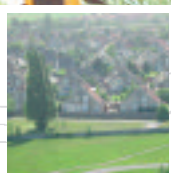


Renouvellement urbain et territoires miniers

**SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE RÉGIONALE
DU 29 JUIN 2004 À LENS**



Renouvellement urbain et territoires miniers

SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE RÉGIONALE
DU 29 JUIN 2004 À LENS

Sommaire

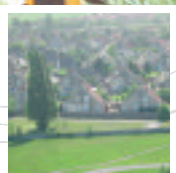
Introduction

L'ANCIEN BASSIN MINIER AUJOURD'HUI :

Toujours une exception	6
Un héritage encore très pregnant	6
Une communauté de problèmes	6
Mais des différenciations territoriales	6
Des dynamiques positives de transformation	7
Une structuration institutionnelle plus cohérente avec les intercommunalités	7
L'évolution positive de la mentalité	8
Des signes de renouveau économique	8
Inerties et pesanteurs	9
Des évolutions préoccupantes	9
Des sources de blocage	10

RÉUSSIR LA TRANSFORMATION DES TERRITOIRES MINIERS :

Les conditions pour agir	12
La conduite de projet	12
L'importance d'une réflexion stratégique préalable	12
Piloter le projet	14
La conduite technique	15
Quels moyens pour la transformation urbaine du territoire ?	17
Les intentions de l'État	17
Les intentions de la Région	17
Les modalités d'intervention de l'ANRU et de l'ANAH	18
Les intentions des départements	19



Renouvellement urbain et territoires miniers

SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE RÉGIONALE
DU 29 JUIN 2004 À LENS

Introduction

Co-organisée par l'Institut régional de la Ville et la Mission Bassin Minier Nord - Pas de Calais, cette journée régionale du 29 juin 2004 s'inscrit dans un contexte très particulier, celui du renouvellement des outils et des financements. En présence de plus de deux cent cinquante participants (élus, cadres de collectivités territoriales, bailleurs sociaux, financeurs...), cette rencontre a été l'occasion de mettre à plat et de partager la réalité des territoires miniers, leurs difficultés et leurs dynamiques positives de transformation, de repérer les blocages et les facteurs d'inertie qui entravent leur mutation. Elle a aussi été l'occasion de clarifier les enjeux de renouvellement urbain, d'identifier les conditions de réussite pour développer ces territoires (moyens financiers, ingénierie...) et d'offrir des conditions de vie répondant aux espérances de plus d'un million d'habitants.

La rencontre de Lens a été fructueuse à divers titres. Elle a permis de faire reconnaître, en particulier par l'ANRU et l'ANAH, que les outils de renouvellement urbain doivent s'adapter à la spécificité des territoires miniers. Des intentions ou des engagements ont aussi été énoncés. La Région a affiché sa volonté de poursuivre ses engagements GPV/ORU et de trouver les termes d'un accord avec l'ANRU dans le cadre d'une convention régionale. Les Départements se sont montrés soucieux d'évaluer et d'optimiser l'ingénierie mobilisée sur les territoires et ont déclaré avec force leur volonté d'être partie prenante dans les opérations de renouvellement urbain pour mieux articuler enjeux urbains et enjeux sociaux. Enfin, l'État et la Région ont renouvelé leur confiance à l'égard de la Mission Bassin Minier Nord-Pas de Calais et plaident en faveur de sa pérennisation au-delà du présent Contrat de Plan.

Des nouvelles plutôt prometteuses et bien reçues par les élus, en premier ligne pour répondre aux défis immenses des territoires miniers et réussir leur transformation.



L'ANCIEN BASSIN MINIER AUJOURD'HUI

Toujours une exception territoriale

Né de la mine, cet ensemble urbain d'un million d'habitants qui s'étend entre Condé-sur-l'Escaut et Auchel continue encore aujourd'hui de se différencier dans l'espace régional. Certes des dynamiques de développement et de transformation sont à l'œuvre, signe du renouveau du territoire. Mais près de quinze ans après la fermeture du dernier puits, l'héritage de la mine pèse de manière plus ou moins aiguë selon les secteurs. Et les communes doivent faire face à d'importants besoins de restructuration urbaine et de diversification résidentielle, affronter aussi un grave processus de paupérisation et de vieillissement de leur population, dans un contexte de faiblesse des ressources communales.

Un héritage de la mine encore très prégnant

Une communauté de problèmes

Même disparue, la mine laisse encore de nombreuses empreintes urbaines, économiques et culturelles. Le puissant mouvement d'urbanisation entre 1840 et 1930 a transformé, à l'exemple de Lens, de nombreux villages en cités importantes, multipliant en à peine un siècle la population par dix.

Dicté uniquement par des logiques de production, il laisse en héritage une vaste conurbation peu polarisée et structurée, avec de nombreux logements miniers ne répondant plus à la demande actuelle en matière de confort. La fin de la mine a aussi produit un choc économique sans précédent. Plus de 120 000 emplois ont été perdus entre 1962 et 1975, hors emplois indirects. Une situation qui a obligé le territoire à trouver de nouvelles voies de reconversion.

Cette histoire minière marquée par des années de paternalisme façonne toujours la vie sociale, ainsi que les mentalités et savoir-être des hommes et femmes de ce territoire. Elle a aussi modelé la vie municipale. Face aux Houillères, les communes ont longtemps été marginalisées, réduites à ne pouvoir intervenir que sur les espaces non miniers. Une situation qui, pour Yves Dhau Decuyper, directeur de la Mission bassin minier, « laissait peu de place à l'initiative communale ».

DIVERSITÉ DES HÉRITAGES MINIERES : L'EXEMPLE DE CARVIN ET MARLES-LES-MINES

Si Carvin et Marles-les-Mines ont connu une histoire minière commune, cet héritage pèse de manière différente dans la gestion de leur territoire. A Carvin, il est moins présent, concentré dans quelques cités minières. Une situation plutôt favorable qui permet à cette commune de 18 000 habitants, située aux portes de la métropole lilloise et jouissant d'une accessibilité autoroutière, de bénéficier des effets positifs de la périurbanisation et de s'inscrire dans une dynamique économique porteuse. Animée par de nombreux projets (desserte tram-train, ring vert, golf...), la commune s'est engagée dans la définition d'un projet de ville pour donner de la cohérence entre le Carvin ancien et le Carvin minier. Pour le maire Philippe Kémel, « Certains quartiers n'échappent pas au décrochage social et réclament des efforts, en particulier de remodelage urbain ». À Marles, la situation est autre. La commune qui souffre de sa situation excentrée à l'ouest du bassin minier subit son héritage minier comme une entrave à sa mutation (70 à 80 % d'habitat minier monotypé). Depuis 50 ans, elle subit le déclin suite à la saignée démographique et économique que Francis Macquart, directeur général des services de Marles-les-Mines n'hésite pas à qualifier de « 3^e Guerre mondiale ». Avec le départ des actifs dans les années 1970/80, la population a été divisée par deux. La commune ne compte aujourd'hui plus que 6 000 habitants, contre 13 000 dans les années 1950. Et surtout, plus de 30 % des habitants sont âgés de plus de 75 ans ! Cette situation sociodémographique et urbaine complique les chances d'enrayer le déclin et le risque d'implosion sociale menace. « Le déclin et la paupérisation risquent de se poursuivre avec la disparition des ayants droits, remplacés par des gens sans emplois, des inactifs, des familles mono-parentales », s'inquiète F. Macquart.

Mais des différenciations territoriales

L'héritage de cette monoactivité est loin d'être uniforme. Son visage se contraste à l'échelle de l'ancien bassin minier selon l'influence plus ou moins forte de la mine et /ou de son positionnement géographique.

Ainsi, le centre et l'ouest du territoire se différencient nettement par le poids du logement minier, parfois plus de 50 % du parc total. Et les réponses dépendent des particularités de chaque territoire.

Pour Yves Dhau Decuypère, « Elles diffèrent selon que les territoires se situent dans des secteurs dynamiques ou non au plan économique, la nature des parcs de logements (minier, HLM...), le contexte urbain, l'histoire des politiques de réhabilitation menées, l'antériorité d'un pilotage politique et technique.

La situation est différente selon que les territoires ont bénéficié d'une ingénierie de projet qui a tenu le cap sur dix ou quinze ans et ceux qui ont subi les effets des différentes politiques sans pouvoir tenir ce cap. Des communes ont encore les moyens d'agir alors que d'autres ont déjà épuisé leurs cartouches, se heurtant à la difficulté à créer de la centralité et à restructurer leur tissu minier ».



Des dynamiques positives de transformation

Pour autant, au-delà des difficultés, les territoires miniers connaissent aussi des évolutions positives.

Une structuration institutionnelle plus cohérente avec les intercommunalités

Le développement des intercommunalités issues de la loi Chevènement a constitué une bonne nouvelle pour ce territoire trop souvent « paralysé » par la diversité de son organisation institutionnelle (districts, syndicats...).

Des territoires de projet

L'existence aujourd'hui de sept communautés d'agglomération et de deux communautés de communes met fin à ce paysage institutionnel plutôt morcelé et anarchique. Cette nouvelle structuration offre de plus une échelle d'intervention mieux adaptée aux défis de la transformation du territoire.

« L'intercommunalité, se réjouit Daniel Lemaire, vice-président en charge de l'habitat à la CAD, favorise des territoires stratégiques de projet qui dépassent les limites communales. Avant, les procédures étaient si compliquées qu'elles empêchaient d'agir sauf à créer une nouvelle structure pour gérer des périmètres intercommunaux ».



De l'ingénierie en plus

L'intercommunalité offre surtout pour les petites communes du bassin minier plus d'ingénierie et donne davantage de crédibilité à leurs projets. « *Neuf communes sur dix concernées par des opérations de renouvellement urbain ont fait appel à l'ingénierie et à l'appui financier de Valenciennes Métropole. La coopération intercommunale permet à un ensemble de communes de peser plus dans la négociation. Car il est plus difficile pour un maire isolé de faire valoir son point de vue et de négocier avec un directeur régional de l'Équipement ou de la Caisse des Dépôts* », constate **Jean-Luc Humbert**, directeur général des services de ladite institution.

Cette ingénierie intercommunale constitue un réel atout, en particulier pour les communes de taille modeste qui peinent souvent à porter des opérations complexes et à conduire les études préalables nécessaires. « *Elle apporte dans un esprit de solidarité intercommunale de la valeur ajoutée aux équipes municipales pour faire avancer leurs projets* », confirme **Stanislas Bourron**, sous-préfet à la ville du département du Nord, s'appuyant sur la quinzaine de dossiers en émergence dans le Nord.

Cette solidarité intercommunale favorise une ingénierie partagée. Mais elle ne se décrète pas. Pour **Alain Wacheux**, président de la communauté d'agglomération de l'Artois, qui reconnaît que « *les compétences en transport, habitat, peuplement, politique de la ville érigent les intercommunalités en acteurs-clé de la transformation du territoire, elle nécessite de la part des élus maturité politique et esprit d'ouverture. Car il existe trop souvent une méconnaissance des réalités des autres communes et une difficulté à faire partager le destin du bassin minier aux communes rurales* ».



L'évolution positive des mentalités

Mais heureusement, les mentalités ont bien évolué ces dernières années, grâce au développement de la coopération intercommunale et à la création de la Mission Bassin Minier. Les élus jouent de plus en plus la carte de l'ouverture, du dialogue et du travail en commun. Pour **Guy Delcourt**, maire de Lens, « *Les beffrois du pouvoir, c'est fini. Les élus ont pris conscience qu'ils ne pouvaient continuer à travailler seuls dans leur coin et qu'ils devaient accepter de partager leur territoire* ».

Un point de vue confirmé par **Gilbert Rolos**, président de la Mission Bassin Minier, qui reconnaît la volonté des maires de travailler ensemble. « *Une des avancées de la Mission est d'avoir réussi à associer toutes les tendances politiques du territoire. Une réussite possible grâce aux changements de mentalités des maires* ». Cette volonté commune est assurément un atout à l'heure où la priorité est d'enclencher un processus d'intervention plus global de transformation urbaine à l'échelle de l'ensemble du bassin minier, et plus uniquement des programmes de remise aux normes des cités minières.

Des signes de renouveau économique

Autre dynamique positive, l'implantation et le développement de filières économiques, créatrices d'emplois. Après plusieurs décennies de pertes d'emplois, l'ancien bassin minier enregistre un solde d'emplois positif (+ 12 000 emplois entre 1990 et 1997) qui profite essentiellement aux zones de Lens et de Valenciennes. Un signe de conversion économique encourageant qui récompense les efforts mobilisés « au chevet » de ce territoire.

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, NULLEMENT L'ANTIDOTE AU DÉCROCHAGE SOCIAL

La situation économique plus favorable que connaît ces dernières années l'ancien bassin minier ne préserve pas des phénomènes de décrochage social. Ainsi, Carvin, commune minière, affiche un solde positif d'emplois qui coexiste avec un taux de chômage important. Pour Yves Dhau Decuypère, « *Le décrochage social observé dans certains quartiers montre que la création d'emploi n'est pas une condition suffisante pour enclencher du développement et enrayer le chômage. Même dans un contexte économique porteur, il existe des dangers de décrochage social car les emplois créés ne profitent pas aux populations locales. D'où l'importance de conduire une veille sociale et de réfléchir aux problèmes d'employabilité* ». Il est important aussi d'améliorer l'attractivité résidentielle des territoires miniers pour fixer les populations qui travaillent dans les zones d'activités du bassin minier tout en continuant d'habiter dans la Métropole lilloise ou l'Arrageois.

Inerties et pesanteurs

Même si les territoires miniers se portent mieux, ils connaissent cependant des évolutions préoccupantes qui les rendent d'autant plus vulnérables à assumer leur propre redéveloppement. De plus, ils doivent composer avec un contexte peu favorable de rigueur budgétaire et d'instabilité des politiques publiques.

Des évolutions préoccupantes

Indicateurs socio-démographiques négatifs

Au-delà de ces dynamiques positives, le territoire est en proie à des pesanteurs et évolutions préoccupantes. En dépit des efforts de conversion, les indicateurs sociodémographiques restent toujours au rouge et les écarts s'accroissent entre les communes minières et les autres.

La baisse démographique continue malgré le ralentissement de ces dernières années.

La population vieillit et la part des plus de soixante dix ans ne cesse d'augmenter, notamment dans l'ouest du bassin minier. Un chômage important persiste.

Les revenus sont toujours aussi faibles (+ de 60 % des foyers non imposés en 1999) et les transferts sociaux importants. Ainsi, les pensions et rentes comptent pour 20 % des revenus en 1999.

Un risque fort de ghettoïsation

Côté logement, les tensions s'exacerbent par endroit en raison d'une pénurie d'offres. Le parc total augmente très lentement. Car dans certaines communes, on a parfois plus démolit que construit pour préparer les opérations de renouvellement urbain. De nombreux logements souffrent encore d'inconfort. La mixité résidentielle reste faible face au poids d'un parc social

institutionnel qui continue de progresser (38 % du parc total).

Le peuplement des cités minières devient de plus en plus inquiétant. Les ayants droit souvent très âgés (moyenne d'âge 74 ans) sont peu à peu remplacés par des locataires avec de très faibles revenus. 45 % disposaient de ressources mensuelles inférieures à mille euros en 2002. Avec la disparition prochaine des ayant droits et une occupation de plus en plus sociale se profile un risque accru de précarisation des cités.

Pour Yves Dhau Decuypère, « L'ouest du bassin minier qui a vu en premier les mines fermer est aux premières loges ». Un autre phénomène de paupérisation encore sous-estimé pourrait guetter le bassin minier à mesure de son intégration dans la grande aire métropolitaine, celui de devenir une zone de relégation pour des populations qui rencontrent des difficultés à se loger dans la métropole lilloise.



LA RÉNOVATION, SOURCE PARFOIS DE SÉGRÉGATION SOCIALE

Un processus ségrégatif est en marche dans les cités minières, à mesure des rénovations et de l'augmentation des loyers. Les locataires les plus démunis sont relogés et concentrés dans certaines cités, avec le risque de ghettoïsation et de marquage social. Mais comment freiner ces formes de décrochage social, en particulier dans les secteurs où les marchés du logement sont tendus suite notamment aux démolitions ? Réhabiliter ou non, démolir ou non, un dilemme se pose pour de nombreux élus. « Dans le Douaisis, 1 400 logements à faible loyer (de 700 à 800 francs) ont été rasés en dix ans. Où loge-t-on ces habitants ? Fallait-il les détruire ou laisser les gens dans des logements indignes ? En tous cas, ces familles sont aujourd'hui sans logement », témoigne Daniel Lemaire, vice-président en charge de l'habitat à la CAD.

Une des solutions pour Luc Legras serait de se préoccuper des statuts d'occupation dans ce territoire qui se distingue par son faible poids de propriétaires. « Il faut inventer de nouveaux mécanismes d'accession à la propriété pour qu'une partie de la population puisse posséder un logement et continuer de rester sur place. Sinon, on pousse inéluctablement les gens à vivre en caravane ou à partir ailleurs ».

Des sources de blocage

Cloisonnement des politiques publiques

Face à cet héritage minier difficile, l'ancien bassin minier a bénéficié d'un traitement particulier depuis ces trente dernières années. GIRZOM, politiques d'aménagement urbain avec le Fonds d'aménagement urbain, Contrats régionaux d'aménagement urbain, Contrats de plan, et politiques de la DIV (Politique de la Ville, HVS, GPU, GPV, ORU)..., l'État et les collectivités locales à travers leurs différentes politiques publiques ont reconnu la spécificité de ce territoire et dégagé des moyens de grande ampleur. Mais les voix sont nombreuses pour dénoncer ce foisonnement de politiques publiques et surtout leur cloisonnement comme obstacle aujourd'hui au pilotage d'opérations complexes de transformation urbaine. De plus, pour Jean-Louis Héлары, directeur régional de l'équipement, « ces politiques se sont souvent réduites à être des tiroirs-caisses ».



Instabilité des règles de financement

Autre source de blocage : l'instabilité des critères de financement des politiques de renouvellement urbain qui décontentent de nombreux maires, comme Philippe Kémel, maire de Carvin. « Engagés dans un projet de Ville pour donner une cohérence à notre développement, nous avons pris le temps de la réflexion et du dialogue avec les habitants. Aujourd'hui, nos espérances sont tombées. Nous ne sommes plus éligibles aux crédits de l'ANRU alors que nous l'étions avec le GPV ». Un propos confirmé par Luc Coppin, maire de Fresnes-sur-Escaut, qui déplore aussi « ce changement perpétuel des règles du jeu qui oblige sans cesse à retravailler les dossiers. La préparation des dossiers est longue, complexe, pour bâtir des projets exemplaires, avec à la clé des crédits virtuels ».



SOGINORPA, UNE NOUVELLE DONNE

Le rachat de la SOGINORPA par les collectivités locales favorise la reconquête des cités minières. Avant, dans le giron de Charbonnages de France, ses interventions se limitaient à l'entretien courant pour ne pas augmenter l'endettement de la société mère. Aujourd'hui, la SOGINORPA développe une stratégie patrimoniale.

Chaque année, elle investit 150 millions d'euros dans la rénovation de son parc. Une opération qui induit plus de 2 500 emplois. Ce bailleur s'implique aussi de plus en plus dans les projets urbains des communes. « La SOGINORPA s'était marginalisée dans le passé. Aujourd'hui, elle constitue une véritable partenaire associée à nos réflexions pour l'aménagement de nos territoires », se réjouit Guy Delcourt, maire de Lens.

Mais les marges de manœuvre sont plus restreintes qu'avant, notamment foncières. Car les hectares de terrain libérés suite à la réduction du parc, 70 000 logements aujourd'hui contre 118 000 en 1970, ont été réaffectés.

Toutefois, des densifications foncières ou de nouveaux lotissements restent encore possibles dans certaines cités pour créer 2 à 4 000 logements de plus. « La SOGINORPA est confrontée à de nombreux défis, notamment le problème du logement indécemment. Même si la Région et l'ANRU sont là pour nous aider, elle doit se tracer des priorités pour concilier à la fois des impératifs économiques et des enjeux territoriaux et sociaux », confie L. Legras, directeur de la SOGINORPA.

1 MILLIARD D'EUROS DE RÉHABILITATION

D'ici dix ans, la rénovation du parc SOGINORPA devrait coûter un milliard d'euros. La question du financement de cette opération est posée. « Il faut sécuriser le projet qui dépend des aides de l'ANAH, encore inconnues après 2006, et d'un taux de TVA à 5,5% pour les travaux immobiliers qui doit rester inchangé.

Pour obtenir une diversité typologique et fonctionnelle du parc minier, il est important de repenser les aides publiques pour pouvoir arbitrer entre la réhabilitation et le neuf. Car dans certains cas, réhabiliter coûte plus cher que de produire du neuf », avertit Luc Legras. La répartition géographique du conventionnement des logements est aussi à revoir.

« Il faudrait prévoir dans chaque cité importante un pourcentage de logements conventionnés pour éviter leur concentration dans certaines cités et leur absence dans d'autres ». Les règles de financement public conduisent aussi parfois à des absurdités. Des réhabilitations ont été menées dans des secteurs non prioritaires uniquement pour bénéficier des crédits GIRZOM.

« La globalisation des aides est un vrai problème. Cette règle qui relève de la pensée unique et du contrôle de la dépense doit être modifiée pour les projets de renouvellement urbain ».

Faiblesse des finances locales et déficit d'ingénierie locale

Dernier blocage, la faiblesse des ressources communales qui pourrait compromettre la transformation de ce territoire, en réduisant notamment les moyens en ingénierie locale nécessaire pour structurer et accompagner sa mutation.

Dans un contexte de réduction des financements publics, ce déficit d'ingénierie est même préjudiciable pour certains secteurs.

« La situation actuelle, constate Frédéric Tréca, directeur de l'IREV, accorde une prime aux territoires qui ont la capacité de réagir vite pour déposer des dossiers en respectant les nouvelles règles de financement. Elle exclut les acteurs avec une ingénierie insuffisante ». Mais plus que le déficit d'ingénierie, certains comme Stanislas Bourron, préfèrent invoquer « le problème d'articulation et de complémentarité des différentes ingénieries (Région, État, Caisse des dépôts et consignations...). N'ayant pas vocation à se doter de compétences extrêmement techniques,

les collectivités peuvent faire appel à des compétences extérieures ». En tout cas, la solidarité nationale réclamée de manière insistante par de nombreux élus devient plus que jamais une nécessité, une des conditions de la transformation.

Comme le reconnaît le directeur de la Mission, « La mutualisation des moyens de communes pauvres n'est nullement à l'échelle et à la mesure des efforts nécessaires pour servir de levier à une politique de redéveloppement ».

LE POINT DE VUE DE MICHEL DAGBERT, MAIRE DE BARLIN ET REPRÉSENTANT DE L'ASSOCIATION DES COMMUNES MINIÈRES DU NORD - PAS DE CALAIS (ACM)

« Depuis plus de trente ans, les maires agissent pour prendre en charge les problématiques des communes minières. Replacer aujourd'hui notre action dans un projet et un territoire plus vaste que celui de notre seule commune ne pose pas de difficultés puisque les maires des communes minières s'inscrivent dans des coopérations intercommunales.

Le problème se pose plus en termes de moyens pour résoudre les difficultés. Oui, les pauvres sont les mêmes qu'ailleurs. Mais les communes n'ont pas les mêmes ressources.

L'Association des communes minières s'inquiète du manque de crédits GIRZOM, 40 millions d'euros, pour terminer l'ensemble du linéaire. De plus, des crédits GIRZOM découlent de l'utilisation des crédits ANAH pour la rénovation des logements.

Il est important pour l'ACM de travailler de manière planifiée avec des partenaires à un moment où la quasi-totalité des communes minières sont au milieu du gué. L'ACM doit pouvoir monter des dossiers collectifs éligibles à l'ANRU ».



RÉUSSIR LA TRANSFORMATION DES TERRITOIRES MINIERS

Les conditions pour agir

Face à la paupérisation des territoires miniers et au vieillissement de leurs populations, un défi de taille attend les acteurs locaux : réussir la transformation durable et en profondeur de l'ancien bassin minier grâce aux opérations de renouvellement urbain. Renouveler en profondeur le tissu urbain est nécessaire pour changer l'image du territoire, améliorer son attractivité résidentielle, attirer les classes moyennes et les cadres et développer la mixité sociale.

Pour cela, il faut rapidement se mettre en ordre de marche pour accélérer la sortie des opérations de renouvellement urbain, dans un contexte peu favorable de réduction des crédits. Cela implique de maîtriser les différentes dimensions de la conduite de projet et de connaître les politiques financières de différents partenaires. Cela implique aussi d'éviter de disperser les interventions. Car il faut concentrer les efforts sur des opérations leviers pour créer un effet de seuil suffisant pour espérer un renversement de situation et réussir cette mutation sociale, urbaine et économique. *« Il faut être en mesure de faire du développement au long cours dans un contexte de grandes incertitudes. Avec la baisse probable des financements, il faut obtenir une meilleure rentabilisation des crédits en évitant l'essaimage. Un euro investi doit être un euro rentable »*, assène Frédéric Tréca, directeur de l'IREV.

La conduite de projet

Mais comment agir ? Comment réussir un projet de renouvellement urbain. Quelques règles et précautions s'imposent en matière de management de projet pour passer de l'idée, de l'intention du projet, à sa réalisation.

L'importance d'une réflexion stratégique préalable

Penser le dessein avant le dessin
Réussir la transformation des territoires de l'ancien bassin minier nécessite avant toute chose de s'interroger sur les finalités des projets de renouvellement urbain avant même de se préoccuper du comment faire, des dessins, plans, cartes, formes du projet... *« Il faut prendre le temps de poser les bonnes questions. Que voulons-nous faire du territoire ? Quel dessein pour la population ? Quelles finalités des projets ? Il faut s'interroger sur le pourquoi avant de penser au comment. Un foisonnement d'opérations d'aménagement et de démolition ne fait pas le projet de développement. Il faut aussi prendre en compte l'histoire du territoire et savoir où se situent les opérations de renouvellement urbain dans le processus de transformation et de réinvestissement du territoire »*, explique Frédéric Tréca. Car les opérations prévues s'inscrivent dans des processus de transformation déjà amorcés. Elles doivent être en cohérence avec les démarches en cours, comme la rénovation des cités minières, la Trame verte ou la reconquête des centres villes.



POSITIONNEMENT D'ACTEURS : L'EXEMPLE DU DÉPARTEMENT DU NORD



Le Département du Nord s'interroge à ce jour sur la manière de s'inscrire dans une démarche de développement urbain comportant une dimension sociale et sur les conséquences d'une telle implication en terme d'organisation interne.

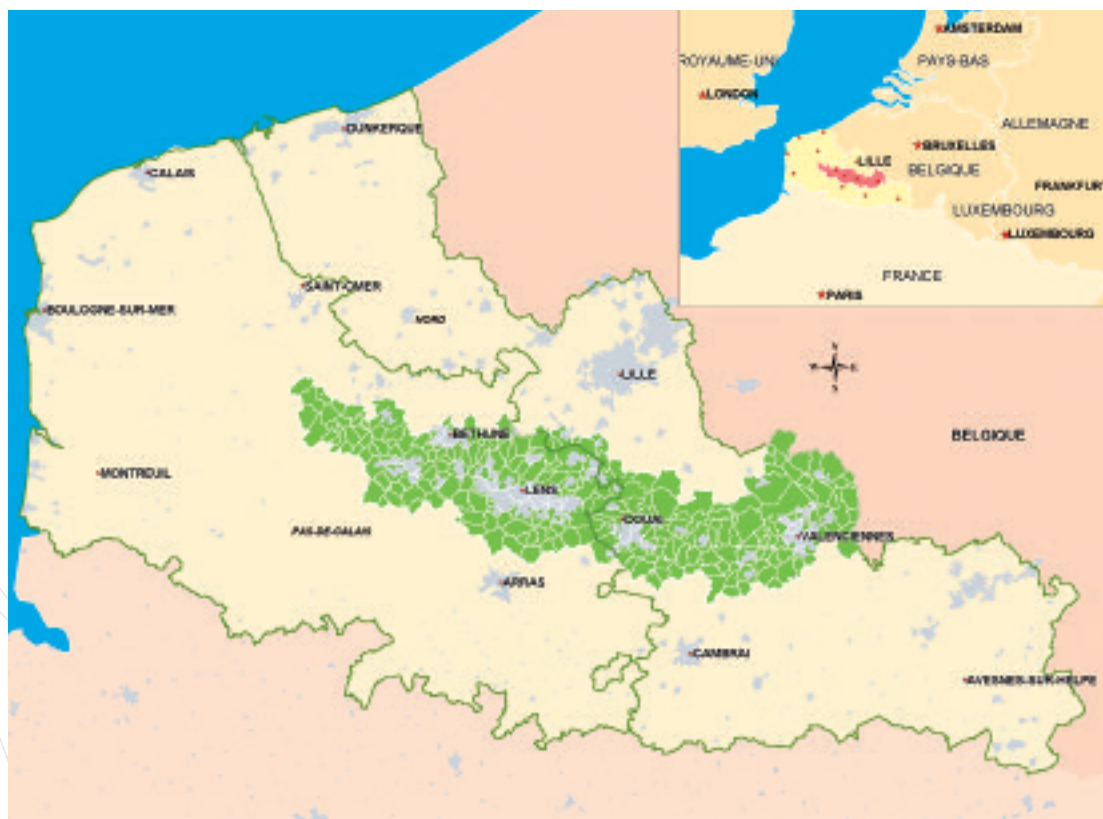
L'enjeu étant de proposer une offre de services. Mais ce futur positionnement institutionnel réinterroge les pratiques des travailleurs sociaux qui devront passer d'une relation individuelle avec les habitants à une relation plus collective ou partenariale. Cela réinterroge aussi le management des services pour répondre aux exigences de transversalité.

Pour Christophe Bernard, il faudra répondre à trois questions essentielles dans le cadre du partenariat. « *Comment construit-on une ambition commune pour créer du vivre ensemble ? Comment passe-t-on d'un regard en termes de manques et de faiblesses à un regard en termes de ressources, dont la première est certainement les habitants ? Comment fait-on évoluer les pratiques professionnelles ?* ».

Agir aux différentes échelles

Face aux réalités urbaines et sociales complexes de l'ancien bassin minier, il faut aussi être en capacité de conduire des réflexions à différentes échelles. La première est celle de l'ensemble des territoires miniers. « *Cette échelle est indispensable pour traiter des situations identiques, expérimenter ensemble, élaborer des modes d'intervention adaptés et des argumentaires de négociation, capitaliser et accompagner la transférabilité vers d'autres territoires. Les acteurs-clés de cette réflexion stratégique, suggère Frédéric Tréca, peuvent être la Mission Bassin Minier, la Région* ». Cette échelle est essentielle pour définir un projet global de développement réclamé par tant d'acteurs. « *Le bassin minier mobilise des outils conséquents. Mais il faut un projet global pour donner sens à tous ces outils* », observe Stanislas Bourron. Cette échelle stratégique « grand angle » est également essentielle pour René Vandierendonck partisan, en matière d'habitat, de la défi-

nition d'une stratégie régionale, notamment pour cerner les relations domicile/travail entre la métropole lilloise et le bassin minier. Autre échelle de réflexion, celle des périmètres de cohérence correspondant à des périmètres de développement (interquartiers, secteur intercommunal...) « *à l'intérieur desquels les opérations de renouvellement urbain prennent sens* ». Dernière échelle, l'échelle du projet qui correspond selon les projets au périmètre du quartier, de la ville ou de l'agglomération.



Développer une stratégie sociale et participative

Face à l'acuité des problèmes sociaux du bassin minier, la dimension sociale forme évidemment une composante essentielle des projets de renouvellement urbain. Car le renouvellement urbain ne se peut se réduire à l'acte de démolir, de construire ou de réhabiliter. Les opérations conduites par le passé le prouvent. Elles ont apporté des réponses partielles, sans vraiment s'attaquer au cœur des problèmes. Aujourd'hui, il faut traiter de concert des problèmes d'urbanisme et de logement ainsi que des problèmes sociaux et de peuplement. Avec leurs connaissances fines des quartiers et des besoins sociaux des populations, les Départements s'érigent en partenaires de premier plan, aux côtés des communes, et des autres acteurs du territoire pour définir un projet social capable de traiter massivement des situations de pauvreté et de précarité.



Pour Christophe Bernard, responsable des projets de territoire au Département du Nord, *« le partenariat entre la commune, le Département et les autres acteurs est essentiel en matière de renouvellement urbain, notamment pour donner toute sa place au social. L'ANRU demande de travailler dans un cadre plus large et d'intégrer un projet social. Plus qu'un projet social, il faut une stratégie sociale. Le pari avec ANRU est peut-être l'occasion de travailler sur le moyen et le long terme »*.

ET L'HABITANT ?

Plaidant la dimension citoyenne des projets, plusieurs voix ont pris le parti de l'habitant qui doit aussi trouver sa place dans les opérations de renouvellement. *« Les négociations sur le parc minier ne suffisent pas pour résoudre le problème des gens. Même si c'est difficile, il est indispensable de travailler avec eux pour qu'ils deviennent acteurs de leur destin »*, a affirmé René Vandierendonck. Il est vrai que la mutation culturelle en cours du bassin minier avec la disparition du paternalisme des Houillères qui conduisait souvent à enfermer les gens dans une relative passivité et l'arrivée de nouveaux habitants affirmant de nouvelles exigences, demande une approche plus participative.

Pour Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle, *« le premier défi du bassin minier est de réussir son évolution culturelle, notamment par des approches plus qualitatives. Écouter les habitants, recueillir leur expertise d'usager permet de qualifier les projets et les habitants eux-mêmes »*.

Face à des postures de plus en plus individualistes, il existe un enjeu de citoyenneté pour les accompagner dans leur transformation d'individu en citoyen ».

Piloter le projet

L'importance d'un lieu interinstitutionnel

Dès le lancement du projet, il est essentiel de créer un lieu de mobilisation interinstitutionnelle rassemblant les personnes décisionnaires concernées. *« Le maire doit être au cœur de cette animation interinstitutionnelle »*, souligne Frédéric Tréca.

Cette instance doit pouvoir débattre concrètement du projet, valider les avancées collectives, donner une visibilité aux engagements des uns et des autres et assurer le suivi du projet dans le temps qui évidemment ne se limite pas au dépôt du dossier. Elle doit maintenir l'intensité de la mobilisation collective pour faciliter la mise en œuvre du projet une fois l'accord obtenu sur les financements. Car comme le résume Frédéric Tréca, dans une formule imagée, *« Dès le dépôt du dossier, le bal commence seulement ! Il faut passer à l'action »*.



LA CONDUITE STRATÉGIQUE LE RÔLE DE LA DIRECTION DE PROJET

La direction de projet placée au niveau de la conduite stratégique a en charge la rédaction des cahiers des charges des études stratégiques qui aideront à mieux comprendre le fonctionnement du territoire et à identifier les marges de manœuvre, notamment sur les questions de réinvestissement du logement, de démolition... Elle assure aussi le pilotage financier, le suivi général de la réalisation et l'animation collective. Elle favorise enfin la maturation collective du projet et assure le lien entre la stratégique et l'opérationnel. « Il est essentiel que la direction de projet soit bien identifiée et reconnue par l'ensemble des partenaires techniques engagés dans le projet », affirme Frédéric Tréca.

Cette direction de projet peut être assumée par une ou plusieurs personnes des services d'une commune, d'une intercommunalité ou de tout organisme extérieur, l'important étant qu'elle travaille de manière étroite avec le maire.

Le pilotage politique : le rôle décisif du maire

Le rôle central joué par le maire dans le pilotage des opérations de renouvellement urbain est unanimement reconnu. Le maire doit être au cœur du processus décisionnaire, notamment pour donner une ambition au projet, veiller à la visibilité des engagements de chacun et s'assurer du suivi du projet. « C'est lui qui anime la mobilisation collective et la maintient dans la durée, donne une ambition au projet et assure la communication de proximité. C'est le seul acteur à s'assurer de la cohérence entre un projet de quartier et un projet de ville, à se préoccuper des impacts financiers du projet, des rapports avec les bailleurs et la population, de la gestion du calendrier », précise Frédéric Tréca. « Le maire est un acteur central par sa légitimité. Il cumule même trois

formes de légitimité, territoriale, politique et institutionnelle », souligne Jean-Luc Humbert.

Concernant l'opération de Pecquencourt, premier dossier de renouvellement urbain du bassin minier postulant aux crédits de l'ANRU, le maire a su porter dans la durée un projet ambitieux de qualité résidentielle et urbaine ainsi que de mixité sociale. Pour Benoît Grandpierre, directeur des politiques d'aménagement et de développement à la CCED, « la forte conviction politique du maire de Pecquencourt de favoriser la mixité sociale par le haut en réservant plus de 50 % de la construction neuve aux logements non sociaux conjuguée à l'implication de la CCED a permis de faire avancer ce dossier-test ».

Le pilotage politique exercé par le maire est important. Notamment pour éviter de laisser le champ libre à d'autres acteurs animés par des objectifs qui pourraient être contraires à ceux de la commune (bailleur...).

Evidemment, cela ne signifie pas que le maire est seul décisionnaire. « Les choix, rappelle Stanislas Bourron, doivent être débattus et validés collectivement avec des partenaires qui, outre leurs moyens financiers, apportent leur vision et leur volonté (Région, Département, bailleurs, Caisse des Dépôts, CAF...) ».



La conduite technique

Un projet de renouvellement urbain sera bien conduit s'il articule trois niveaux. Le premier est le niveau stratégique. Il est essentiel que ce niveau soit clairement identifié et qu'il fasse référence à l'ambition du projet. Le second concerne les conduites opérationnelles. Ce sont des conduites thématiques qui prennent en charge différentes dimensions du projet (social, habitat, mobilité, éducation, aménagement...).

Le dernier niveau concerne la conduite locale. Il prend la forme d'un travail de terrain avec les habitants. Cette conduite dépend du management des villes et des relations tissées avec les habitants.



Une des conditions de la réussite des opérations de renouvellement urbain réside dans la permanence des équipes mobilisées. « *Le fondement du projet est l'existence d'une équipe pérenne avec pour pilote le maire. Car le projet va courir sur une quinzaine d'années. Le maire doit pouvoir s'entourer de personnes compétentes et intégrer dès le début l'opérateur dans l'équipe fondatrice* », confirme **Jean-Louis Convert**, directeur de la SIA, en s'appuyant sur la dizaine d'opérations de restructuration de cités minières conduites à Rouvroy, Sallaumines, Sin-le-Noble et ailleurs.

Qui réalise : un choix délicat !

Villes, intercommunalités, bailleurs..., différents opérateurs peuvent intervenir pour réaliser les travaux prévus en matière de renouvellement urbain. Le choix des opérateurs est délicat dans la mesure où il faut identifier qui est en capacité de mener à bien des opérations complexes dans le délai imparti et compte tenu des plans de charge. « *La question des opérateurs est source d'inquiétudes aujourd'hui car les différents intervenants ne sont pas forcément en capacité de faire. Dès que les projets sont finalisés, il faut en dresser l'inventaire et les inscrire dans un calendrier. Cet exercice aide à évaluer sans état d'âme les capacités à faire dans les territoires et à identifier les opérateurs compétents. Peut-être faudra-t-il penser à muscler certains opérateurs extérieurs si les services de la ville ou de l'agglomération ne peuvent réaliser les travaux en direct* », avance **Frédéric Tréca**. « *Avec Artois Développement, le territoire de Lens-Liévin a fait le choix depuis vingt ans de se doter d'un outil spécifique pour mettre en œuvre ses projets de renouvellement urbain. Il est important que d'autres territoires se dotent d'une telle ingénierie* », témoigne **Bruno Foucart**, directeur de ladite SEM.

INTERCOMMUNALITÉS ET RENOUVELLEMENT URBAIN : DES POSITIONS ENCORE TROP EN RETRAIT

L'ingénierie des intercommunalités est appréciée des petites communes. « *Il est difficile pour une petite commune, peu familière des dispositifs de la politique de la ville, d'avoir une vision claire et d'avancer seule* », confirme **Francis Macquart**, D.G.S de la Ville de Marles les Mines. Mais en matière de renouvellement urbain, les intercommunalités du bassin minier sont très rarement en pilotage de projet pour le compte des communes. Elles assurent difficilement l'animation du pilotage stratégique intercommunal et sont rarement un lieu de régulation du peuplement ».

« *Avec les nouvelles compétences prévues par la loi Libertés et Responsabilités locales, elles doivent néanmoins réfléchir à l'opportunité de se positionner sur les opérations de renouvellement urbain* », note **Frédéric Tréca**. En matière d'habitat, l'implication des intercommunalités peut apporter une ingénierie à deux niveaux.

Un premier niveau pour la définition et le suivi stratégique des projets au niveau du bassin d'habitat. Car le cursus résidentiel des habitants s'effectue à l'échelle d'un bassin d'habitat, et non à celle d'une commune. Un second niveau pour le montage et le pilotage de projets en alliant proximité du terrain et professionnalisme des équipes. « *L'échelle de l'agglomération, observe Yves Dhau Decuypère, est intéressante pour mobiliser des équipes compétentes et pluridisciplinaires sur les projets* ».

Quels moyens pour la transformation urbaine du territoire ?



Les intentions de l'État

Pour l'État, les territoires miniers présentent des spécificités qui justifient une prise en compte et un traitement particulier dans le cadre des politiques nationales et régionales. Pour **Yves Duruflé**, Secrétaire Général aux Affaires Régionales, « *les politiques nationales sont aussi source de péréquation entre les territoires. On ne traite pas les territoires de l'Hexagone et leurs difficultés spécifiques de la même manière* ». Face au défi de la transformation urbaine qui nécessite de composer un projet global conciliant les dimensions socio-économique et culturelle, d'habitat et de peuplement, l'État appelle à inventer d'autres outils, partenariats, projets pour favoriser cette dimension globale transversale. Le représentant de l'État s'est montré clair. « *L'État répondra présent. Mais il ne peut faire seul. Car les compétences sont partagées et l'ensemble des acteurs territoriaux doivent intervenir selon leurs compétences* ». En guise de conclusion, il a salué la qualité du travail accompli par la Mission Bassin Minier et son rôle fédérateur à l'échelle de ce grand territoire. Même si l'État, partenaire de la Mission depuis sa création, a confirmé son soutien, l'avenir de la Mission au-delà du contrat de Plan reste néanmoins posé. « *Il faut trouver des réponses* », plaide **Yves Duruflé**. « *Car il serait dommage de voir disparaître ce savoir-faire, cette expérience, cette reconnaissance partagée* ».



Les intentions de la Région

Poursuite des engagements GPV et ORU

Côté Région, les prochains mois seront déterminants pour l'avenir du bassin minier. On saura comment la Région compte accompagner cette demande de transformation urbaine du territoire. On saura si elle continue à envelopper constante ou à enveloppe accrue, si elle soutient l'extension des périmètres et l'ingénierie des territoires réclamées avec la montée en puissance des projets. « *Une telle décision nécessite de s'interroger sur le partenariat financier, l'ingénierie de projet et son échelle de pertinence, la complémentarité des outils (agences d'urbanisme, Mission Bassin Minier...) et identifier qui doit veiller à cette articulation. La région doit pouvoir organiser des règles du jeu claires* », souligne **Valérie Létard**, présidente de la commission Aménagement du territoire et Politique de la ville au Conseil Régional Nord - Pas de Calais. En tout cas, le changement de politique de l'État n'influence pas les règles de financement. Malgré le désengagement de l'État, la Région s'engage à soutenir les projets prévus dans le cadre des GPV et ORU jusqu'en 2006.

Possible convention en perspective

Lors de la journée, **René Vandierendonck**, vice-président du Conseil régional, a annoncé que « *la Région était prête à discuter d'une nouvelle convention dès que les règles de financement de l'ANRU fixées par décret prendront en compte les secteurs Politique de la ville caractérisés par leur habitat industriel, à ce jour menacés de ghettoïsation. Face au gel de crédits imposé par le Ministère des finances, il considère la création de l'ANRU plutôt comme une bonne idée. A ses yeux, l'ANRU "sanctuarise" des crédits et apporte des financements supplémentaires (1 % logement, ANAH, Caisse des Dépôts...)* ». Mais la Région plaide « *pour une délégation des crédits au niveau régional pour les engager plus rapidement en évitant les files d'attente à Paris* ». En tout cas la Région a arrêté une position sur le financement de l'ingénierie. Refusant de disperser ses financements sur d'autres outils tels que des agences d'urbanisme, elle entend privilégier une ingénierie centralisée, incarnée aujourd'hui par la Mission Bassin Minier.



Les modalités d'intervention de l'ANRU et de l'ANAH

L'ANRU aux côtés du bassin minier

Mais comment l'ANRU dédiée au traitement de l'habitat social pourra prendre en compte l'ancien bassin minier et son habitat ? Les critères de financement seront-ils adaptés aux sites miniers ? Quels seront les critères d'éligibilité, les modalités de financement du logement privé et du logement spécifique ? Face aux interrogations et incertitudes vécues par bon nombre d'élus du territoire, le représentant de l'ANRU s'est montré rassurant.

« Même si ce territoire possède des spécificités, comme la présence de quartiers anciens et l'absence d'habitat social, l'ANRU interviendra dans le bassin minier », affirme Patrick Guyot, directeur général adjoint de l'ANRU. L'ANRU peut financer toutes les composantes d'un projet de transformation urbaine (aménagements, équipements, ingénierie, développement économique...) sous réserve de ne pas se substituer aux financements existants. Son représentant a longuement insisté sur l'exigence du partenariat et de cohérence des investissements. « Dans le bassin minier, il est essentiel d'avoir une visibilité sur l'ampleur de l'effort à accomplir et d'identifier la meilleure façon de coordonner les interventions respectives ».

Une ANAH soucieuse de l'opérationnalité des projets

Concernant l'habitat privé, l'ANAH a réaffirmé son engagement dans les sites miniers, à hauteur de 19 millions par an pour le logement minier.

Serge Contat, directeur général, a insisté sur l'importance d'avoir des opérations prêtes et engagées pour éviter de stériliser inutilement l'argent prévu dans la convention spécifique SOGINORPA alors qu'ailleurs, en France, des opérations sont en attente de financement.

Les objectifs de l'ANAH sont clairs en matière de réhabilitation du parc minier, l'enjeu étant de faire du patrimoine de la SOGINORPA un patrimoine comme les autres. « L'ANAH se préoccupe aussi du peuplement et de l'adéquation entre le loyer et la solvabilité des ménages.

L'ANRU EN QUESTIONS

Quelles sont ses ressources ?

Le budget de l'ANRU s'élève à environ 5,5 milliards d'euros sur les cinq prochaines années. Il mobilise des fonds de l'État et de la Caisse des Dépôts, le 1 % Logement et les cotisations des bailleurs sociaux. Ce « pot commun » favorise une prise de décision commune entre des partenaires qui par le passé avaient leurs propres critères.

Où intervient l'ANRU ?

La loi fixe comme territoire d'intervention les 741 Zones urbaines sensibles (ZUS). Parmi ces ZUS, 162 d'entre elles – essentiellement des grands ensembles – seront traitées en priorité. L'article 6 de la loi permet de déroger à ce zonage pour prendre en compte d'autres territoires aux caractéristiques socio-économiques analogues aux ZUS (ex GPV ou ORU, quartiers non classés en ZUS...). Pour cela, il suffit que le maire en fasse la demande auprès des ministres chargés de la Ville et du Logement. Si accord ministériel express, l'ANRU pourra intervenir. Cet article 6 favorise la reprise des engagements de l'État qui ont été contractualisés dans les territoires hors ZUS.

Quels critères d'éligibilité ?

L'ANRU finance les opérations de restructuration urbaine qui transforment durablement les quartiers. « Le projet urbain, détaille Patrick Guyot, DG adjoint de l'ANRU, doit s'attaquer à la trame urbaine (refonte de la trame viaire, recomposition des logements, création d'équipements publics, développement d'une nouvelle centralité...) ». Le portage par le maire constitue un critère de recevabilité du dossier. « Le maire s'engage au nom de tous, même si les projets sont co-construits avec d'autres partenaires. Un projet a été rejeté au motif qu'il était porté par un seul bailleur ». Le territoire doit être bien délimité, avec une localisation précise de l'ensemble des projets. Le dossier doit comporter un programme détaillé et précis sur la période 2004/2008, en indiquant opération par opération le maître d'ouvrage, le calendrier et le plan de financement, de manière à obtenir une lisibilité des interventions jusqu'en 2008.

.../...

Quels critères d'appréciation ?

- Logique du projet

L'ANRU finance tout programme susceptible de transformer durablement un quartier, et non des opérations isolées. Ce programme doit découler d'un diagnostic sérieux, notamment des fonctions urbaines manquantes. La cible ne concerne pas uniquement le logement, mais aussi l'aménagement urbain et les équipements publics nécessaires à la transformation du quartier. En matière de logement, il faut se préoccuper de faire évoluer les statuts d'occupation dans les quartiers traités, notamment en prévoyant plus d'accession et de logements à loyer libre. Cette diversification des statuts permet d'attirer de nouvelles populations. « Il faut veiller, insiste Patrick Guyot, à ne pas déséquilibrer les marchés locaux du logement et à réduire l'offre à bas loyer ».

- Maîtrise d'ouvrage solide et qualité du partenariat financier

L'ANRU vérifie la capacité des maîtres d'ouvrage à porter le projet dans la durée (cinq ans) et à en assurer la conduite. Les taux d'intervention sont modulés selon les situations locales pour faciliter la sortie des projets (maître d'ouvrage, partenaires financiers...).

Comment s'organise l'ANRU au niveau régional ?

L'Agence s'est dotée de correspondants locaux, proches des élus, et d'un délégué territorial installé dans chaque département, en charge du montage et de l'instruction des dossiers.



Car la question de la maîtrise des charges est essentielle sinon les réhabilitations n'auraient pas l'effet escompté », a précisé Serge Contat.

Cet organisme porte aussi une nouvelle attention au vieillissement de la population et à l'accessibilité des logements réhabilités. « Un défi collectif à prendre à bras le corps. Car si une mise à niveau complète des logements est hors de portée, il est possible de parvenir à des choses plus réalistes ». Le responsable de l'ANAH a affiché sa volonté de travailler de concert avec l'ANRU. « Un projet urbain n'est pas un morceau d'ANAH ou d'ANRU ».

Les intentions des départements

Lors de cette journée, les deux départements ont affirmé ou renouvelé leur soutien aux efforts de transformation du bassin minier.



Un engagement fort du Département du Pas de Calais

Pour le Département du Pas de Calais, son président a affirmé sa forte volonté de s'engager dans une contractualisation des opérations de renouvellement urbain pour soutenir les démarches de développement social. Il est prêt à mettre à disposition des moyens et sa propre ingénierie, renforcée prochainement avec le transfert des personnels de l'Équipement.

Sa condition : il faut que le Département soit reconnu comme un partenaire à part entière et que la dimension sociale soit au cœur du projet urbain. « On ne peut ignorer le social en matière d'habitat et de renouvellement urbain, notamment pour résorber ces poches de pauvreté. Le développement social (culturel, sportif...) étant facteur de développement urbain, je vous propose d'être partenaire pour partager notre vision du développement social et de travailler dans une démarche de long terme. Continuer à ignorer la dimension sociale, c'est atteindre un jour la rupture et la stratégie du Département est de l'éviter », a avancé Dominique Dupilet, président du Conseil général du Pas de Calais.



Une demande d'évaluation de l'ingénierie pour le département du Nord

Dans le Nord, Patrick Kanner, vice-président de l'aménagement du territoire, s'est montré plutôt sceptique sur les objectifs nationaux de l'ANRU, loin de répondre aux besoins réels tant le manque de logements est important (100 000 logements uniquement dans le Nord !). Il a toutefois affirmé la volonté du Département de soutenir les projets urbains des 118 communes minières, notamment à travers son Fonds pour l'Aménagement du Nord.

En matière d'ingénierie locale, Patrick Kanner est réticent à reconnaître d'emblée son déficit. Il est demandeur d'une évaluation, notamment « pour clarifier ses objectifs. Financer de l'ingénierie sans donner de perspectives stratégiques claires à ceux qui la portent, c'est les envoyer dans le mur. Il est de notre responsabilité d'élus de fixer la stratégie et les objectifs à atteindre ».



Co-directeurs de la publication : F. Tréca, IREV - Y. Dhau Decuyper, MBM

Coordination générale : B. Huttner, MBM

Rédaction : C. de Angeli, avec la complicité de V. Froger, MBM et de S. Ruin, IREV

Photographies : Mission Bassin Minier Nord-Pas de Calais

Conception graphique : S. Descamps - Exé maquette : Les PAOistes

© Mission Bassin Minier Nord-Pas de Calais / Institut Régional de la Ville - mars 2005

