différents. Et quant à la prospective, cela peut être catastrophique : sacrifier la génération présente au nom de la génération future, je ne sais pas si vous voyez où cela nous emmène. Je ne crois pas que les idées seules puissent gouverner l'action. J'aimerais connaître votre point de vue là-dessus.*

Le lien plus que le bien

Jean-François Caron : Vos remarques sont percutantes, mais néanmoins intéressantes. Les besoins, tout d'abord. Leur expression demande une qualification et suppose un travail préalable. C'est la raison pour laquelle j'ai exprimé mon profond désaccord avec la démarche de Ségolène Royal, qui, de mon point de vue, a fait régresser de vingt ans les processus de participation. L'expression des besoins découle d'un long processus qui ne se contente évidemment pas de lister ce que les gens veulent : ils risqueraient de vous parler de voiture, d'argent ou d'écran plat... Tout le processus que j'ai évoqué consiste à amener les gens à exprimer ce que l'économiste et philosophe Patrick Viveret appelle la sobriété heureuse : c'est le lien plus que le bien. Les gens sont capables de le comprendre et de l'exprimer. Mais il faut qu'ils aient les éléments et le temps pour le faire. De ce point de vue là, la participation est une démarche de haute technologie. Cela ne peut pas se résumer à l'organisation d'une réunion. Il faut une quantité de détails matériels pour que cela se mette en place. Sur l'approche intégrée, je dirai que chacun peut défendre le point de vue qui est le sien : celui de l'économiste, de l'environnementaliste ou du sociologue. Mais la multiplication des points de vue en approche sectorisée, provoque l'ossification des systèmes dont on crève parce que les gens ne se parlent pas et sont souvent dans des logiques d'affrontement. Pour ces raisons, je pense que la coopération peut avoir du sens. J'irai même jusqu'à dire que c'est un principe qui doit animer notre XXI^e siècle. Sur la prospective, en revanche, personne n'a prétendu vouloir sacrifier la génération présente afin de préserver les générations futures. Quand je travaille avec les habitants de Loos, c'est d'abord pour eux que j'agis. La prospective signifie que ce que l'on fait aujourd'hui doit être fait sans hypothéquer le capital des générations futures. C'est aussi montrer que l'on peut réconcilier ici et maintenant avec demain.

Des comptes rendus sans jargon

Int. : *Vous avez attaché beaucoup d'importance à l'échange, à la participation. Pourriez-vous nous dire comment tout cela fonctionne au quotidien ?*

J.-F. C. : Je meurs d'envie de vous donner du concret mais le champ est vaste. Fort de ces expériences, et au risque de passer pour présomptueux, je me considère comme un expert de la participation. Dans ma commune, j'impose à mes collaborateurs que dans la semaine qui suit une réunion publique, un compte rendu soit distribué dans toutes les maisons du quartier invité. De cette façon, les gens qui ne se sont pas déplacés se rendent compte qu'il s'est dit des choses alors qu'ils n'étaient pas là. Ou que les décisions prises un an plus tard ont été évoquées à ce moment-là. En général, ils sont présents à la réunion suivante. Je peux vous dire que je relis ces comptes rendus jusqu'au dernier mot. Les termes utilisés doivent être accessibles à tous. Les cadres A ont fâcheusement tendance à jargonner, où à renvoyer le complément d'objet trois propositions après l'énoncé du sujet... C'est là que ça se joue, aussi.

Int. : *Je comprends que vous ayez été réélu avec plus de 82 % des voix. Au point où l'on peut se demander à quoi pensaient les 17 % restants. Savez-vous qui ils sont ?*

J.-F. C. : Des agriculteurs... Avec eux, je n'y arrive pas. Ils sont dans le "temps long" et ils dorment avec une borne sous l'oreiller. Ils sont dans la transmission du patrimoine et j'avoue que je ne peux pas lutter.

L'alchimie de la participation

Int. : *Pendant votre exposé, vous avez insisté à plusieurs reprises sur le fait que vous mettiez en place des choses simples. Du coup, on se dit : « mais si c'est si simple, cela doit pouvoir se faire tout seul. » Or je pense qu'il y a des détails, en matière d'organisation, qui sont extrêmement importants pour la réussite de l'ensemble, et sans lesquels ceux qui vont vouloir vous imiter vont commettre des erreurs. Pourriez-vous nous en dire plus ?*

J.-F. C. : Vous avez raison. C'est vrai de la participation, par exemple. J'ai conduit les travaux du schéma régional d'aménagement du territoire. Et bien, 1 000 à 1 500 personnes ont travaillé pendant deux ans sur de la prospective. Pendant cette phase, nous n'avons pas choisi de diviser les ateliers par thématique, comme on le fait d'habitude autour des transports ou de l'économie, mais en donnant le même intitulé aux six groupes que nous avons constitués. À l'intérieur de ces six ateliers, nous avons refusé que les participants s'apparient. En caricaturant, on a mis les plus écolos avec les plus ardents défenseurs du MEDEF (Mouvement des entreprises de France), et avec des représentants de la CGT (Confédération générale du travail) au milieu. On a nourri les gens d'informations et d'éléments stratégiques sur le développement régional et sur les enjeux de ce plan. Évidemment, lors de la première réunion, personne ne dit ce qu'il pense. Tout cela met beaucoup de temps à se mettre en place. Au bout de deux ans, on a produit le schéma d'aménagement. Plusieurs années après, lorsque nous avons rendu compte de l'avancement des projets, nous avons été surpris de constater que plus de 1 000 personnes s'étaient déplacées au grand palais de Lille pour s'informer. Ils ont encore échangé et débattu.

Int. : *J'ai beaucoup milité dans des associations et l'on s'aperçoit que ce sont souvent les mêmes qui font tout le travail. En général, la base suit mais ne travaille pas. Or, votre processus ne peut marcher que si vous réussissez à mobiliser grosso modo la moitié de la population en permanence sur tous les chantiers que vous menez. C'est colossal. Vous n'êtes évidemment pas le seul moteur de cette mobilisation. Comment avez-vous créé les structures de démultiplication qui permettent de maintenir un flot continu de participants au débat et à l'action ?*

J.-F. C. : Pour commencer, je dirais que j'ai eu la chance d'exercer des fonctions extrêmement formatrices. Le fait d'être vice-président de région, d'être placé au cœur des orientations stratégiques du territoire, m'a beaucoup appris. Je suis membre des réseaux ADELS (Aménagement, environnement, développement, santé) depuis très longtemps au niveau national, je participe à l'animation de nombreuses structures qui s'intéressent au développement local. J'ai pu y rencontrer des gens extrêmement intéressants. À leur contact, j'ai appris, entre autres choses, que plus le niveau de qualité d'un collectif est élevé, plus il permet et autorise l'expression des singularités au sein du groupe. Et à l'inverse, c'est l'expression de ces singularités qui nourrit la qualité du collectif. Cette dialectique est merveilleuse de déclinaisons, à tous égards.

Il n'y a pas de pire sourd...

J'ai beaucoup travaillé avec tous ceux que j'ai pu croiser et dont j'avais le sentiment qu'ils maîtrisaient ce sujet qui m'intéressait. Un jour, un ami m'a parlé de la technique dite du "vidage de sac". Dans la première demi-heure d'une réunion, il faut accepter, quoiqu'il arrive, de ne pas répondre à ce que les gens disent. C'est important car il faut qu'ils puissent déverser ce qu'ils ont sur le cœur. Cela fait des semaines qu'ils savent que cette réunion va avoir lieu et qu'ils préparent leur intervention. Si d'entrée de jeu, je leur sers une construction intellectuelle pour leur expliquer ce que je veux, ça ne marchera pas. À ce moment-là, les gens sont sourds. Ils sont venus pour vider leur sac ; pas pour m'écouter parler. En général,

pendant cette première phase de la réunion, je me mets dans un coin à côté d'un premier tableau de papier sur lequel j'inscris les choses que j'entends, les problèmes qui sont exposés. À la fin de la litanie, lorsque le sac est vide, je les provoque, je tente de relancer la machine pour être sûr que tout a été dit.

À ce moment-là, je passe au second tableau de papier sur lequel je propose d'inscrire les idées susceptibles de répondre aux problèmes qui viennent d'être exposés. Si l'un de ces problèmes concerne par exemple la vitesse dans la ville, quelqu'un peut proposer un dos d'âne. Je note l'idée, tout en demandant qui est prêt à en avoir un devant chez lui. En général, les têtes se baissent... Je profite de ce moment-là pour embrayer sur des solutions qui me semblent plus intéressantes, comme les effets de chicanes où des choses de ce genre. On note.

Dans ces réunions, la police est là, tout comme le bureau d'étude concerné par les aménagements de voirie. Toutes les personnes susceptibles d'apporter des éléments techniques sont présentes afin de gagner en efficacité et d'améliorer la qualité du débat et des réponses aux problèmes posés. En fin de réunion, nous convenons du travail qui doit être conduit pour la réunion suivante. Ce processus peut s'étaler sur trois ou quatre réunions. La fois d'après, c'est au tour du bureau d'étude de rendre compte. Où peut-on installer des chicanes ? Quel est leur intérêt par rapport au dos d'âne ? Lors de la seconde réunion, voire pendant la troisième, on assiste souvent à une nouvelle vague de vidage de sac, notamment de la part de ceux qui étaient absents, ou de ceux qui insistent et radotent. Ils sont pratiquement toujours remis à leur place par les autres participants, qui leur rappellent gentiment que le sujet a déjà été abordé et que l'on en est déjà aux solutions... On évite ainsi la monopolisation du temps de parole.

Des adjoints formés

C'est très efficace et le processus participatif se met progressivement en place. Mais cela doit tout de même faire l'objet d'un réglage assez fin. J'ai lancé il y a deux ans un programme de formation du personnel municipal et des élus sur ces questions-là. Le personnel a suivi un programme de deux ans sur le développement durable. J'ai poussé les élus à suivre un cycle de formation à la conduite de projets, comme en école d'ingénieurs. Nous avons des logiciels de gestion de projets, des tableaux de bord, etc. Idem pour l'animation collective, où les formations sont régulières. En début de mandat, lors des réunions, je supplie mes collaborateurs de laisser parler les gens librement. Régulièrement lors des premières réunions, je dois intervenir auprès d'un élu qui réagit trop rapidement aux propos d'un habitant, s'estimant attaqué et se sentant tenu de justifier son action. Aujourd'hui, la moitié de mes adjoints sont capables d'animer et de gérer des réunions publiques sans que j'y participe. J'y vais d'ailleurs de moins en moins.

De même, je peux par exemple vous dire comment nous avons transformé nos organigrammes, comment nous avons réussi à faire venir des cadres A dans cette petite commune, là où toutes les mairies des alentours comptent, dans le meilleur des cas, un unique attaché. On a investi dans la ressource humaine, dans l'ingénierie... Je travaille étroitement avec une ancienne élève des Mines sur l'intelligence collective et sur les cellules souches. Des principes qui veulent qu'un système, lorsqu'il est vertueux, peut générer un certain nombre d'éléments favorables à son propre développement. Le retour de l'innovation sur notre territoire fait partie de ces éléments. Ce qui se passe à Loos interpelle d'autres élus et tout cela est de nature à transformer un ensemble plus grand. C'est la raison pour laquelle je m'entoure de scientifiques au sein d'un comité que j'ai constitué. Nous nous interrogeons, à partir de ce qui se passe dans la région de Loos, sur ce qui pourrait devenir des idées d'avenir pour nos sociétés.

Régler les problèmes par le haut

Int. : *Je travaille avec des collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants, et le développement durable est le grand sujet du moment. Dans certaines villes, je constate que l'écart entre le projet politique du maire et celui de l'Administration est parfois très grand. Je m'interroge sur la manière dont on passe du projet politique au projet de service ? Sans parler des bâtons que l'opposition municipale ne manque pas de placer dans les roues de la majorité.*

J.-F. C. : La participation se décline également là. J'ai dans mon équipe des socialistes, des communistes, des gens qui n'ont pas chevillées au corps les convictions qui sont les miennes. Je peux régler les questions politiques dans mon équipe par les méthodes classiques comme le rapport de force, l'affrontement ou les deals, mais j'essaie toujours de régler ces problèmes par le haut. Ce qui fait l'union, c'est notre projet pour la ville et la façon dont on va décliner nos valeurs. On passe beaucoup de temps à discuter de ce que l'on met derrière les mots, ces fameux "mots-valises" qu'il faut absolument clarifier sous peine de voir se creuser l'écart entre les paroles et les actes. Il nous arrive aussi d'acter nos désaccords comme par exemple sur le thème du soutien aux écoles confessionnelles. Mais sur la plupart des sujets, on travaille énormément sur la qualité, et le chemin parcouru est en général aussi intéressant que l'objectif visé. Mais tout cela fonctionne parce que la volonté au sommet est claire. Sinon, la tendance naturelle, c'est plutôt le retour à l'autonomie des décisions, sans rendre compte au collectif. Travailler dans son coin semble plus rapide et plus efficace, mais c'est un leurre.

Gérer tous les éléments du puzzle

Int. : *L'Office Chérifien des Phosphates, auquel j'appartiens, est la première société minière du Maroc. Nous agissons depuis 80 ans dans une région où l'on trouve des terrils à perte de vue. Sur les deux principaux sites miniers du centre du pays, nous investissons une partie du patrimoine foncier de l'entreprise dans des actions de développement durable. Nous n'avons pas la légitimité qui est la vôtre en tant qu'élus. Qu'est ce que vous nous conseilleriez afin que nous puissions travailler efficacement avec les élus et les populations ?*

J.-F. C. : Le conseil régional dont je suis élu gère un certain nombre de partenariats avec certaines régions minières du Maroc. Je connais bien le problème. J'ai eu l'occasion de me rendre là-bas, et d'intervenir dans différents colloques sur les schémas locaux d'aménagement du territoire en collaboration avec des équipes du gouvernement marocain. Je pense que ce qui fait différence entre vous et moi, c'est que par mon mandat, j'ai à gérer un système dans sa globalité. Je pose les questions de façon écosystémique puisque ce sont autant les interactions qui m'intéressent, que chacun des éléments du puzzle pris séparément. Dans votre situation, vous ne gérez qu'un seul élément et de ce fait, ce que j'explique ici ne peut pas être collé sur un projet d'entreprise. Cela dit, un certain nombre des grands principes que j'ai évoqués devant vous pourraient s'appliquer facilement. Si vous parvenez par exemple à impliquer toutes les parties prenantes de votre entreprise, les salariés, les riverains, vos clients et les entreprises qui gèrent vos flux de transport, vous changerez complètement le rapport de votre entreprise au territoire. Mais il faudra respecter les règles du jeu. Si vous le faites sur le dos de la population, ça ne va pas durer longtemps. En revanche, si vous le faites dans le cadre d'un processus d'ouverture et d'écoconstruction, cela sera extrêmement enrichissant de part et d'autre.

Avec l'intercommunalité, c'est "je t'aime, moi non plus"

Int. : *Pourriez-vous nous dire un mot de l'intercommunalité, dans laquelle est regroupée la commune de Loos et avec laquelle vous devez composer, ainsi que sur le centre culturel Culture Commune, qui développe des choses très intéressantes ?*

J.-F. C. : Les sections socialistes de Lens et de Liévin rassemblent 1 000 adhérents au Parti Socialiste pour 35 000 habitants. Elles font et défont les rois parce que tout le monde vote comme un seul homme. Je suis dans un univers qui est tout sauf participatif. Je ne le dis pas de manière provocante mais simplement comme je le ressens. L'activité politique du bassin minier a reproduit le système des houillères d'encadrement des masses, qu'elles soient communistes ou socialistes. Les élus ont longtemps été issus du monde syndical, même si les choses changent progressivement. Ce paysage politique était extraordinairement efficace lorsqu'il fallait résister à l'entreprise, mais il doit aujourd'hui se réinventer. De ce point de vue, l'indispensable évolution du personnel politique dans sa capacité à porter du projet est en marche, ce qui est une bonne nouvelle. Ce système me vit comme quelqu'un qui n'est pas dangereux parce que je reste éloigné de cette logique et que je n'ai pas de bataillons

d'encartés à mettre en avant, mais aussi parce que l'on s'entend plutôt bien humainement. Je bénéficie pour le moment d'un certain laisser-faire, sur l'air de *Je t'aime, moi non plus*, et ça ne se passe finalement pas trop mal.

Nous parvenons à développer des projets en commun. Les politiques alternatives de gestion de l'eau, initiées à Loos, sont généralisées au niveau de l'agglomération, les investissements dans les économies d'énergie également, les constructions HQE se développent aussi autour de Loos. Mais dans le même temps, lorsque je défends des stratégies d'innovations sociales communes au niveau de l'agglomération, je me heurte à des incompréhensions. Dès que l'on touche à ce qui est susceptible de modifier les rapports de force politiques, ça ne passe plus. Les réflexes de contrôle politique sont à l'œuvre, ici comme ailleurs.

Int. : *On imagine l'investissement incroyable qui doit être le vôtre pour gérer votre tâche de maire en plus des fonctions que vous assumez par ailleurs. Où et quand trouvez-vous le temps de dormir, ou même de souffler ? Quand on connaît le montant des indemnités du maire d'une petite commune, on se dit que vous êtes un saint laïc !*

J.-F. C. : Je n'aurai jamais imaginé que l'on puisse me qualifier de saint laïc. Cela me touche, évidemment. Je réfléchis beaucoup à ce que doit être la performance d'un élu. Je n'ai pas de réponse toute faite, mais je suis sûr d'une chose : un élu ne peut être performant que s'il est bien dans ses pompes. Je fais par conséquent 10 heures de sport par semaine, je participe à des épreuves d'Ironman en triathlon (3,8 kilomètres de natation, 180 kilomètres de vélo, puis un marathon). J'aime bien ça et cela développe des aptitudes à l'endurance. Les gens sont d'ailleurs fiers d'avoir un maire qui fait un sport comme celui-ci. Mais quand je pars faire du vélo en groupe, je parle de pignons. Jamais de la mairie. C'est un retour vers le quotidien qui empêche d'avoir la grosse tête.

Présentation de l'orateur :

Jean-François Caron : cadre de santé, maire de Loos-en-Gohelle ; vice-président de l'agglomération en charge de l'innovation ; conseiller régional en charge du SRADT (Schéma régional d'aménagement et de développement du territoire), président du Centre de développement des éco-entreprises, de l'association BMU (Bassin Minier Uni pour la candidature au Patrimoine mondial de l'humanité), et de l'établissement public foncier.

Diffusion mars 2010