



**HAL**  
open science

## Transition systémique et nouvelles écologies territoriales A la recherche du modèle loossois

Daniel Florentin, Marie Veys, Thomas Beaussier, Margaux Blache, Cécile Schwartz

► **To cite this version:**

Daniel Florentin, Marie Veys, Thomas Beaussier, Margaux Blache, Cécile Schwartz. Transition systémique et nouvelles écologies territoriales A la recherche du modèle loossois. [Rapport de recherche] ISIGE - Mines Paris PSL; WAW; IASS. 2021, pp.124. hal-03749910

**HAL Id: hal-03749910**

**<https://hal.science/hal-03749910v1>**

Submitted on 11 Aug 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain

# Transition systémique et nouvelles écologies territoriales

## A la recherche du modèle loossois

Rapport de recherche

Novembre 2021



Auteurs et autrices :

Daniel Florentin  
Marie Veys  
Thomas Beaussier  
Margaux Blache  
Cécile Schwartz

# Présentation générale synthétique de l'étude

Ce rapport de recherche constitue la synthèse du projet mené dans le cadre de la mission confiée en juillet 2021 par l'IASS au consortium constitué d'Armines et WAW. Ce projet de recherche, dont le déroulement s'est étalé de juillet à novembre 2021, vise à étudier et à caractériser la transformation à l'œuvre sur le temps long du territoire de Loos-en-Gohelle, territoire considéré comme relativement pionnier dans sa capacité à articuler les enjeux de transition social-écologique, de mobilisation citoyenne et de production de ressources territoriales.

Ce travail a été mené autour de différents types d'acteurs, aussi bien des responsables des services techniques des différentes institutions publiques locales et régionales, des élu.es, des porteuses et porteurs de projets engagés dans les questions de transition, que des habitantes et habitants de Loos. Les propos qui sont tenus par les personnes rencontrées lors de cette recherche ont été rendus anonymes, en vertu du respect du secret statistique.

Il est constitué de quatre grandes parties, qui peuvent se lire de manière séparée mais constituent un tout cohérent permettant de décrire les différentes facettes du modèle loossois de transition.

La première partie regarde la transformation du territoire depuis le point de vue de l'acteur public local, en analysant la manière dont a été pensée et mise en œuvre la politique de transformation de la trajectoire locale, autour des questions culturelles et écologiques et en activant la mobilisation citoyenne. Cette partie décrit notamment tout le processus de mise en ressources du territoire, et identifie notamment les différentes épreuves qui jalonnent ce processus. Elle permet de mettre en lumière ce qui, dans les projets développés depuis les années 1980 à Loos-en-Gohelle, caractérise la production de valeur territorialisée et les conditions du partage de cette valeur (écologique autant qu'économique). Un fort accent est en particulier mis sur le travail important d'animation, qu'il faut renouveler en permanence et qui constitue une charge importante pour les services techniques, condition nécessaire mais pas unique ni suffisante au déploiement d'un projet de transformation ambitieuse et radicale du territoire.

La deuxième partie regarde les processus de transformation du territoire depuis le point de vue des habitantes et des habitants. Elle s'appuie sur une enquête menée auprès d'un échantillon de la population pendant la durée du projet de recherche. Elle s'intéresse à cet égard aux questions d'appropriation des politiques développées par les différents acteurs publics et les personnes les plus impliquées de la ville. Elle met au jour les ressorts d'un attachement territorial, et a donné lieu à la production d'indices synthétiques d'attachement et d'implication habitante, qui permettent de distinguer des profils d'engagement ou d'attachement plus ou moins marqués, et dont l'enquête permet de donner quelques caractéristiques.

La troisième partie et l'épilogue reviennent sur les questions de transférabilité du modèle loossois, en la regardant à travers deux focales. La première est celle du bassin minier, pour analyser les expériences de transformation par la culture menées dans d'autres villes du bassin. L'étude met en lumière à la fois les réussites d'une partie des politiques patrimoniales élaborées sur les territoires des villes étudiées, mais aussi le manque de centralité de ces projets culturels dans les dynamiques de transformation de ces territoires, ainsi que les difficultés, aussi bien techniques, économiques que politiques à faire émerger un projet stratégique territorial de long terme. La seconde focale est celle des dispositifs

élaborés depuis l'expérience loossoise pour envisager la transférabilité de l'expérience non pas dans les territoires proches mais à d'autres niveaux, via l'analyse des dispositifs Villes Pairs et de la Fabrique des Transitions. L'examen de ces dispositifs montre l'intérêt d'une approche par la méthode d'action publique plutôt que par la reproduction de bonnes pratiques. Cela ouvre des pistes pour des recommandations d'action publique favorisant à la fois l'échange entre pairs mais aussi les réflexions systémiques par des approches méthodologiques assez simples, et le travail de reconnaissance et d'accompagnement de ces territoires par les pouvoirs publics régionaux ou nationaux pour en faire des ressources dans leurs écosystèmes territoriaux respectifs.

## Remerciements

Nous tenons à remercier très chaleureusement les équipes de la ville de Loos-en-Gohelle, qui ont été à la fois parfaitement réactives, aidantes et manifestement intéressées par notre démarche. Nous savons à quel point le territoire et ses habitant.es sont sollicité.es et avons été positivement surpris.es et fortement reconnaissant.es de l'accueil chaleureux et bienveillant des unes et des autres, qui plus est dans un contexte mêlant les congés d'été et les contraintes sanitaires. Nous remercions notamment les habitantes et habitants qui ont participé à notre étude et nous ont parfois accueilli à leur domicile, toujours de façon bienveillante et chaleureuse. Nous espérons que ce travail d'enquête et sa restitution seront bien fidèles à ce que les un.es et les autres nous auront raconté, et trouveront une véritable utilité pour leur quotidien.

Merci également aux équipes de l'IASS et de la Fabrique des Transitions qui ont pu apporter leurs commentaires sur une version intermédiaire de ce rapport et ont aidé à en affermir la structure.

## Table des matières

Présentation générale synthétique de l'étude .....	i
Remerciements .....	iii
Table des illustrations .....	viii

### **Première partie - Articuler écologie urbaine et approche culturelle : la culture dans un système de transition social-écologique. Quels effets de la mise en ressources culturelles du territoire ?..... 1**

Résumé exécutif de la partie 1.....	2
-------------------------------------	---

Introduction de la première partie.....	4
---	---

Objet de la recherche .....	5
-----------------------------	---

Question de recherche : Mettre au travail la notion de résilience.....	6
--	---

Méthodologie d'enquête et précautions méthodologiques .....	8
---	---

Plan de la partie 1.....	8
--------------------------	---

Volet 1 Articulation entre recherche d'effets d'entraînement et animation territoriale.....	9
---	---

Chapitre 1 Une politique d'attractivité classique autour des effets d'entraînement ? .....	9
--	---

Volet 2 Articulation entre approches culturelles et politiques de transition (écologique).....	13
--	----

Chapitre 2 La culture entre "coût d'initialisation" dans la trajectoire de résilience et objectif politique sans cesse à revitaliser.....	14
---	----

A/ La mise en ressources de la culture : donner les conditions d'accès à la culture .....	14
---	----

B/ Ecologie de la culture : la culture pour faire du lien, la construction des attachements ..	15
--	----

C/ Le levier de l'éducation populaire et l'héritage politique de la JOC.....	17
--	----

D/ La difficulté à toucher toute la population malgré tout .....	18
--	----

E/ L'épreuve du renouveau.....	18
--------------------------------	----

Chapitre 3 La culture au service de la transition écologique .....	20
--	----

A/ Faire des projets culturels des projets de transition .....	20
--	----

B/ L'exemple particulier de la Chaîne des Terrils .....	21
---	----

Volet 3 La tension entre implication citoyenne, recherche permanente d'innovation et fonctionnement ordinaire d'une collectivité .....	24
--	----

Chapitre 4 Le développement d'une culture de l'implication citoyenne et l'épreuve renouvelée de sa forte animation.....	25
---	----

A/ Implication citoyenne : construire une capacité.....	25
---	----

B/ Faire confiance, donner des responsabilités, reconnaître .....	27
C/ La difficulté de faire participer tout le monde / L'érosion de l'implication ? .....	29
Chapitre 5 Une tension entre récit et écoute, les défis de la mise en récits.....	30
A/ Mettre en acte une démocratie narrative. La mise en récit comme outil de mémoire et d'émancipation .....	30
B/ La mise en récit comme outil d'organisation de l'action et d'évaluation.....	31
C/ La tension entre récit et storytelling : comment ne pas détacher le récit des récités.....	32
Chapitre 6 Les coulisses de l'implication citoyenne : comment accorder la logique de projet et la logique bureaucratique classique d'une administration .....	33
A/ Entre enthousiasme et surcharge : la coopération comme mise à l'épreuve des ressources humaines .....	33
B/ Structurer la professionnalisation des services et des élu.es.....	35
C/ Le mythe relatif d'un effacement de la séparation entre politique et technicien.....	37
Volet 4 L'articulation entre un modèle local et le reste de la gouvernance interterritoriale, et la difficile mesure de la réussite.....	38
Chapitre 7 Loos-en-Gohelle, l'exception locale, modèle national qui dialogue mal avec son territoire ?.....	38
A/ Des collaborations fortes, hors système institutionnel classique .....	38
B/ Des divergences de méthodologie qui rendent la coopération locale compliquée .....	39
C/ Des signes de changements ?.....	40
D/ Un effet à ne pas négliger : l'effet de (petite) taille.....	40
Chapitre 8 Les métriques impossibles du modèle loossois ?.....	41
A/ Loos vu du point de vue des indicateurs classiques.....	41
B/ La construction d'une démarche alternative à Loos et sa faible mise en action .....	43
C/ Des pistes à co-construire et à prolonger .....	44
<b>Deuxième partie - Perception de l'action communale et participation. L'implication citoyenne et le projet de transition loossois vu et raconté par ses habitants .....</b>	<b>47</b>
Résumé exécutif de la partie 2.....	48
Chapitre 1 Méthodologie de l'enquête par questionnaire .....	51
Chapitre 2 Portrait sociodémographique de l'échantillon et comparaison avec les caractéristiques de la ville.....	52

Chapitre 3 Production d'indices synthétiques d'attachement et d'implication .....	56
A/ Indice synthétique d'attachement .....	56
B/ Indice synthétique d'implication culturelle .....	58
C/ Indices synthétiques d'implication écologique et d'implication citoyenne.....	61
Chapitre 4 Comment qualifier plus précisément attachement et implication citoyenne .....	62
A/ Qui sont les Loossois.es qui s'engagent ? .....	62
B/ Faut-il être riche et bien diplômé.e pour s'engager ? .....	66
C/ Portrait social de l'implication pour les activités culturelles et artistiques.....	67
D/ Portrait social de l'implication pour les projets écologiques .....	69
Chapitre 5 Synthèse de l'analyse qualitative des réponses du questionnaire .....	70
A/ Comment les habitant.es caractérisent l'identité loossoise.....	71
B/ Qui sont les déçus ou les personnes ayant un indice d'attachement négatif ?.....	72
C/ L'implication écologique et ses motivations.....	74

**Troisième partie - Un modèle post-minier ou un modèle de transition plus générique ? .....** 76

Résumé exécutif de la partie 3.....	77
Chapitre 1 Une volonté de transformation territoriale par les équipements et les politiques culturelles - les processus de mise en ressources culturelles.....	81
A/ Une logique de préservation de lieux de mémoire .....	81
B/ Une logique d'équipement .....	82
Chapitre 2 Ancrage territorial et projets de transformation par la culture : des convergences récentes.....	84
A/ Une stratégie d'équipement couplée plus récemment à une logique de médiation .....	84
B/ Changement dans la programmation culturelle et création d'un programme éducatif.....	86
C/ La recherche compliquée d'un couplage entre activités du site et ressources locales : un enjeu d'animation.....	87
Chapitre 3 Les difficultés à penser un modèle économique de cette transformation par la culture .....	88
A/ Des sites pensés seulement en investissement et les difficultés à structurer un modèle économique .....	88
B/ Le risque de dispersion et le mythe de l'immobilier d'entreprise .....	90



Chapitre 4 La question de la transformation post-mine par la culture, le défi principal et central ? .....	91
Chapitre 5 Un conflit d'échelles, une coopération faible .....	92
<b>Epilogue - Extensions du modèle loossois. Analyse synthétique des dispositifs d'essaimage .....</b>	<b>94</b>
Résumé exécutif de l'épilogue .....	95
Chapitre 1 Objectifs initiaux et prérequis aux stratégies d'essaimage .....	97
A/ Déterritorialisation et reterritorialisation : les objectifs du dispositif Villes Pairs .....	97
B/ Un double prérequis : double portage politique et technique et diagnostic de gouvernance .....	98
Chapitre 2 Une méthodologie de la transférabilité .....	99
A/ Comment créer des espaces d'intermédiation .....	99
B/ Choisir un point d'entrée : Malaunay et le coût résidentiel .....	100
C/ Sortir du cadre réglementaire des compétences strictes .....	101
Chapitre 3 Ce que Villes Pairs ou la Fabrique font à l'action publique .....	101
A/ Le systémique par le multi- acteurs .....	102
B/ Le multi-échelles par les personnes qui l'incarnent .....	103
Chapitre 4/ Les limites et fragilités de ces dispositifs .....	104
A/ Une comparaison trop centrée sur Loos-en-Gohelle ? .....	104
B/ L'enjeu de l'incarnation et du portage des démarches réflexives .....	104
Bibliographie générale .....	106
Annexes .....	110
Questionnaire habitant .....	110

## Table des illustrations

Figure 1 Sélection synthétique d'indicateurs de fragilité socioéconomique et urbaine dans le Bassin Minier (Source : données INSEE) .....	4
Figure 2 La trajectoire de “résilience” de la ville de Loos (source: documentation de la ville, dans Raynaud, 2020).....	6
Figure 3 Quelques indicateurs de qualification et d'isolement social de Loos-en-Gohelle (source : INSEE) .....	42
Figure 4 Eléments d'évolutions sociodémographiques de Loos et de la CALL (source : MBM, 2021)....	42
Figure 5 Les 30 indicateurs de l'ISACDAL (Source: Olszak, 2014) .....	44
Figure 6 Répartition des âges à Loos (INSEE) et dans l'échantillon interrogé.....	53
Figure 7 Durée de résidence à Loos-en-Gohelle (INSEE) et dans l'échantillon interrogé .....	54
Figure 8 Répartition de l'échantillon interrogé par quartier.....	55
Figure 9 Niveau de diplôme de la population loossoise et de l'échantillon .....	55
Figure 10 Niveau de revenu de l'échantillon .....	56
Figures 11 Profils d'attachement à la ville de l'échantillon interrogé .....	58
Figure 12 Indice d'implication culturelle - profils .....	60
Figure 13 Connaissance et intérêt de l'échantillon interrogé pour les activités et projets culturels et artistiques de la ville .....	60
Figure 14 Indice d'implication écologique – Profils .....	61
Figure 15 Indice d'implication citoyenne - Profils.....	62
Figure 16 Croisement de l'implication citoyenne et de l'âge.....	63
Figure 17 Lien entre genre et implication citoyenne.....	63
Figure 18 Lien entre implication générale et quartiers de résidence.....	64
Figure 19 Lien entre implication dans les projets écologiques et implication dans les projets culturels ...	65
Figure 20 Nuage de mots sur les motivations de l'engagement des Loossois.es interrogé.es .....	65
Figure 21 Lien entre implication citoyenne et revenus.....	66
Figure 22 Lien entre implication et niveau d'études .....	66
Figure 23 Lien entre âge et implication culturelle .....	67
Figure 24 Lien entre implication dans les projets culturels et artistiques et durée de résidence.....	69
Figure 25 Lien entre implication pour les projets écologiques et âge .....	69
Figure 26 Lien entre implication écologique et durée de résidence .....	70
Figure 27 L'identité loossoise pour l'échantillon interrogée .....	71
Figure 28 Attachement territorial, mémoire individuelle et mémoire collective de la mine .....	72

## Première partie

**Articuler écologie urbaine et approche culturelle : la culture dans un système de transition social-écologique. Quels effets de la mise en ressources culturelles du territoire ?**



## Résumé exécutif de la partie 1

Cette première partie n'est pas une évaluation de la politique de transition menée par Loos-en-Gohelle. Il est le résultat d'une enquête menée auprès des actrices et acteurs du territoire loossois, visant à mieux comprendre comment s'étaient construits et maintenus les différents volets de la transformation du territoire depuis la fermeture des mines, en regardant en particulier le rôle joué par les activités et politiques culturelles et artistiques.

Le travail propose une lecture particulière de la trajectoire dite de résilience de la ville, en regardant les éléments qui la mettent au travail. Cela conduit à porter une attention aux processus de **mise en ressources du territoire**, à savoir tous les dispositifs, émanant de la Ville, d'autres acteurs politiques (intercommunalité, région, Etat) ou d'autres acteurs sociaux (associations, porteuses et porteurs de projets), qui ont permis d'activer les potentiels latents dans la population.

Cette mise en ressources n'est **pas un processus mécanique mais bien une construction sociopolitique** : à ce titre, elle n'est **pas linéaire, connaît des épreuves** qui permettent de transformer les ressources produites. Cette première partie du rapport de recherche cherche à mettre au jour ces épreuves, comme par exemple les difficultés liées à une baisse de l'engagement ou à une surcharge de travail pour les services techniques. L'idée est notamment de **montrer tout le travail, et notamment le travail invisible, qui est nécessaire à la mise en ressources d'un territoire**, en particulier le travail d'animation de l'implication citoyenne ou d'écoute des besoins habitants. Il conduit à la mise en avant de la **production d'une valeur territoriale**, qui échappe à une lecture purement monétaire. Qualifier cette valeur territoriale dans ses différentes composantes permet d'apporter une grille d'analyse de ce qui s'est joué et se joue encore sur le territoire de Loos-en-Gohelle, et contribue à en faire un modèle particulier de transformation sociale et écologique du territoire.

Le premier volet montre que la stratégie de développement économique poursuivie par la ville à la suite de la fermeture des activités minières pourrait ressembler à une stratégie classique d'attractivité, qui viserait des effets d'entraînement mécaniques et automatiques sur le territoire et l'emploi local, mais dont la réalité a été contestée depuis longtemps par certaines recherches. Une analyse de la transformation du 11/19 montre au contraire que la ville a su opérer un fort travail de construction de ces effets d'entraînement, autour d'un travail d'animation et de la capacité à articuler des ressources à plusieurs échelles, entre les niveaux régionaux et locaux. Nous montrons l'importance de l'imbrication d'échelles dans la capacité de mise en mouvement du territoire. L'enjeu porte ainsi moins sur la capacité à changer d'échelle pour dupliquer une recette locale qu'à savoir manier différentes échelles pour pouvoir transformer localement un territoire

Le deuxième volet du rapport revient sur l'un des piliers du travail de mise en ressources du territoire, à savoir le développement de projets culturels et artistiques. L'enquête a permis de voir que s'est construit depuis les années 1980 une véritable écologie de la culture, à savoir une approche relationnelle de la culture, qui est pensée à chaque fois comme une manière de créer du lien et des attachements sans que ceux-ci deviennent des fixations passéistes. La mécanique culturelle de la ville doit beaucoup à l'héritage de l'éducation populaire, qui continue à innover une grande partie des projets, comme le montre fortement l'exemple de la Chaîne des Terrils. L'idéal émancipateur où les projets servent notamment à donner les outils à chacun.e pour faire ses choix en conscience et en connaissance continue à traverser l'activité de la ville. Les événements pionniers qui ont participé à une réappropriation du territoire, comme les Gohelliades, semblent s'essouffler, tout comme certains projets démarrés dans les années 1980 et constituent autant d'épreuves pour

renouveler cette dynamique. L'articulation entre projets socioculturels et projets de transition écologique, notamment menée ou enclenchée dans les quartiers Ouest ou via des dispositifs comme la coopérative solaire, constitue de ce point de vue une manière de réactualiser le processus et de le faire coller au plus près au projet de transition social-écologique porté par l'équipe municipale.

Le troisième volet détaille l'un des volets de la mise en ressources du territoire, celui de l'implication citoyenne. Nous montrons l'immense travail de construction et d'animation de cette implication citoyenne, qui passe notamment par l'acceptation de légitimités partagées entre élu.es, habitant.es et agents, et repose donc sur la confiance et la prise de responsabilités. Cette mise en ressources du territoire par ses habitant.es a aussi permis le développement d'outils qui lui sont propres, comme la mise en récits, qui sert à la fois d'organisateur de l'action publique et de méthode d'évaluation de cette action. Toutefois, notre enquête nous a permis également d'observer les fragilités et tensions que pouvaient susciter ce type de projet politique ambitieux d'implication citoyenne. Elle ne peut se penser dans une simple interface entre élu.es et habitant.es, mais doit inclure les services (et/ou les associations), et leur capacité d'absorption de ce qui se fait et peut se traiter sur le territoire. La ville a développé depuis dix ans toute une réflexion sur le changement de fonctionnement de l'administration et son accompagnement au plus près et des élu.es et des agent.es. Ce travail est l'une des conditions nécessaires (mais pas suffisantes) à la pérennité d'un projet de transition forte, montrant l'importance d'un soin à porter aussi bien aux besoins des habitant.es qu'à ceux des agent.es et à leurs capacités.

Le dernier volet cherche à analyser la manière de qualifier le modèle loossois, sa capacité d'essaimage et sa lisibilité pour l'extérieur. Les différents éléments de notre enquête ont montré que la logique de coopération forte qui a été mise en place en interne dans l'administration et avec les habitant.es impliqués trouve un écho à l'extérieur, mais presque seulement dans des cercles extérieurs aux cercles institutionnels classiques, comme, par exemple, via les Villes Pairs. Le modèle loossois reste un isolat à l'échelle de l'intercommunalité voire du bassin minier. Cela s'explique notamment par la difficulté à faire coexister des méthodes de travail très différentes avec les approches plus classiques d'autres territoires contigus ; ces frictions n'ont pour l'instant pas été génératives, mais plutôt des obstacles à la diffusion d'une certaine vision de la transformation d'un territoire, au moins localement. Ce particularisme loossois est une des raisons pour lesquelles son évaluation via des indicateurs traditionnels pêche à saisir une partie de ce qui se fait sur le territoire. De l'autre côté, les méthodes complexes développées en interne en lien avec des universitaires ont rarement été prolongées car trop lourdes ou trop éloignées des réalités et besoins opérationnels, comme la construction d'un indicateur synthétique ISACDAL, qui, s'il était certes adossé à la politique de transition locale, n'est pas devenu un outil structurant l'action de la collectivité. Nous finissons en ouvrant des pistes pour un futur travail de construction d'indicateurs en lien avec les équipes de la mairie, en partant de ce qui fonde le modèle loossois, et pour qualifier au mieux le type de résilience dont il est le nom.

## Introduction de la première partie

« La mine est un exemple de développement non durable. On a exploité les ressources. On a inversé le sens des cours d'eau. Pour les Houillères, il n'y avait jamais de problème, il y avait toujours une solution technique. Il y a deux fois et demie le tour de la Terre de galeries en dessous de nos pieds. Des affaissements miniers dessous. Si on n'arrête pas de pomper ... On devra pomper le territoire tout le temps, comme les Shadocks. Ad vitam aeternam, sinon ça devient une super zone humide, on a une p\*tain de zone humide au pied des mines. » (Responsable associatif, Loos-en-Gohelle, juillet 2021)

Ce constat établi par un acteur associatif de Loos-en-Gohelle, on pourrait le retrouver dans de nombreux territoires miniers. Il raconte la trace forte et pérenne laissée par les activités extractives, qui ont formé les paysages matériels et sociopolitiques de ces territoires, parfois qualifiée de traces des ruines du capitalisme selon l'expression chère à l'anthropologue Anna Tsing (2017). Il ne dit cependant pas l'autre versant, celui de savoir ce qu'on fait de ces ruines, comment elles sont réappropriées, transformées, et trouvent ou retrouvent de la valeur (symbolique, affective, monétaire).

Située au cœur du bassin minier des Hauts de France et ayant possédé la plus grande concentration de puits de mines de charbon de la région voire d'Europe (Melin, 2013), la ville de Loos-en-Gohelle connaît une trajectoire de transformation socio-urbaine et matérielle complexe depuis les années 1980. Cette trajectoire est scandée à la fois par l'arrêt complet et sans retour de l'activité extractive en 1986, et par des évolutions fortes qui en font une ville souvent désignée comme un modèle de transition écologique, devenue un modèle au niveau national ou international (Berry, 2020).

La situation sociale et économique n'en reste pas moins souvent fragile et difficile, comme en témoigne un certain nombre d'indicateurs de précarité (figure 1) compilés au niveau national.

	Loos-en-Gohelle (62528)	France (1)	Hauts-de-France (32)	Wallers (59632)	Oignies (62637)	Hénin-Beaumont (62427)	Grenay (62386)	Lewarde (59345)	Liévin (62510)	Lens (62498)
Population 2018	6855			5568	9841	25917	6851	2427	30423	31606
Part des logements vacants en 2018, en %	5,6	8,2	7,8	6,3	7,6	10,1	4,1	6,7	5,7	14,5
Part des ménages fiscaux imposés en 2018, en %	41		46	39	34	37	25	43	31	32
Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2018, en euros	18870		20110	18970	17620	17950	15820	19590	16380	15990
Taux de pauvreté en 2018, en %	19	14-15%	18	19	22	25	30	19	30	32
Variation de l'emploi total au lieu de travail : taux annuel moyen entre 2013 et 2018, en %	1,9	0,2	-0,1	-1,9	-1,3	-0,3	4,5	-2,0	-0,5	-0,9
Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2018	15,4	13,4	16,4	17,7	20,3	20,2	21,4	20,1	25,6	28,8

Figure 1 Sélection synthétique d'indicateurs de fragilité socioéconomique et urbaine dans le Bassin Minier (Source : données INSEE)

Si nous n'avons pas pu reconstituer des séries sur le temps long et donc établir des trajectoires à partir des données INSEE disponibles, ces indicateurs montrent à la fois que la ville de Loos-en-Gohelle est dans une situation moins critique que d'autres villes comparables du Bassin Minier, tout en étant dans une dynamique régulièrement moins bonne que celle de l'ensemble de la région.

L'ampleur de la transformation de cette petite ville de 6 800 habitants, est régulièrement résumée par la formule "Passer du noir au vert", utilisée par l'équipe municipale et d'autres acteurs publics voire académiques (Melin, 2013). Cette trajectoire de transformation figurée par le changement de couleurs (voire, en tirant le symbole, par le phénix présent sur les armoiries de la ville) est notamment incarnée par les terrils, qui matérialisent "la dette en carbone" du territoire et constituent l'un des symboles de la reconversion de la ville autour d'autres activités.

## Objet de la recherche

Cette trajectoire fait l'objet d'un travail réflexif particulièrement nourri de la part des services techniques et des élu.es de la ville, assez unique dans le monde des collectivités, et encore plus au sein d'une collectivité d'un peu moins de 7 000 habitants. L'ensemble a fait l'objet d'une forme de capitalisation appelée par les équipes techniques et politiques le « code source » de la ville, sorte de hardware du projet territorial et du déploiement de l'action publique locale, qui a vocation à devenir une méthode reproductible. Cette réflexivité forte sur l'action menée au cours des dernières décennies, s'est appuyée à la fois sur des expertises construites en interne et sur un accompagnement au long cours avec un certain nombre de structures, en particulier académiques, comme le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS. Cela a notamment valu à la ville d'être choisie par l'ADEME comme ville-pilote et lieu d'expérimentation sur les questions de conduite du changement, d'implication de la population et de transformation écologique de la production et de la gestion urbaine.

La ville fait ainsi régulièrement l'objet d'une attention médiatique, politique, comme académique, qui la présente comme un modèle réussi de transition territoriale systémique. Conformément à la commande de l'Institute for Advanced Sustainability Studies, qui a financé cette étude, le présent travail propose une analyse critique de cette trajectoire, et du rôle particulier qu'ont joué les leviers culturels pour transformer à la fois les activités et les perceptions du territoire. L'idée n'est évidemment pas de répliquer un travail déjà dense et disponible en large part dans les ressources du site de la mairie, mais d'apporter, via une enquête de recherche, un regard extérieur sur ce qui a été fait à Loos, et sur ce que ces politiques articulant transition écologique et politiques culturelles ont fait au territoire. Il s'agit d'en faire une matière à penser pour décideurs.euses, qui doit pouvoir outiller une réflexion d'action publique sur l'accompagnement de projets de transition sociale et écologique territorialisée.

L'objectif est triple : il s'agit à la fois

- de qualifier le type de trajectoire qui a été impulsé depuis les années 1980 et notamment d'analyser le type d'expérimentation qui s'est mis en place à Loos-en-Gohelle,
- d'apprécier le rôle historique des leviers culturels et la difficulté de leur réactualisation,
- de comprendre les effets de ce type de dynamique sur le fonctionnement interne d'une collectivité.

L'ensemble doit permettre de mettre au travail la notion de résilience, en lui donnant une épaisseur matérielle et organisationnelle, et en l'articulant à trois autres notions, la notion d'épreuve, la mise en ressources du territoire, la valuation territoriale.



## Question de recherche : Mettre au travail la notion de résilience

La trajectoire urbaine de Loos sur les quatre dernières décennies est souvent synthétisée, dans les documents produits par la ville elle-même, au travers d'une trajectoire dite de résilience. Celle-ci est scandée par quatre phases (figure 2), ayant fait suite au choc causé par l'arrêt rapide des activités minières et caractérisant les différentes stratégies progressivement mises en place pour absorber et surmonter ce choc.

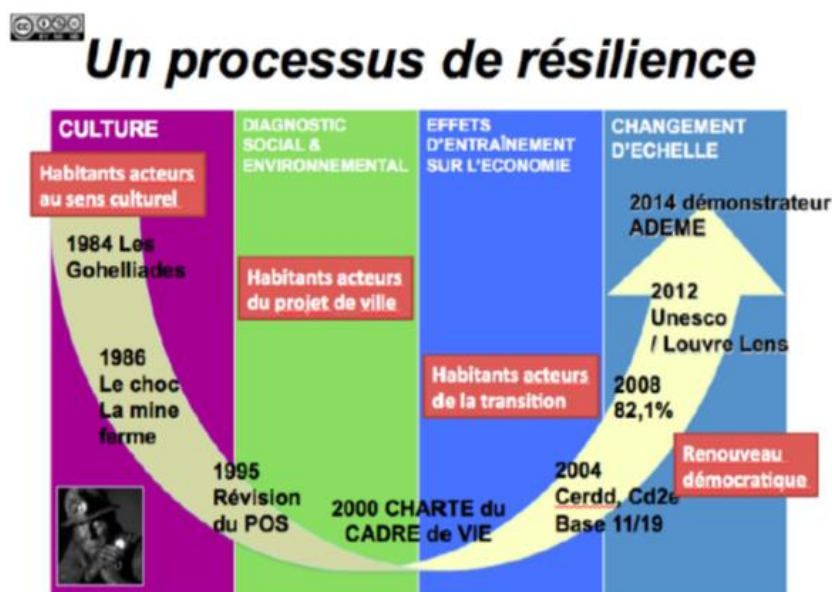


Figure 2 La trajectoire de "résilience" de la ville de Loos (source: documentation de la ville, dans Raynaud, 2020)

Le terme ne va pas sans un certain nombre d'ambiguïtés, et a d'ailleurs été soigneusement évité par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées, jugé comme galvaudé. Ou rapporté à un processus quasi-magique : « j'avais 10 ans, je passais autour des palissades de la fosse 5. J'ai 54 ans, j'enseigne la culture dans le collège construit dessus. C'est presque magique. » (entretien porteuse de projet culturel à Loos, juillet 2021). Comme le rappellent les travaux académiques sur le sujet, la résilience "n'est pas un concept consolidé, c'est une notion ouverte que les discours mobilisent surtout pour rendre désirable l'image d'une ville résiliente. Il faut donc s'abstenir d'en parler comme d'un concept, un concept « pur » ou un pur concept. C'est plus une intuition à la fois séduisante et élastique, une notion qui est de plus en plus souvent mobilisée à la fois comme une promesse et comme une menace" (Rufat, 2011, p.2). Cette plasticité de la notion la rend très poreuse à des usages ou mésusages divers (Reghezza-Zitt *et al.*, 2012), guidés par des aspirations politiques : elle fait que la résilience est parfois, sous l'influence de cadres d'action publique et de financement internationaux, un simple label urbain, qui permet de changer de discours sur l'urbain sans forcément changer de pratique (Rufat, 2011 et 2018).

Pour en faire un analyseur efficace des processus à l'œuvre sur un territoire, il nous semble important, au croisement des travaux de sociologie pragmatiste et de l'économie urbaine, d'y associer trois éléments qui permettent de préciser le contenu et la portée de la résilience.

La résilience est souvent abordée d'une manière mécanique comme une résistance à un choc, reprenant ses origines disciplinaires liées à la physique des matériaux : **plutôt qu'une résistance à un choc, nous proposons de la voir comme une épreuve**, à savoir une confrontation aux



rugosités d'un environnement, toujours en mouvement, qui cadre l'action (ou l'inaction) (Dewey, 1993 ; Martucelli, 2015). Analyser la résilience du territoire de Loos-en-Gohelle, c'est ainsi comprendre comment l'épreuve d'un arrêt de certaines activités économiques et sociales essentielles a produit de nouvelles dynamiques et de nouveaux arrangements sociaux, dont nous rendrons compte. Concrètement, cela implique une analyse des choix et arbitrages politiques effectués sur le temps long pour changer la physionomie et l'image de la ville, comme les choix d'une patrimonialisation des terrils pour en faire un symbole à la fois du passé de la ville et un objet de projection dans le futur autour de la préservation de la biodiversité et des activités touristiques plus écologiques.

La résilience territoriale est ainsi un processus dynamique. Il repose à ce titre sur l'activation de certains potentiels latents : cette activation correspond à ce que l'économie urbaine nomme **la mise en ressources d'un territoire, que ces ressources soient matérielles ou immatérielles** (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Comprendre la résilience territoriale de Loos-en-Gohelle revient ainsi à décortiquer le processus de mise en ressources à l'œuvre, notamment autour des ressources culturelles et écologiques, et donc aussi les freins ou accélérateurs de cette activation des ressources. Concrètement, cela se traduit par une attention aux effets des dispositifs qui ont permis ou ont ralenti cette mise en ressources et notamment le travail de capacitation des habitant.es, comme les Gohelliades, le 50/50 ou Agir ensemble.

La question de la résilience territoriale repose enfin à nouveaux frais la manière d'envisager la valeur d'un territoire. La recherche académique a montré que l'évaluation de la résilience par des indicateurs était problématique (Rufat, 2018)<sup>1</sup>, ne pouvait se résumer à une série d'indicateurs en soi, et ne devait se faire qu'en mettant en regard ces indicateurs et l'objectif poursuivi par cette mesure. L'exercice ne peut donc se réduire à une simple évaluation des retombées économiques des mesures prises ou au suivi de tel ou tel indicateur socioéconomique. **Une mesure de la résilience plus territorialisée passe alors par une analyse des processus de valuation**, à savoir des processus qui combinent évaluation et valorisation (Vatin, 2009 ; Lenglet et Peyrache-Gadeau, 2020). Cela revient à comprendre les agencements entre institutions, porteurs.euses de projets et responsables publics, et les modes de concurrence, de coopération ou d'intermédiation qui se jouent entre ces acteurs (Jeannerat, 2021). L'ensemble produit à la fois des valeurs d'usages, des valeurs monétaires, des valeurs symboliques, toutes profondément ancrées dans un territoire. Concrètement, cela peut passer par une analyse des formes de coopération et de concurrence construites autour de la restructuration de la base 11/19 autour des activités culturelles et d'éco-construction.

La question de recherche qui sous-tend cette partie du rapport cherche donc à comprendre à la fois le type d'épreuve qu'a pu connaître le territoire loossois, les mécanismes parfois conflictuels

---

<sup>1</sup> Samuel Rufat en fait une liste non exhaustive dans l'un de ses travaux (2018), entre "le rapport sur la résilience des villes aux changements climatiques de la banque mondiale (2009); l'étude de la résilience des villes face aux changements climatiques de l'Institut des études de développement (IDS, 2009); le *Resilience Index* de la FAO (2012); le rapport sur la résilience de l'OCDE (2013); le modèle de mesure de la résilience du Food Security Information Network (FSIN, 2014); le *Disaster Resilience Index* de l'Earthquakes and Megacities Initiative (2015) ; le *Disaster Resilience Index* de l'Organisation humanitaire internationale (Irlande) (GOAL, 2015); les programmes sur la résilience comme *Resilient Cities*, *Hydromet*, *Inclusive Community Resilience* ou *Safer Schools Program* du GFDRR et les indices de résilience socio-économique du programme *Poverty and Climate Change* de la banque mondiale (2015); le *City Resilience Index* de la Rockefeller' Foundation (2015); le *Net Vulnerability Resilience Index* (NVRI) (Angeon et al., 2015); le *Demographic Exploration for Climate Adaptation* (DECA) des Nations unies mesurant la résilience aux changements climatiques (UNFPA, 2016); l'étude de la résilience des villes asiatiques de l'ACCRN (Asian Cities Climate Change Resilience Network) (Tyler et al., 2016); et dernièrement le *FEW-Nexus City Index* (Schlor et al., 2017)." (p.1)

voire contradictoires de mise en ressources qui ont été portés par différents acteurs du territoire, et les modalités de valuation qui se sont mises en place à cette occasion. L'ensemble doit permettre de qualifier la trajectoire de résilience territoriale.

## Méthodologie d'enquête et précautions méthodologiques

Cette première partie de la recherche est le fruit d'une enquête menée sur un pas de temps très serré. Il s'appuie sur de premières analyses élaborées par l'IASS, transférées à l'équipe de recherche Armines-WAW, complétées par un travail de terrain mené tambour battant en juillet 2021, dans une période rendant les rencontres parfois compliquées en raison des conditions sanitaires et de congés estivaux. Vingt-deux personnes, représentant à la fois des technicien.nes de la mairie, des élu.es, des chercheuses, des représentant.es d'autres institutions (Atemis, CERDD, Chaîne des Terrils, Culture Commune, Euralens, Mission Bassin Minier) et des porteuses et porteurs de projets culturels anciens ou actuels ont pu être interrogé.es lors d'entretiens semi-directifs ayant duré de 1h à 1h45.

Le travail a aussi pu bénéficier de l'apport de documents fournis par la mairie de Loos-en-Gohelle et la Mission Bassin Minier, notamment sur la production d'indicateurs locaux de développement, ainsi que d'un travail bibliographique complémentaire.

En raison des contraintes de temps, certains acteurs n'ont pu être rencontrés (dont le maire, mais sa parole publique régulière permet de tracer sa vision), notamment autour de l'écoconstruction, et le faible temps d'enquête n'a pas permis de mener une archéologie approfondie des choix et décisions politiques relativement anciens : leur description et leur analyse sont donc souvent issues de documents de deuxième main, parfois directement produits par la mairie.

## Plan de la partie 1

La fermeture de la mine a constitué une épreuve inédite, pour les populations, pour les équipes de la mairie, pour le territoire. Nous revenons sur la façon dont cette épreuve a été saisie comme une occasion de transformation par les acteurs du territoire loossois.

4 lignes de tension permettent de problématiser et d'analyser la stratégie de résilience loossoise, d'en montrer les réussites comme les points aveugles ou les zones de frictions. Ces quatre lignes de tension constituent les quatre volets de cette première partie et abordent :

- l'articulation entre recherche d'effets d'entraînement et animation territoriale
- l'articulation entre approches culturelles et politiques de transition écologique qui offre une mise en ressources particulière
- la tension entre mobilisation citoyenne, recherche permanente d'innovation et fonctionnement ordinaire d'une collectivité : les tensions autour de l'expérimentation
- l'articulation entre un modèle local et le reste de la gouvernance interterritoriale, et la difficile mesure de la réussite

# Volet 1 Articulation entre recherche d'effets d'entraînement et animation territoriale

L'une des caractéristiques majeures de la trajectoire loossoise est celle d'un renouveau économique et d'un regain d'attractivité, en particulier en lien avec les activités liées à une production urbaine plus sobre comme l'écoconstruction. Face à l'épreuve de la fermeture des mines, une coalition d'acteurs s'est progressivement formée autour d'activités prenant le contrepied environnemental des activités extractives historiques du territoire.

L'organisation de l'activité économique de l'après-mine n'est cependant pas qu'une stratégie d'attractivité dans une stratégie de métropolisation classique cherchant des effets d'entraînements mécaniques. Ce type de stratégie, très prisée par les collectivités, a été maintes fois dénoncé par certains chercheurs comme une stratégie délétère, résumée dans l'idée d'une dépendance au référentiel CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) (Bouba-Olga et Grossetti, 2018). Le cas loossois repose sur une articulation plus fine qui s'appuie notamment sur une très forte animation territoriale et une capacité à articuler plusieurs échelles pour permettre le renouveau et la spécialisation de la ville autour des activités de durabilité urbaine. Il s'inspire également notoirement sur des exemples de restructuration post-mine venus d'ailleurs, et notamment le modèle allemand de l'Internationale BauAusstellung (IBA).

## Chapitre 1 Une politique d'attractivité classique autour des effets d'entraînement ?

Ce chapitre et les suivants reviennent sur les éléments qui ont structuré l'après-mine en termes d'organisation de la vie économique et sociale. Ce chapitre revient plus particulièrement sur les choix faits en termes d'orientation du développement économique, en les positionnant par rapport aux politiques classiques d'attractivité.

La fermeture de la mine a souligné l'importance de l'activité pour le territoire, à une échelle dépassant largement celle de la ville de Loos-en-Gohelle. Sa relative impréparation a créé les conditions d'une crise sociale et économique majeure, dont le Nord et le Pas-de-Calais ont été les lieux les plus aigus. L'ampleur de la crise a été également un révélateur de certaines dépendances, notamment aux industries extractives et à ses externalités environnementales négatives, et un déclencheur pour de nouvelles dynamiques. L'exploitation minière, doublée des traces de la Première Guerre mondiale, ont ainsi constitué un lourd héritage à gérer au moment de la fermeture des mines, fait de pollution du sol et du sous-sol ainsi que d'un affaissement du sol de plus de 10 mètres. Ce sol affaissé représente à cet égard une métonymie matérielle frappante d'une activité qui se serait arrêté d'un coup.

Rétrospectivement, plusieurs acteurs ont vu dans les choix faits par la ville de Loos de réorientation écologique une quasi-nécessité guidée par les faits : « Il faut se rappeler que le charbon était gratuit pour les mineurs et que, à la fermeture des mines, ils ne pouvaient plus s'en procurer. Ainsi, on

s'est rendu compte que leurs maisons étaient des passoires thermiques. C'est donc par nécessité que la ville a entrepris des changements très tôt, comme le renouvellement du parc social à haute valeur environnementale. C'était vital pour eux en 1986. » (Entretien avec une membre de la Fabrique des Transitions, juillet 2021).

Face à la situation préoccupante du bassin minier, la ville de Loos-en-Gohelle a misé sur ce qui, de prime abord, pourrait ressembler à une stratégie classique d'attractivité territoriale, visant ce que l'économie territoriale nomme la recherche d'effets d'entraînement. Cela est passé notamment par le rachat en 1989 de la friche industrielle du 11/19, pour en faire par la suite et sous l'impulsion coordonnée de plusieurs acteurs, dont la Mission Bassin Minier et la région, un pôle de développement économique autour d'une activité stratégique permettant une forme de spécialisation territoriale, en l'occurrence un pôle dédié au développement durable.

Ce type d'approches est très lié aux recherches (sur)valorisant les questions de métropolisation (Davezies, 2012, ou INSEE, 2009) et trouve une traduction directe dans la loi Maptam de 2014 (loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles). Il repose sur le raisonnement selon lequel la concentration d'activités stratégiques, dites métropolitaines, produirait mécaniquement des effets sur le territoire environnant et constituerait une forme de locomotive pour le reste du territoire, productrice d'emplois et de richesses. Les effets d'entraînement seraient d'une certaine façon une forme de mécanisme de redistribution socio-spatiale des richesses produites. Comme certains travaux l'ont montré, la réalité de ces effets d'entraînement est plus que contestable et la capacité de ces stratégies à créer une forme d'égalité territoriale est souvent battue en brèche par la réalité du niveau de qualifications de la population locale (Grosseti et Bouba-Olga, 2019). Dans ce type de configurations et de choix stratégiques économiques, il y a même souvent un découplage entre les dynamiques liées à la situation de l'emploi général et les dynamiques liées aux emplois stratégiques, les secondes pouvant croître sans que la situation générale ne s'améliore (Talandier, 2014).

Cependant, le cas loossois ne correspond pas strictement à ce cadre d'attractivité lié à l'attente d'effets d'entraînement. La transformation de la base du 11/19 au début des années 2000 raconte en effet une histoire un peu différente dans sa structuration et son animation. Si l'on retrouve bien la logique de cluster avec la concentration d'activités autour d'une production urbaine plus sobre et de l'écoconstruction, via le CD2E ou le pôle de compétitivité TEAM<sup>2</sup> sur le recyclage des matériaux, celui-ci bénéficie d'une forte animation territoriale. Cette animation permet d'initier des formes de coopération entre acteurs de la base, même si le fonctionnement en silos peut perdurer ici ou là. Elle constitue un engrenage essentiel pour accompagner le développement économique et correspond à une vision relativement volontariste et interventionniste des politiques d'économie territoriale et d'aménagement local (Pinson et Rousseau, 2011).

Ce travail autour des activités dites durables a été permis par la mise en mouvement de processus multi-échelles, et par l'activation de ressources du pouvoir multiples (Lambelet et Pflieger, 2016), à savoir, de façon non exclusive :

- des ressources foncières, via l'achat du terrain par la mairie
- des ressources politiques à plusieurs échelles, via par exemple Culture Commune, pensée initialement comme une association à vocation intercommunale<sup>2</sup> (même si cela s'est perdu au fil du temps), ou via le rôle et les multiples mandats de Jean-François Caron à la région,

---

<sup>2</sup> « Il m'est très vite apparu qu'un tel projet ne pouvait reposer que sur l'intercommunalité, compte tenu de la taille et des moyens des communes concernées. J'ai convaincu les élus qu'il fallait pouvoir tout faire sur le territoire mais que tout le monde ne pouvait pas tout faire. » (Entretien avec Chantal Lamarre, 2001)

à la ville et à l'agglomération, ou celui de D. Hays dans ses différentes activités au niveau local et régional

- des ressources interactives par l'animation, via le rôle initial joué par l'implantation de la Chaîne des Terrils et l'arrivée de Culture Commune au début des années 1990 comme fabrique de nouveaux horizons (lieu de « mise en route du processus de curiosité culturelle », selon les termes de la fondatrice de Culture Commune, Chantal Lamarre) , ou avec le rôle de Jean-François Caron pour structurer des réseaux professionnels, comme celui des bâtisseurs loossois (Raynaud, 2020)
- des ressources patrimoniales par le site industriel emblématique et son classement comme monument historique dès 1992.

Dans cette dynamique, la possibilité pour certains acteurs d'articuler différentes échelles de décision a été essentielle. Les trajectoires personnelles de plusieurs acteurs du territoire ont ainsi croisé un échelon dépassant celui de la commune ou de l'intercommunalité. L'un des fondateurs du CERDD, D. Hays, a ainsi préalablement créé Chantiers Nature avec un député qui sera appelé, à l'époque du gouvernement Jospin, à des fonctions de secrétariat d'Etat à l'économie solidaire, Guy Hascoët. Celui-ci confiera à D. Hays un rapport sur les emplois jeunes, qui lui permettra de croiser la trajectoire de J.-F. Caron, travaillant alors à la région Nord-Pas-de-Calais comme élu sur les emplois verts (entretien avec les Anges Gardins, juillet 2021). Au-delà des questions de personnes, cette histoire montre l'importance de l'imbrication d'échelles dans la capacité de mise en mouvement du territoire. L'enjeu porte ainsi moins sur la capacité à changer d'échelle pour dupliquer une recette locale qu'à savoir manier différentes échelles pour pouvoir transformer localement un territoire.

L'ensemble de ces processus a permis le passage d'une logique de simple recherche d'attractivité à une mise en ressources du territoire, autour d'activités qui se veulent un lieu d'expérimentation de la production urbaine de demain. Bien évidemment, les effets en termes d'emplois sont sans commune mesure avec les effectifs que pouvaient toucher l'activité extractive, même s'ils sont substantiels (Atemis, 2015)<sup>3</sup>. Pour autant, ils montrent qu'une forte animation territoriale permet d'attirer un certain nombre de groupes économiques et d'acteurs sociaux autour d'une thématique, en l'occurrence autour des questions de transition écologique.

Le modèle suivi par Loos s'inscrit aussi dans un modèle plus large, pensé à l'échelle du Bassin Minier, et notamment des cinq sites phares considérés comme des portes d'entrée patrimoniales (Bruay-la-Buissière, Lewarde, Loos-en-Gohelle, Oignies, Wallers-Arenberg). Chaque site s'est vu en quelque sorte assigné une sorte de fonction économique pour la régénération du territoire : à Oignies le développement des activités musicales ; à Lewarde et Bruay celui de la mémoire minière et des paysages ; à Wallers, celui de l'image, à Loos celui du développement durable. L'ensemble reprend assez fortement à la fois les stratégies de développement métropolitain évoquées plus haut, mais aussi et surtout l'inspiration de modèles venus d'ailleurs en Europe, et notamment le modèle de la Internationale Bau-Ausstellung de la Ruhr. On y retrouve le même cheminement autour d'un bâtiment ou d'un lieu iconique, qui va être patrimonialisé (sur le modèle de Zollverein), et être le réceptacle d'une activité distinctive. Ce modèle est censé permettre un retournement d'image de ce territoire minier, dont la fermeture des activités extractives a aussi été synonyme de sentiment collectif de déclassé et d'image extérieure dégradée. La description des trajectoires de Wallers

---

<sup>3</sup> « On constate à partir de ce projet de ville durable, un effet d'entraînement non négligeable sur l'économie : création de 350 emplois entre 1999 et 2009, regains d'activités commerciales en centre ville, transformation de la fosse 11-19 en pôle d'excellence du développement durable (Base 11-19) avec l'accueil et l'attraction d'organisations d'intermédiation et de développement économique, à haute valeur ajoutée (plus de 100 emplois sur la base). Une dynamique économique nouvelle apparaît. Si on ne sait pas la définir entièrement, elle trouve un écho puissant avec les termes "oeconomie", "économie de la fonctionnalité et de la coopération", "économie circulaire". » (Atemis, 2015, p.16)

et Oignies fait l'objet d'une autre partie de cette recherche (troisième partie), mais leurs exemples montrent des rapports différents à la fois à l'ancrage territorial, à l'animation territoriale et à son lien avec un redéveloppement économique local, et à une relation à l'activité minière. L'ensemble témoigne de visions ou de projets de territoire et de projets de reconversion largement différents. Tous portent cependant un sceau commun, celui d'une valorisation de la dimension culturelle dans la trajectoire de transformation, sur laquelle portent les deux chapitres suivants.

## Volet 2 Articulation entre approches culturelles et politiques de transition (écologique)

La production massive de documentation par la ville, certaines archives et les documents produits par la Mission Bassin Minier ainsi que nos entretiens avec des responsables de la ville mettent tous en avant la culture comme levier initial et fondamental de transformation de la trajectoire de Loos-en-Gohelle. L'exemple loossois s'inscrit dans un questionnement plus large porté par les pouvoirs publics. Comme le rappelle Camille Mortelette dans sa thèse sur la reconversion du Bassin minier par la culture : « Depuis plusieurs années, la culture est vue par les pouvoirs publics comme un moyen de régler localement des problèmes d'ordre économique et social, comme en témoignent les initiatives de démocratisation culturelle pour sensibiliser les publics éloignés de la culture ou de démocratie de la culture pour valoriser toute forme d'expression culturelle – dans les quartiers les plus sensibles notamment. Aussi, la culture s'apparente à un levier pour renouer le lien social ou gommer les phénomènes de ségrégation dans les territoires en difficulté ou renouveler l'image d'une ville » (2019, p.91)

Il ne faut pas imaginer cependant que l'action publique faisant suite à la fermeture des Mines s'est caractérisée par la création d'une activité culturelle qui auparavant n'aurait pas existé. Si la vie sociale était hautement contrôlée, dans la tradition du paternalisme social (Noiriel, 1986), par la compagnie des Houillères, elle n'était pas moins rythmée par toute une série d'activités associatives et culturelles diverses qui servaient à occuper les familles de mineurs et à éviter la construction d'une contre-culture protestataire. Comme le rappelle un élu : « Il y a dans cette culture une capacité de solidarité, pas forcément de proposition. » (entretien élu, juillet 2021). Le processus qu'on peut en revanche voir à l'œuvre, initié par Marcel Caron dès avant la fermeture des Mines à la fin des années 1970, tient davantage à une forme hybride qui combine une poursuite de la vie culturelle initiée sous les Houillères et une réappropriation des activités culturelles par et pour la population. Cette réappropriation passe aussi par un autre rapport à certains lieux culturels, portée par des agentes et agents engagés : « La médiathèque, c'était considéré comme un espace pour les bourges, les livres, ça servait à rien. La mine a fait une fracture, personne ne faisait d'études. Il a fallu reconstruire le rapport à la culture » (entretien agente de la ville, juillet 2021).

La culture sert d'outil de revalorisation de l'image de la ville et de réappropriation de son histoire et de son patrimoine par la population, en lien plus ou moins direct avec la mine dans un double souci de mémoire du passé minier et de catharsis de la fermeture brutale des puits. Les spectacles des Gohelliades (sur lesquels nous revenons plus en détail par la suite) s'inscrivent ainsi dans la continuité de la culture populaire qui existait du temps des Houillères, tout en l'inscrivant dans une trajectoire nouvelle, visant une réappropriation d'une forme de mémoire collective.

La définition des activités culturelles et artistiques qu'on cherche à analyser ici va varier d'une approche par les équipements culturels, du type lieu de spectacle ou d'activités culturelles, à une approche par les événements ou fêtes plus ponctuelles, qu'incarnent par exemple les Gohelliades. Ces deux approches sont deux modalités de la production d'un espace d'expression culturelle, dont le périmètre, le public, le caractère inclusif ou émancipateur peuvent varier. L'ensemble des activités culturelles qui s'est développé depuis la fin des années 1970 n'est de toute façon pas le fruit d'un processus linéaire et sans aspérités et a connu des remous, et des moments d'intensité variés, dont nous avons perçu certains des fils, retranscrits ici. Le chapitre 2 revient sur ce déclencheur culturel et les tensions liées à l'idée de devoir sempiternellement le réactualiser. Les activités culturelles et artistiques loossoises sont également un pilier d'une transformation plus

systémique, et le chapitre 3 fait le lien entre la façon dont sont pensées et articulées les activités culturelles et les questions de transition écologique qui animent le projet territorial. La valuation de la culture est un des outils de construction d'une transition écologique, même si elle ne va pas sans épreuves, notamment pour éviter le déclin de participation à ces activités.

## **Chapitre 2 La culture entre “coût d’initialisation” dans la trajectoire de résilience et objectif politique sans cesse à revitaliser**

La mise en place de projets culturels et artistiques depuis la fin des années 1970 a constitué l'une des formes de mise en ressources du territoire loossois, et à ce titre un des outils de la trajectoire de résilience. Dans les mots de l'un des élus, la culture est même le « coût d'initialisation » qui permet à l'administration, à ses habitant.es, aux acteurs du territoire de se ressaisir de leur passé dans une vision émancipatrice et éloignée de tout romantisme ou nostalgie de l'épopée minière. La construction de ces activités culturelles, qui émane non seulement des services de la ville mais aussi de tout un tas d'acteurs sociaux, suit une sorte de fil directeur, celui de la construction ou de la reconstruction d'attachements (Hennion, 2004). Derrière le terme, il faut y voir non seulement une logique d'ancrage territorial, mais aussi tout un processus relationnel complexe où se créent des expériences culturelles, se vivent des situations culturelles et se produisent des interactions autour d'activités culturelles

### **A/ La mise en ressources de la culture : donner les conditions d'accès à la culture**

Les différents récits compilés pendant notre enquête convergent vers à la fois la figure de Marcel Caron et son projet de transformation du territoire via des outils culturels, et ce avant même la fin de l'activité minière. D'une certaine manière, la politique qu'il a alors engagé au début des années 1980 correspond à ce que Bruno Latour décrit dans *Où suis-je ?* et qu'il expérimente dans la commune de Saint-Junien en Haute Vienne : dans une situation de crise, l'une des tâches premières et principales est de redécrire son territoire pour pouvoir se l'approprier. L'histoire des Gohelliades peut se relire à cette aune comme une stratégie de réappropriation du passé, minier mais pas uniquement minier, sans volonté mélancolique ou passéiste et dans l'idée de refuser un sentiment de dépréciation liée à la crise.

Les ressources à mettre en valeur et que Marcel Caron et ses équipes vont s'employer à activer sont les ressorts de la culture populaire, de la mémoire minière des lieux, et de la construction d'événements festifs. L'idée est d'activer les potentiels de la population, en l'associant à la production et à la construction de cette offre culturelle, pensée souvent comme gratuite pour les personnes venant y participer (les coûts de production étant assumés par la mairie). Comme le résume un agent de la mairie, la stratégie vise à faire de la culture un levier pour reconstruire les hommes, les femmes et le territoire, autour d'un redéveloppement par la culture vue comme



activité sociale mais aussi comme activité économique, autour de l'économie dite mauve : « On a maintenu la porte ouverte avec la culture, puis on a ouvert d'autres portes, on assemble des briques, comme la transition. Tout est parti de la culture. Et on essaye de s'inscrire dans une logique d'économie mauve. Sachant qu'on a même les premiers exemples de land art sur les terrils dans les années 1980 » (entretien équipe de direction, juillet 2021).

Cette stratégie trouve un point d'ancrage particulier dans un événement marquant, les Gohelliades, dont les premières ont lieu en 1984, et dont l'objectif est à la fois de créer du lien, mais aussi et surtout d'offrir à la population moins une offre culturelle en soi que les conditions d'accès à la culture. Comme le relate une des agentes de la mairie présente dès cette époque : « Marcel Caron a lancé ce projet de grande manifestation en 1984, avec expositions, course cycliste, danse, etc. C'était un projet de grande envergure. Et l'idée, c'était de toucher toute la Gohelle. Il y avait des choses dans tous les coins de la ville. C'était beaucoup plus grand qu'aujourd'hui. (...) L'objectif de base, c'était de faire du local et de faire bénéficier d'une certaine culture à la population du bassin minier qui est pauvre. On avait un système de cartes forfaits, qui permettait de leur faire accéder à tout, à la ducasse, à plein d'animations, au défilé. C'était énorme. C'était fou quand même » (entretien agent.e de la mairie, juillet 2021). Au fond, la construction des Gohelliades constitue les prémices logiques de ce qui sera plus tard la candidature à l'Unesco<sup>4</sup>, puisqu'on cherche à y valoriser et à y activer, déjà, un patrimoine vivant et dynamique. Même si l'ambition initiale de rayonner au niveau régional n'a sans doute pas été complètement atteinte, elle a permis à la ville et à ses habitant.es d'avoir un événement récurrent, populaire et mobilisateur, source de fierté, agent de réappropriation culturelle et créateur d'une forme d'attachement territorial autour d'une identité collective qui n'était pas uniquement marquée par la crise sociale et économique.

## **B/ Ecologie de la culture : la culture pour faire du lien, la construction des attachements**

Au fond, le développement d'activités culturelles dans la foulée de ce qui fut lancé par les Gohelliades témoigne d'un des objectifs profonds de cette stratégie, celui de créer une forme d'écologie de la culture, en prenant le terme au sens premier de ce qui crée des liens. La culture est ainsi pensée comme ce qui permet de faire du lien et de construire des attachements. Cette construction part d'une approche de la culture par l'événementiel, autour des Gohelliades, qui donnent à voir un potentiel très important dans la population, quitte à bousculer certains protocoles réglementaires<sup>5</sup>, et vont favoriser l'arrivée d'autres acteurs et la construction d'institutions autour des activités culturelles.

---

<sup>4</sup> Certains interlocuteurs utilisent même la métaphore médicale pour décrire le parallèle : « Classer le bassin minier à l'Unesco est une action symbolique dans cette idée de dire : cette histoire de terrils non durables, c'est notre histoire, elle vaut quelque chose, ce n'est pas de la nostalgie, c'est de dire comme nous avons regardé nos souffrances en face, on va peut-être pouvoir à un moment donné, un peu mieux en guérir, plutôt que d'être dans le déni » (entretien responsable associatif, juillet 2021)

<sup>5</sup> Comme le signale un ancien responsable de la mairie, les premiers sons et lumières réalisés dans le cadre des Gohelliades sur les sites des puits ont eu lieu malgré une interdiction des services de l'Etat, mais ont servi de déclencheur pour d'autres projets et activités autour de la mine et de sa mémoire.

Une institution va venir donner corps à cette logique, Culture Commune. L'association propose non pas une programmation culturelle classique autour des arts du théâtre, mais de mettre sur scène deux choses : les récits de vie des habitant.es et la production artistique en train de se faire. Il s'agit moins de voir des spectacles que d'aller voir une fabrique culturelle, un lieu de production de la culture. C'est ce que l'un de ses membres définit comme l'objectif de « préserver la mémoire, transmettre, faire de l'éducation populaire pratique artistique » (entretien Culture Commune, juillet 2021), avec souvent une très forte économie de moyens. Les artistes en résidence ont ainsi souvent, dès le début des années 1990, nourri leurs créations de récits collectés auprès des habitant.es ; d'autres projets menés par l'association ont également conduit à ce que certains de ces habitants, notamment les mineurs, mais pas uniquement, investissent directement la scène. A ce titre, Culture Commune a joué un rôle d'accélérateur des processus développés par la mairie, et a pu être un outil à disposition de la population pour activer ces ressources culturelles latentes : « L'idée, c'est d'accompagner la transformation, de fédérer autour de l'enjeu collectif et de faire de la mise en relation. Il y a des impacts individuels. On remonte la pente en accrochant quelques-uns. Ils font leur chemin. C'est de la relation directe aux habitants » (entretien Culture Commune, juillet 2021). Culture Commune, comme d'autres associations, a ainsi participé à la production de lieux d'écoute de la parole habitante et de leur valuation auprès d'un public plus ou moins large, mais la plupart du temps enthousiaste.

Notre enquête nous a également permis de pouvoir retracer certains de ces moments et projets culturels qui ont rythmé la vie loossoise et ont contribué à une transformation de sa perception par les habitant.es, et surtout à une forme d'émancipation. Nous résumons le récit de deux expériences considérées comme des succès dans l'encadré 1, qui mettent en acte cette logique du lien et de l'attachement par les projets culturels, lien entre générations, lien avec le territoire, lien entre habitant.es.

### **Encadré 1 : Quelques projets culturels marquants : le gala de danse et les passeurs de mémoire**

#### **Le gala de danse raconté par l'une de ses animatrices.**

« Marcel Caron crée les Gohelliades. A l'époque, il souhaite promouvoir la culture par les arts et le sport, et contacte donc ma mère pour organiser quelque chose. A 16 ans, j'organise le premier gala de danse dans le cadre des premières Gohelliades. Pour la première, on était 25 à danser sur scène. 24 ans plus tard, pour la dernière représentation, nous étions plus de 150 sur scène, avec plus de 2500 spectateurs sur 6 jours. (...) Il y avait des personnes de 4 à 50 ans sur scène, plus des volontaires pour réaliser les costumes, la musique, l'éclairage. Il y avait plus de 3000 mètres de costumes. Les bénévoles étaient fiers de réaliser les costumes. (...) Le gala était subventionné par la ville et par la région. Les gens venaient dès 4h du matin pour faire la queue pour acheter des billets à 17h, revenaient plusieurs fois dans la semaine. Les spectateurs n'étaient pas seulement Loosois, mais venaient de la région, jusque la Côte d'Opale et même Paris. Si ça marchait, c'était aussi beaucoup parce que c'était des enfants (au sens large) de la ville qui dansaient alors cela ramenait du monde, mais les gens venaient aussi par le bouche à oreille. (...) C'est difficile d'en parler, en toute modestie : c'était un spectacle de qualité, les gens ne s'ennuyaient pas, c'était une heure trente de rêve, de plaisir. (...) Chacun était le maillon d'une

chaîne, d'un bijou, on remarquait la communion sur scène. (...) Le meilleur compliment que j'ai reçu pour le gala, pour moi qui ai été élevée dans une famille de footeux, ça a été : « Vous vous rendez compte, je ne suis pas allé au foot pour venir au spectacle ».

### **Le groupe des jeunes passeurs de mémoire par l'une de ses initiatrices**

« Sur la demande d'une professeure du collège, un groupe de collégiens vient le mercredi après-midi à la médiathèque pour en apprendre plus sur la Première Guerre mondiale. Les jeunes se sont passionnés. Cela a donné envie aux enfants que leurs parents connaissent aussi l'histoire de Loos-en-Gohelle. De la Première Guerre, on est en fait arrivé à l'histoire de Loos-en-Gohelle. On fait une pièce de théâtre : c'était les jeunes qui les entraînaient. (...)

Une enfant a incarné Emilienne Morot (une jeune femme qui a sauvé des soldats anglais d'une attaque allemande à Loos-en-Gohelle et qui a écrit un livre sur sa vie - elle incarne le patriotisme et a été décorée Compagnon de la Libération). Un jour de visite d'une délégation anglaise, les enfants ont improvisé une petite présentation de leur pièce, et les Anglais ont été très émus de voir Emilienne Morot. Ils ont pris des photos avec les enfants et ont beaucoup applaudi. Il s'est alors créé un sentiment de fierté chez les enfants car ils ont pu découvrir qu'Emilienne Morot était une vedette. Il s'est créé une alchimie entre les enfants. Ce que chacun sait faire, il l'a fait dans le spectacle. C'était adapté à chaque passion de chaque gosse. Ils ont refait le spectacle 14-18. L'une des enfants était dyslexique et avait trop peur de lire, elle a donc fait accessoiriste et elle était parfaite. Les enfants étaient formidables. Ils ont créé une société entre eux. »

Désormais, chaque année, en avril, a lieu le mois des passeurs, où les parents viennent voir ce qu'ont fait les enfants, permettant d'engager alors un dialogue.

## **C/ Le levier de l'éducation populaire et l'héritage politique de la JOC**

Derrière ce programme culturel et ces activités multiples, on retrouve un double héritage, celui issu des mouvements de l'éducation populaire et celui de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne.

De l'éducation populaire, on retrouve ce principe important, celui d'une volonté par la culture d'offrir des outils d'émancipation individuelle et collective. Il s'agit moins du développement d'associations ayant l'agrément Jeunesse et Education Populaire ou de Maisons de la Jeunesse et de la Culture que d'une méthode d'animation culturelle qui cherche à insister sur la prise de conscience individuelle (Besse et al., 2016), qui est historiquement liée aux critiques de l'institutionnalisation et combat les dynamiques de dépolitisation de la société. Ce principe anime aussi bien les actions des équipes municipales depuis plus de vingt ans qu'un certain nombre d'acteurs associatifs. Cela passe par des formes alternatives de transmission du savoir, via des transmissions moins verticales, plus dans l'échange, qui sont par exemple au fondement de la formation des guides de la Chaîne des Terrils. Cela s'accompagne d'une foi presque indéfectible dans les vertus de l'éducation comme vecteur d'émancipation : « On est persuadé que l'arme absolue, c'est l'éducation, la sensibilisation. On avait cette logique de l'animation sur l'aspect touristique. On est dans l'arrondissement de Lens. Le plus grand taux de chômage de France. On veut toucher tous types de public. Demandeurs d'emplois, personnes en situation de handicap ou triathlète, peu importe. Un but : les éclairer pour qu'ils se forment eux-mêmes leur propre avis. La

chance qu'on a ou la malchance, c'est qu'on n'a pas fini le travail. » (entretien Chaîne des Terrils, juillet 2021)

Cet engouement pour les principes de l'éducation populaire s'accompagne chez plusieurs de nos interlocutrices.teurs d'un héritage politique très marqué, celui de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne, qui guide aussi bien des élu.es que des responsables associatifs<sup>6</sup> : « Je reste sur les principes 'voir, juger, agir'. Je suis issue de la JOC, et ce triptyque reste important » (entretien responsable culturelle, juillet 2021). Cet héritage modèle le type de programmation culturelle et l'objectif assigné à la politique culturelle de la ville : la mise en place de dynamiques horizontales et de co-construction d'une partie de la vie culturelle avec la population peut être considérée comme l'un de ces héritages, tout comme la volonté de permettre aux habitant.es de trouver leur place dans des projets culturels et de pouvoir exprimer leur voix dans des cadres autres que le simple bulletin de vote.

### **D/ La difficulté à toucher toute la population malgré tout**

Ce que la culture a fait à la trajectoire de résilience de Loos-en-Gohelle ne doit pas faire oublier la difficulté persistante à toucher certains publics via les activités culturelles. La mairie cherche à cibler les jeunes pour arriver à atteindre les familles les plus en difficulté socialement, mais se retrouve confrontée, ici comme ailleurs, à la difficile équation de pouvoir articuler situation précaire et non seulement accès à la culture, mais participation à des activités culturelles ou artistiques.

Les entretiens réalisés avec certains acteurs de l'économie sociale et avec les habitant.es ont aussi mis en lumière une autre difficulté dans la volonté de développer une activité culturelle la plus inclusive possible, qui dépasse la simple récrimination contre le manque de salle de spectacles (à la différence de la ville voisine de Grenay) : celle d'une faible offre pour une certaine classe d'âge, à savoir notamment les jeunes adultes (18-25 ans). L'offre culturelle (et les pratiques des personnes rencontrées) est très orientée autour des familles, délaissant sans doute un peu cette période intermédiaire et compliquée d'entrée dans l'âge adulte, pendant laquelle l'aide sociale est parfois difficile à mettre en place (en raison des seuils de déclenchement du RSA par exemple).

### **E/ L'épreuve du nouveau**

Par-delà les questions d'inclusivité de la population, la trajectoire loossoise est aussi confrontée à la dure épreuve du temps et de l'adaptation de stratégies enclenchées au début des années 1980. Si les Gohelliades ont été un outil fort de mobilisation de la population, de revitalisation d'une

---

<sup>6</sup> « A Loos-en-Gohelle, c'était différent. L'influence de Marcel Caron qui avait fait du scoutisme changeait la donne. Tous ces mouvements (la JOC, le scoutisme) interrogent l'action de chacun, invitent à se mobiliser pour interagir grâce aux autres, « en essayant de regrouper les autres et d'avoir une action commune » (entretien responsable associatif, juillet 2021)

mémoire collective et d'une fierté collective et individuelle et de production d'une forme de valeur territoriale, l'événement semble avoir ses heures les plus glorieuses derrière lui plus que dans un avenir proche. De manière plus générale, la question des attachements n'est pas un état figé, mais un processus, toujours en mouvement. Quatre éléments cadrent cette épreuve de l'actualisation des activités culturelles et artistiques.

La mine est certes présente dans les mémoires et dans les paysages, mais les derniers mineurs sont rares, et les pionniers des premières Gohelliades ont désormais presque quarante ans de plus qu'à la première édition. La mine est moins structurante qu'elle ne le fut (et ne véhicule pas nécessairement une image positive ou une incarnation du futur) : « Il n'y a pas assez de mixité sociale, cela tire vers le bas. De plus, les jeunes diplômés partent ailleurs. Ils n'ont pas beaucoup de rapport avec la mine. Il y a une perte de l'héritage minier, de l'identité. Et sans l'histoire, l'approche est difficile. (...) La mine parle très peu aux jeunes. Le charbon on oublie. Il y a de moins en moins d'ayant droits de la mine. Il y a une perte. L'identité minière, ça se perd beaucoup. Jouer la carte du pays noir, ça devient difficile pour les jeunes, même pour la génération d'avant » (entretien acteur associatif, juillet 2021). Cela se traduit par un essoufflement même des Gohelliades, dont un des signes est la faible mobilisation du comité culturel citoyen qui a longtemps animé son organisation. Cela montre aussi la fragilité de cette activité culturelle, très liée à des personnes portant tel ou tel projet : le si populaire gala de danse s'est arrêté en 2008 quand son initiatrice a décidé elle-même de ne pas continuer à le porter.

Ce rapport dilué à l'histoire des lieux est doublé d'un changement de population. La population a également évolué sous l'effet de politiques de peuplement différentes, et notamment de certains bailleurs sociaux comme Pas de Calais Habitat, qui ont contribué à faire venir dans la ville des populations (venant souvent de l'agglomération lilloise) qui partageaient certes une certaine précarité avec une partie de la population loossoise, mais pas nécessairement une mémoire commune de la mine.

Deuxième enjeu, celui d'un changement perçu par un certain nombre de porteuses et porteurs de projets culturels, selon qui les pratiques culturelles basculeraient progressivement vers une logique de consommation de l'événement. Il est difficile de pouvoir objectiver ce sentiment, mais il traduit une perception partagée par de nombreuses personnes rencontrées pendant l'enquête de terrain. Si l'engagement bénévole semble toujours plus élevé que dans d'autres villes de l'agglomération (entretien CCAS de Lens et entretiens habitants), la désaffection générale qu'on peut observer au niveau national pour la participation bénévole aux activités non caritatives touche également la ville de Loos-en-Gohelle. Cette crise du bénévolat a pu aussi être alimentée, de manière contre-intuitive, par la professionnalisation de certaines associations. C'est notamment ce qui a marqué l'évolution de la Chaîne des Terrils, qui a connu une baisse d'investissement de ses bénévoles au tournant des années 2010, notamment en raison de la montée en compétence de certains salariés. Pour essayer d'y remédier, l'association a développé une formation Guide Naturel Patrimoine Volontaire (GNPV) pour continuer à reposer sur une partie bénévole et développer des visites des terrils sur un schéma toujours en adéquation avec les logiques horizontales d'animation propres à l'éducation populaire, et qui permettent une approche sensible des lieux, dans une logique de pair à pair, d'habitant à habitant, et non d'institution à habitant. L'institutionnalisation est vue comme un risque pour pouvoir maintenir cette dynamique éducative et culturelle et son objectif d'émancipation sociale.

Troisième enjeu, la ville revendique d'avoir une politique culturelle qui ne se pense que dans la relation à d'autres politiques. Cela implique notamment que les activités culturelles ne sont pas nécessairement portées par le service d'action culturelle. Comme l'explique un cadre de la mairie :

« la partie culturelle et événementielle, c'est à la fois tout le monde et à la fois personne ». La chargée d'action culturelle porte les Gohelliades, et la route du Louvre, qui est un événement sportif. Une autre partie de l'activité culturelle est portée par une autre agente, plutôt dédiée au sport. Une autre partie sur fêtes et cérémonies est gérée par une autre personne. Et une dernière personne gère quelques événements et des activités culturelles. Cette volonté de partager la fonction culturelle dans différents services produit certainement un effet de renouvellement possible sur certaines activités et permet aux agent.es de sortir d'une forme de routine. Elle peut toutefois être aussi un risque d'illisibilité soit en interne soit en externe sur le portage et l'accompagnement de tel ou tel projet. Cette mécanique semble relativement efficace notamment grâce à un fort engagement des différentes agentes concernées, mais implique des coûts de coordination supplémentaires qui ne sont sans doute pas négligeables.

Enfin, dernier enjeu, certains acteurs culturels, notamment Culture Commune, considèrent que la logique des activités culturelles autour des équipements, telle qu'elle a été pratiquée jusqu'ici, est relativement caduque. Dans leur vision, l'approche culturelle de la population doit désormais s'adresser à d'autres formats, d'autres types de relation : l'écologie de la culture développée du temps des Gohelliades n'est plus adaptée, et doit davantage chercher à s'adresser à l'intime et rechercher la proximité (entretien Culture Commune, juillet 2021).

Ces épreuves traversent l'évolution des activités culturelles et artistiques. Elles ont pu aussi être l'occasion de développer de nouvelles formes d'activités culturelles et artistiques, qui font le pont entre la recherche d'un renouveau territorial par la culture et les enjeux contemporains de transition écologique, qui font l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre 3 La culture au service de la transition écologique

L'activité culturelle et artistique s'est transformée pour épouser aussi d'autres pans du projet de territoire de Loos-en-Gohelle. Elle est de plus en plus pensée en lien avec les questions de transition écologique. Le projet de spectacle participatif de 2023 autour du thème de l'agriculture, pour mettre en avant et reconnaître le métier d'agriculteur, susciter des vocations autour de l'agriculture biologique, n'en est que l'ultime ressort.

### A/ Faire des projets culturels des projets de transition

L'inclusion des questions de transition écologique dans les projets culturels connaît plusieurs formes sur le territoire.

L'une vient directement d'une initiative d'une agente dans le quartier Ouest, autour du zéro déchets. Son déploiement reprend la logique d'émancipation, montre un souci d'adaptation très fort aux besoins et ressources de la population (la culture reste au service de la transition écologique et des habitant.es), et une articulation fine aux projets développés par la ville sur le volet environnemental « Les habitants nous disaient que, même s'ils entendaient parler de leur ville comme pilote du développement durable, ils n'en voyaient aucun des aspects et ne se sentaient pas part du modèle. De ce fait, j'ai cherché ce qui se faisait, ai vu un défi zéro déchets à Roubaix. Les

élus m'ont dit essaie, et n'y croyaient pas. J'ai lancé une initiative zéro déchets avec les habitants grâce aux subventions QPV (quartier politique de la ville). Après la première vague de communication, il n'y avait qu'une seule famille. Donc j'ai changé, pas seulement flyers, facebook ou courrier, mais aussi du porte à porte et sorties d'écoles, en insistant sur le côté économique. Au départ, j'ai réuni 10 puis 30 familles dans la 2ème édition, en ayant montré des économies réalisées. La presse en a parlé et la CALL Lens-Liévin a repris l'idée. Maintenant, les « familles zéro-déchets » animent elles-mêmes les ateliers, même dans les écoles qui sont très en demande. Cela leur apporte de la reconnaissance, elles se sentent valorisées. Elles sont fières de ce qu'elles font alors elles veulent partager, c'est valorisant. Et, de manière générale, le but est que les habitants portent eux-mêmes les projets, qu'ils soient acteurs, prennent le relais. Les gens sont la base. Et d'ailleurs, au départ, une des mamans ayant participé était une femme au foyer qui sortait rarement de chez elle. Aujourd'hui, elle est élue à la mairie. Le but de la ville de Loos-en-Gohelle est que les habitants s'occupent de leurs activités, soient acteurs de la vie du quartier. » Désormais, toutes les activités socioculturelles proposées par l'EVS du Quartier Ouest sont développées dans une logique zéro déchets, et la dynamique s'est diffusée aussi aux événements ayant lieu dans le centre-ville.

Elle trouve un écho avec le projet « Raconte moi demain », portée par une professeure de français, en lien avec d'autres enseignants et une chargée de mission de la ville. Le projet est mené auprès de 100 enfants sur les questions d'écotransition, et directement rattaché aux opportunités offertes par le Louvre-Lens. Il bénéficie par ailleurs du soutien de l'ADEME dans le cadre des activités d'expérimentation. Six œuvres du Louvre-Lens ont été étudiées, et les enfants ont produit à la fin un conte sur le développement durable (*L'incroyable voyage de Cobra et Bastet*, qui a fait l'objet d'une publication). L'initiative a été présentée devant un certain nombre de personnalités de la ville, dont le maire, et menée en parallèle d'un atelier zéro déchets, et est amenée à être reproduite. Les questions de transition écologique et de projets artistiques et culturels sont ainsi mêlés, et s'autoalimentent. C'est dans le même esprit que le centre d'action sociale développe des ateliers mensuels qui mixent des ateliers d'économie d'énergie, de gestion du budget pour les bénéficiaires du RSA et des visites gratuites du Louvre-Lens : les ateliers de transition écologique sont construits comme des ateliers socioculturels comme les autres, en visant une approche très pratique et opérationnelle de la transition, et en utilisant les ressources notamment muséales disponibles sur le territoire. La logique poursuivie consiste bien à favoriser l'accès pour toutes et tous aux enjeux culturels, et à l'un de ses corollaires qu'est l'enjeu de transition écologique. Le territoire bénéficie en outre pour cela de soutiens institutionnels et d'outils opérationnalisables, notamment via les kits développés par le CERDD, pour former des ambassadeurs de la transition. Les formes de convergence entre résilience par la culture et écologisation des activités culturelles existent donc déjà, et pourraient gagner à être sinon systématisées du moins plus fortement construites.

## **B/ L'exemple particulier de la Chaîne des Terrils**

Un lieu incarne particulièrement cette articulation entre projets culturels et projets de transition écologique, les terrils jumeaux liés au 11/19, et les activités organisés autour d'eux par l'association de la Chaîne des Terrils depuis les années 1990, qui méritent une attention particulière. Ce lien est résumé d'une formule marquante par l'un des responsables de l'association : « On fait du développement plus que durable : on utilise la décharge du carreau de fosse (les schistes, c'est-à-



dire les déchets issus de l'extraction minière) comme outil d'éducation sur l'environnement » (entretien association Chaîne des Terrils, juillet 2021). Le manifeste qui a fondé l'association envisageait sa mission première autour de la préservation de la valeur biologique des sites. Le déclencheur était un souci ornithologique, porté notamment par Jean-François Caron et Francis Maréchal, qui ont contribué à créer l'association après avoir observé des espèces nouvelles propres à l'écosystème du terril. Cette première approche par l'ornithologie a ensuite été ouverte et étendue pour faire des terrils le support d'autres activités : sport, loisirs, jardin.

La structuration de leur activité a permis progressivement de construire autour des terrils une forme de valeur territoriale directement liée à l'importance culturelle et environnementale du lieu. Celle-ci est passée notamment par un objectif revendiqué de la part de l'association de pouvoir illustrer pleinement sur ce site le terme de bio-diversité, en documentant et en montrant les espèces endémiques poussant ou venant sur les terrils, et en créant la possibilité d'activités compatibles avec la préservation de l'écosystème. La gestion des terrils par l'association (qui n'en est pas propriétaire) illustre finalement un des traits de la trajectoire loossoise, celui d'une volonté d'être en permanence dans l'expérimentation. Le directeur de la Chaîne en parle souvent comme un lieu qui serait un « laboratoire d'expérimentation », que ce soit pour les sports en pleine nature, qui n'étaient pas si développés quand ils furent lancés sur les terrils, pour le renversement de fonction des terrils ou pour d'autres aspects.

L'ensemble de ces activités s'inscrit dans une dynamique qui est celle d'une science et d'une culture participatives, visant à éclairer les visiteuses et visiteurs pour qu'elles et ils fassent ensuite leur propre choix, là encore dans une dynamique proche de l'éducation populaire ou de l'héritage jociste. Cela implique un coût énorme en termes d'animation, de temps consacré à cette animation, autour de groupes volontairement réduits pour garder le caractère relationnel et horizontal. Indirectement, cela implique aussi un temps important, dédié par les responsables de l'association, à la recherche de financements permettant d'assurer la gratuité des visites ou l'ouverture du site. Cela rend le modèle à la fois très impliqué, au plus près du terrain et d'un projet éducatif, culturel et écologique (dans tous les sens du terme), mais aussi fragile, car très lié à un engagement d'un petit nombre d'acteurs et reposant sur des moyens, notamment financiers, relativement limités.

Pour les responsables de l'association, les terrils sont finalement un outil de la trajectoire de transformation économique, autour d'activités touristiques plus respectueuses de l'environnement, avec une fréquentation très nourrie, puisque la Chaîne des Terrils dénombre 150 000 visiteuses.eurs par an<sup>7</sup> pour les deux terrils (contre 400 000 par an pour le Louvre Lens, à titre d'exemple). Le changement de fonction et de forme d'exploitation répond aussi historiquement au besoin d'activités économiques après la fermeture des activités d'extraction, tout en préservant et rappelant la mémoire minière attachée à ce lieu. La destruction des terrils aurait permis une exploitation économique, via notamment l'utilisation potentielle de schistes rouges ou noirs, dans une logique très similaire à la dynamique de l'époque extractive ; le choix effectué apporte une autre vision du territoire et de valuation des lieux et des mémoires.

---

<sup>7</sup> D'après les responsables de l'association, 40% de ces visiteuses.eurs viennent de Loos-En-Gohelle (donc plusieurs visites par an), 40% de la région et 20% de l'extérieur.



Au fond, l'évolution des terrils dit symboliquement beaucoup des renversements ayant lieu sur le territoire loossois, et le portage de cette transformation à la fois par une association et par le soutien de responsables politiques locaux montre aussi le type de coalitions facilitant ce type de trajectoire. Ces coalitions ont donné corps à plusieurs inversions symboliques : celles du passage du stérile au fertile avec la transformation et l'expansion d'une nouvelle forme de biodiversité ; du passage du sous-terre asphyxiant et parfois mortel à l'altitude et au grand air avec la valorisation du fait que ces terrils sont les plus hauts d'Europe du haut de leur 186m ; du passage d'une matière synonyme de souffrance au travail à une matière devenant lieu de loisir. De lieu interdit au public à l'époque de l'exploitation minière, les terrils sont devenus une sorte de totem de la ville, à la fois de son histoire ancienne et de sa trajectoire à venir, notamment par le fait qu'ils ont été « mis en ressources » et qu'un gros travail a été fait pour leur donner de nouvelles valeurs, environnementale, économique, éducative, patrimoniale, esthétique, mémorielle.

## **Volet 3 La tension entre implication citoyenne, recherche permanente d'innovation et fonctionnement ordinaire d'une collectivité**

Le développement d'un programme culturel et de nombreuses activités culturelles et artistiques comme ciment de requalification du territoire n'est pas propre à la ville de Loos-en-Gohelle, comme de nombreux travaux de recherche l'ont montré (voir la synthèse la plus récente dans Mortelette, 2019). Ce qui le distingue cependant tient à un double processus :

- celui d'une volonté portée dès les années 1980 d'associer au plus près la population non seulement à la participation mais aussi à la production de ces activités culturelles et artistiques ;
- celui d'une méthode narrative, portée initialement dans les années 1990 par les travaux de Culture Commune et reprise sous une autre forme par la mairie au début des années 2000, qui font de la mise en récits un outil d'écoute, de mobilisation de la population et d'action publique.

Ce double processus constitue l'un des horizons tracés par le projet de territoire, à savoir celui d'une transformation s'appuyant sur une forte implication citoyenne. Le terme, utilisé par les acteurs de la mairie, n'est pas neutre, et dit bien la volonté d'action et d'engagement associée à la participation recherchée. Il témoigne d'une stratégie visant une augmentation de la capacité des habitant.es, à savoir leur capacité à faire et à s'approprier. Il masque cependant indirectement le travail nécessaire pour permettre cette implication, et notamment tout ce qui permet de faire vivre, d'animer et d'accompagner les projets développés par les habitant.es ou les différents collectifs ou associations et d'outiller ces mêmes habitant.es via un travail de capacitation. La culture de l'implication citoyenne, qui est au cœur du modèle loossois, et sa mise en récit, entrent ainsi en tension avec les capacités de fonctionnement de l'administration, et posent la question de savoir comment repenser ou adapter le fonctionnement classique d'une administration à ce type de projet impliquant. L'implication citoyenne met directement à l'épreuve le fonctionnement ordinaire de l'administration et des services d'une collectivité. Un certain nombre d'acteurs rencontrés, académiques ou institutionnels comme le CERDD, insistent sur l'intérêt d'une abolition progressive de la frontière entre élus et techniciens pour permettre de donner corps à ce type d'approches, et nous verrons que ce genre de stratégies n'est pas sans poser quelques difficultés.

Les trois chapitres de cette partie reviennent sur les différents volets de cette tension, pour à la fois montrer comment se construit cette culture de l'implication citoyenne et les défis auxquels elle fait face (chapitre 4), puis détailler les tensions entre récit, mise en récit et écoute de la population qui émergent à cette occasion (chapitre 5) et enfin expliciter les frictions produites par le projet politique d'implication citoyenne sur le fonctionnement des services administratifs (chapitre 6).

L'idée de ces chapitres est moins de revenir sur les dispositifs emblématiques qui ont structuré cette implication citoyenne (charte du cadre de vie, 50/50, Agir ensemble), déjà largement détaillés dans de nombreuses publications, que sur leurs effets sur le territoire, ses habitants et les équipes qui les ont mis en place et accompagnés.

## **Chapitre 4 Le développement d'une culture de l'implication citoyenne et l'épreuve renouvelée de sa forte animation**

La mairie de Loos-en-Gohelle a non seulement développé, depuis les années 1980, un arsenal assez poussé et innovant d'outils permettant de mobiliser la population autour de projets divers liés à la transformation du territoire (socioculturels, écologiques, sportifs, etc.), mais aussi une démarche réflexive approfondie sur le sujet. L'ensemble a été synthétisé dans un document appelé référentiel de l'implication citoyenne (Raynaud, 2020), qui souligne l'ambition de créer par ce processus des externalités positives en termes de bien être, de capacité d'action, de prise de risque collective, qui sont autant d'éléments structurant une capacité à la fois individuelle et collective (Buclet, 2021).

Ce document rappelle aussi l'angoisse quasi existentielle de la démarche de mobilisation de la population, qui tiraille l'équipe municipale, dont le maire qui craindrait d'avoir « tué la mobilisation » par une sollicitation récurrente et quasi continue<sup>8</sup>. Le référentiel expose explicitement l'ambition d'articuler implication citoyenne et résilience territoriale, dans l'idée que l'appropriation par les habitants de la transformation du territoire est le gage d'une forme de résilience à la fois apaisée et aboutie.

### **A/ Implication citoyenne : construire une capacité**

L'implication citoyenne dans les affaires de la cité répond à un besoin de faire de la vie démocratique autre chose qu'un simple rendez-vous électoral et un acte de consommation de programmes. Ce n'est cependant pas un état, mais un processus continu, qui nécessite l'apport et l'impulsion de plusieurs acteurs sociaux et politiques et un travail important. La volonté d'associer la population à la construction d'événements culturels comme les Gohelliades par Marcel Caron au début des années 1980 n'a pu se réaliser que grâce à la vigueur d'un tissu associatif engagé, fort de l'existence dès cette époque d'une cinquantaine d'associations (entretien élu Loos-en-Gohelle, juillet 2021).

Cet engagement associatif est un terreau et une ressource organisationnelle sur laquelle a pu s'appuyer l'équipe de la mairie, qui a pu contribuer à amplifier les conditions de ce dynamisme. Par bien des aspects, il est le direct héritier des sociétés de l'époque minière qui contribuaient à scander et à contrôler la vie sociale loossoise autour des écoles, de la religion, du sport ou des fêtes : « Dans la cité du 5, quand j'étais jeune, il y avait des événements chaque semaine, avec l'association de retraités. » (entretien ancien responsable administratif, juillet 2021). Le rôle de la municipalité a été de potentialiser cette activité associative et de la canaliser dans des projets collectifs à vocation

---

<sup>8</sup> Le référentiel rappelle le rythme effréné des réunions publiques, qui ont dépassé les 220 au cours du mandat 2014-2020, soit près d'une par semaine.

émancipatrice. C'est sans doute ce qui explique la permanence voire l'amplification du mouvement associatif dans la ville. En 2019, on comptait, parmi les 6 800 habitant.es de la ville, 1 850 adhérent.es à une association, soit deux fois plus qu'en 2001 au moment de la première élection de Jean-François Caron comme maire (Raynaud, 2020). Cela se traduit par des profils habitants particuliers, dont certains incarnent non seulement le « noyau dur » de la mobilisation, mais aussi une implication quasi tous azimuts (encadré 2).

### **Encadré 2 : Portrait d'habitante impliquée**

Au cours de notre enquête, nous avons pu rencontrer certaines personnes dont l'engagement associatif multiple témoignait de la vigueur du phénomène sur le territoire. Voici le portrait des engagements de l'une d'elles, qui est à la fois extraordinaire sans être une exception dans la ville.

De 2003 à 2018, elle a participé comme bénévole aux Restos du Cœur. Elle a aussi œuvré à la préparation des chars et aux défilés du Corso Fleuri. Pour la Route du Louvre, elle a tenu le stand de ravitaillement face à la mairie pendant dix ans. La candidature Unesco ne lui est pas étrangère : elle a aidé pour certains aspects du dossier, a fait partie du comité pour le label pendant quelques mois. Lors des repas de la Sainte Barbe, elle donnait un coup de main, souvent avec les mêmes bénévoles qu'aux Restos du Cœur. Elle a tricoté son bout de couverture pour Loos Chtricote. Pour Faites in Loos, elle était dans l'équipe qui a aidé à la préparation, a assisté aux réunions, a donné un coup de main le Jour J. Lors du projet Dukass, elle a fait les crinières des chevaux pour le spectacle des forains. A la période des fêtes, elle a aussi participé à l'arbre à bonbons pendant plusieurs années, avec sa tombola, la décoration de l'arbre de Noël rue Masséna, en y faisant du chocolat chaud et des friandises. Dans un autre registre, elle est aussi engagée dans l'association des anciens combattants AFN, en raison de l'engagement de son mari durant la guerre d'Algérie.

Cet engagement multiforme lui procure de la fierté, lui donne des capacités à pouvoir dialoguer et échanger avec les autres habitant.es, à transformer son cadre de vie, et à activer des formes de solidarité. Cela témoigne à la fois d'une plus forte capacité individuelle, mais aussi de la construction progressive d'une capacité collective / territoriale, permise et accélérée par les processus d'implication citoyenne.

La ville a apporté aux habitant.es une nouvelle possibilité d'être actrice.teurs de projets qui concernent les citoyens, via certains dispositifs, dont le plus emblématique est sans doute le fifty/fifty. Ces projets reposent sur le principe d'un projet proposé par les habitant.es, discuté avec les équipes de la mairie, qui, s'il est retenu, assure l'amorçage et les coûts d'investissement initiaux, laissant aux porteurs.euses de projet le soin de l'entretien et de la pérennisation du projet. Si le dispositif concerne officiellement 5 à 6 projets par an (et sans doute le double pour ceux qui y correspondent et sont traités par la mairie sans être considérés officiellement comme tel), il touche autour de 100 personnes (Raynaud, 2020), ce qui correspond à un pourcentage assez élevé pour une ville de cette taille.

A première vue, la démarche de mobilisation de la population par la municipalité pourrait faire penser à celle classique d'un centre social, mais repensé à une échelle beaucoup plus large, en essayant de faire participer la population la plus fragile, notamment autour d'activités socioculturelles. Cependant, la différence est au moins double, l'échelle de déploiement étant beaucoup plus large que celle d'un CCAS et la logique poursuivie étant animée par la co-construction.

Cette co-construction a une influence sur les temporalités des projets, forcément plus lents à se mettre en place, car issus de processus discursifs plus longs. Elle requiert aussi une animation permanente. C'est notamment ce que nous avons pu observer dans le quartier Ouest, où une agente effectue un travail impressionnant autour de la revitalisation de l'Espace de Vie Sociale (EVS), en mobilisant fortement la population de cette partie située aux marges de la ville et souvent considérée comme plus difficile à inclure. L'engagement sans faille de cette agente a permis à la fois le développement de nombreux ateliers (comme certains autour des usages du numérique) où participent notamment des familles et le décroisement partiel du quartier. Ce travail impressionnant possède lui aussi sa fragilité, car très liée à cette personne, et donc dépendante d'éventuels changements de poste.

### **B/ Faire confiance, donner des responsabilités, reconnaître**

Le travail d'implication citoyenne qu'on peut observer dans les quartiers Ouest (mais aussi ailleurs) a été rendu possible par la mise en place d'un pilotage particulier, qui articule confiance, prise de responsabilités et reconnaissance. Il n'est pas un travail de lien comme les autres, mais le résultat d'un tissage fin qui joue sur ces trois registres, et qui constitue le fil rouge d'une grande partie des activités culturelles et artistiques développées sur le territoire.

La confiance, c'est celle qui est donnée aux habitant.es pour porter des projets, mais aussi aux agent.es pour développer des initiatives directement, et ne pas se contenter de la seule application des demandes politiques. Cette confiance est reconnue par plusieurs de nos interlocuteurs.trices comme un moteur de leur action<sup>9</sup>, notamment au sein des agents de la collectivité. « La personnalisation du rapport aux habitant.es, c'est facile à faire dans une petite ville. Ce qui est vraiment important, c'est que votre hiérarchie (c'est pour moi la mairie) vous laisse votre autonomie, vous fasse confiance. Ce n'est pas la même chose dans les autres villes, je n'aurais pas cette liberté. Liberté d'action, d'agir. Pour moi, c'est inestimable. Je pourrais aller bosser ailleurs, gagner plus mais je perdrais cette qualité de travail et cette richesse de connaître tout le monde » (entretien agente de la ville, juillet 2021). Le travail de capacitation passe ainsi par une première étape, qui est celle de la valorisation des initiatives, et de la confiance donnée aux agent.es et acteurs.trices du territoire. L'un des enjeux est celui de la posture, d'une forme d'ouverture à une légitimité partagée et pas uniquement acquise par le vote mais sans cesse réactualisée par l'engagement. C'est ce travail de réflexivité qui permet d'ouvrir un espace pour élu.es, agent.es et habitant.es pour exprimer des critiques et proposer des actions correctrices sans qu'elles soient remises au placard a priori par défaut de légitimité.

Deuxième volet du triptyque, celui de la prise de responsabilités. Le discours des autorités de la ville insiste beaucoup sur le terme de responsabilisation, que nous ne reprenons pas à notre compte : il est présenté comme un pendant de la participation. Il incarne cependant à notre sens une vision héritée de l'économie morale, souvent associée à l'idée d'un « bon comportement » et donc également d'une logique de normalisation ou de disciplinarisation de ces comportements. Nous pensons que le processus, dans lequel la mairie joue un rôle décisif pour activer les capacités

---

<sup>9</sup> Une habitante le confiait également, à propos des projets socioculturels qu'elle portait dans la ville : « Pour moi, Loos-En-Gohelle est un détonateur, ce qui me permet de réaliser ses projets, grâce à Marcel Caron d'abord puis Jean-François qui prend la suite. »

des agent.es et des habitant.es correspond davantage à l'idée d'encourager la prise de responsabilités, terme qui traduit davantage une idée de dynamique, soutenu par les dispositifs institutionnels, sans être entièrement prescrits par eux. Cette prise de responsabilités correspond au fond à une mise au travail de la notion d'implication citoyenne. Elle est notamment incarnée par le dispositif 50/50, qui engage les habitant.es y ayant recours et leur offre de nouvelles formes de responsabilités à saisir. « Le 50/50, ça a changé les choses. Je pense par exemple au stade où la mairie a fourni la peinture et les habitants ont fait la peinture. Ça crée des collectifs » (entretien agente de la mairie, juillet 2021). Cette prise de responsabilités, en impliquant les habitant.es, les rend aussi plus à l'écoute des difficultés potentielles de certains projets, et permet de relativiser certains échecs s'ils sont bien inscrits dans cette logique, comme dans le cadre d'un projet 50/50 n'ayant pu aboutir autour d'un stade de foot : « L'idée, c'était de construire des cahutes pour protéger les bancs de la pluie et du vent. Mais il y a des contraintes techniques, et des enjeux d'agrément avec la Ligue et la FFF. On ne pouvait pas le faire à cause de cela, et les gars n'étaient pas contents. Les retours, malgré tout, c'était : au moins, on a été fixés, même si on n'est pas contents. Et ce droit à l'erreur est globalement compris : il y a une reconnaissance du courage de faire, même s'il y a parfois des ratés. » (entretien élu de la ville, juillet 2021).

Le processus fonctionne d'autant mieux qu'il part de l'expression de besoins exprimés par la population et non pas de catégories imposées. A l'inverse, les projets ne s'appuyant à la fois pas sur les besoins exprimés ou sur la prise de responsabilités sont généralement rapidement délaissés par la population. Le projet CISMOP d'aide à la mobilité par des outils high tech autour d'un périurbain « smart » a ainsi constitué un échec pour les concepteurs, car trop éloignés des besoins et des capacités des habitant.es (Tollis et al., 2019). De même, dans l'agglomération, le projet porté par les Anges Jardins de transformation d'un jardin partagé pour en faire un jardin permacole sur le site d'une ancienne école à Lens a démobilisé une population surprise par le manque de lien fait avec leurs préoccupations et avec la réalité d'un site encore plein de gravats (entretien acteur de l'action sociale de l'agglomération, juillet 2021).

Dernier volet de l'implication citoyenne, la reconnaissance, pour enclencher une forme d'identification : toute mise en place de projets et d'initiatives des habitant.es est suivie d'une valorisation concrète du travail fourni. C'est notamment le sens de l'événement Faites in Loos, qui a lieu en fin d'année, et qui vise à promouvoir les initiatives qui ont émergé pendant l'année. Dans l'esprit des responsables de la ville, c'est un outil de communication entre habitants, « pour reconnaître le travail des uns et des autres et ensuite écouter le désir des autres » (entretien élu, juillet 2021). Cette reconnaissance est même portée aussi directement par certaines associations, comme les Anges Jardins, qui cherchent à mettre en place des systèmes de reconnaissance du travail gratuit effectué, notamment pour l'animation du projet du jardin de cocagne et de l'archipel nourricier, en détournant la logique de reconnaissance monétaire via la création d'une monnaie locale, la manne. Celle-ci n'est pas indexée sur un cours monétaire, mais sur un nombre d'heures données pour les activités collectives gérées par l'association. 10 mannes équivalent ainsi à un quart de temps donné. Et, avec 80 mannes, on peut bénéficier d'un panier de légumes, d'un repas au restaurant Menadel voire d'un repas à la friterie, qui ne dépend pourtant pas de l'association. Par ce biais, on crée d'autres formes d'attachements territoriaux, pour contourner les termes de l'échange toujours inégaux dans un système capitalistique, en valorisant l'engagement et l'implication et donc en créant une valeur territoriale qui est celle de l'intensité des liens et des échanges (sans que ceux-ci soient nécessairement monétarisés).

### **C/ La difficulté de faire participer tout le monde / L'érosion de l'implication ?**

Le schéma d'implication citoyenne mis en place par la mairie de Loos-en-Gohelle a historiquement fonctionné par cercles concentriques, autour d'un noyau dur de fidèles, puis d'un cercle de participant.es occasionnel.les et enfin de personnes plus éloignées de toute forme d'implication. L'épreuve continue de l'implication citoyenne consiste à faire en sorte que l'espace entre ces cercles diminue.

Ce que notre enquête a mis au jour est un processus plus complexe, avec trois traits principaux. Le premier est celui d'une sensation partagée par plusieurs personnes, et notamment les porteurs.euses de projets habitants, d'un repli progressif sur le noyau dur. Pour la dernière occurrence du corso fleuri, une vingtaine de personnes ont participé : « La participation s'est faite en bouche à oreille, c'était toujours les mêmes équipes, entre les membres des différentes associations qui demandaient des coups de main ou si cela tentait les personnes de participer. » (entretien responsable associative, juillet 2021). De même, les festivités des Gohelliades semblent rassembler un public et des bénévoles toujours plus restreint, même si l'effet des contraintes sanitaires sur ce type de perceptions doit conduire à le prendre avec beaucoup de précautions.

Le deuxième trait correspond à la convergence de deux processus : la sensation d'un éloignement relatif du politique et la perception (vérifiée ou non) d'un plus faible engagement de la part de certaines catégories de population, notamment les plus jeunes. « La politique s'est professionnalisée donc la relation avec les habitants s'est perdue. Ici, ça se perd sans se perdre : JFC connaît ton nom mais il est appelé à des tâches extérieures, alors que MC ne voulait pas, et s'est concentré uniquement sur son poste de Maire à Loos. Le fait que Loos soit vitrine, ça rend les gens fiers surtout les plus anciens mais les plus jeunes s'en foutent, car ils n'ont pas cette façon de faire. C'est pas l'engagement des jeunes qui se perd, c'est la façon de s'engager. » (entretien porteuse de projet, juillet 2021).

Le dernier trait est la difficulté persistante à toucher certains publics, et notamment à faire participer les plus démunis. C'est notamment ce qui ressort des perceptions des agentes du centre d'action sociale : « C'était la rentrée scolaire, beaucoup de familles perçoivent l'aide pour la rentrée, elles sont venues en disant, « Est-ce-qu'on peut m'aider au CCAS pour acheter des fournitures scolaires, « vous avez fait quoi de l'allocation scolaire » - « j'ai payé mes factures », la rentrée scolaire ça ne sert pas à ça mais en même temps, on les comprend. Je ne peux pas blâmer une maman qui a payé ses factures, ça c'est pas possible. Donc, quand on arrive avec tous ces sujets, on essaie de les sensibiliser, de les faire participer. C'est franchement pas leur priorité. » (entretien centre d'action sociale de la ville, septembre 2021).

L'ensemble de ces éléments montre à quel point l'implication citoyenne reste largement un travail de Sisyphe, sans cesse à recommencer et qui doit s'adapter aux nouveaux besoins des habitantes et des habitants. Sa mise en place permet à la fois une lecture plus démocratique et ouverte de la gestion d'un territoire, une forme d'appropriation par les habitant.es, et constitue une épreuve fondamentale pour les équipes municipales, les associations et les services techniques.

## Chapitre 5 Une tension entre récit et écoute, les défis de la mise en récits

Dans le dispositif d'implication citoyenne, une méthodologie a été largement explorée sur le territoire loossois, celle de la mise en récits. Elle connaît au moins deux variantes sur le territoire, celle développée par Culture Commune au début des années 1990, puis celle formalisée par les équipes de la ville à partir du milieu des années 2000. Elle se veut d'abord un outil de mémoire, puis un outil d'émancipation et d'implication. Elle devient progressivement un outil d'organisation de l'action, de même qu'un outil d'évaluation de l'action. A ce titre, la mise en récits est un processus complexe, traversé par des tensions sur les publics visés par le récit, sur les auteurs.trices de ce récit et sur l'objectif à la fois du récit et de la mise en récit.

### A/ Mettre en acte une démocratie narrative. La mise en récit comme outil de mémoire et d'émancipation

L'intérêt pour les questions de mise en récit fait écho à l'idée défendue par certains chercheurs, et notamment Pierre Rosanvallon, que la production de récit ouvre potentiellement une nouvelle forme de démocratie, ou plus exactement de renouvellement de la démocratie, qu'il appelle la démocratie narrative (Rosanvallon, 2014). Elle se distingue de la démocratie participative, qui cherche à ne pas se limiter au simple moment du vote, et de la démocratie qu'il nomme délibérative, qui cherche à insérer les décisions publiques dans un débat public permanent. Ces deux approches cherchent à passer d'une démocratie intermittente à une démocratie continue. La démocratie narrative suit en revanche un autre chemin : elle cherche moins la continuité que l'inclusivité. Inspirée par les travaux de Rancière sur *Le Spectateur émancipé* (2008), elle repose sur l'idée que la fabrique d'un récit est un outil pouvant permettre une forme de reconnaissance, pour sortir de la logique d'abandon et de l'impression d'exclusion. Elle vise, dans les termes de Rosanvallon, à contrer « la négligence des vies ordinaires ». Elle est à ce titre plus qu'une méthodologie, mais un vrai programme politique de résistance à l'ordre établi : « Donner la parole, rendre visible, c'est en effet aider des individus à se mobiliser, à résister à l'ordre existant et à mieux conduire leur existence (...) On ne peut se projeter dans l'avenir que si l'on a les moyens de resituer son expérience dans une vision plus large et plus longue de l'émancipation humaine. Sortir de l'ombre et de l'anonymat, c'est assurément pouvoir inscrire sa vie dans des éléments de récit collectif; affirmer sa singularité et en même temps se découvrir participant d'une communauté d'expérience; lier son "je" à un "nous"; retrouver en même temps dignité et capacité d'action » (Rosanvallon, 2014, p.23-24).

La mise en récit, de ce point de vue, correspond bien à quelque chose permettant de susciter la confiance et d'outiller les personnes racontées pour aller vers de nouvelles formes d'action. Les démarrages des projets de Culture Commune s'inscrivent directement dans cette lignée, avec des artistes faisant du porte à porte pour recueillir les expériences de vies des habitant.es de Loos-en-Gohelle. Les membres de Culture Commune ont qualifié cela de production d'une forme de « théâtre documentaire », donnant à la fois une voix, une scène et une trame à des récits ramassés ici et là, notamment dans les milieux ouvriers. La dynamique s'est poursuivie ponctuellement, comme en témoigne par exemple l'une des créations de la fin de l'année 2020, par la Compagnie



Carabosse, qui visait à marquer le trentième anniversaire de la remontée de la dernière gaillette par le biais d'installations de feu autour de la Sainte Barbe, ou des spectacles de François Cervantès, de la compagnie l'Entreprise, qui a développé son projet artistique après une rencontre sur le temps long avec quatre habitants de la ville. Ce travail de mise en récit a une portée mémorielle, pour donner une voix et un sens aux vies du territoire. Il se veut aussi une projection vers de nouveaux horizons. Cette approche est celle que l'on retrouve notamment dans le dossier de construction de la candidature au patrimoine mondial de l'humanité de l'Unesco, qui a été notamment fortement portée par Jean-François Caron : il s'agit bien de montrer que ce n'est pas le récit fini d'un territoire révolu, mais celui d'un patrimoine vivant et dynamique, qui peut être valorisé et constituer un nouveau type de ressources pour le territoire.

### **B/ La mise en récit comme outil d'organisation de l'action et d'évaluation**

La mise en récit est devenue, dans le cadre de sa prise en main par les services de la mairie, un outil d'un autre ordre. Il est devenu à la fois une méthodologie d'écoute de la population, mais aussi une fabrique de sens en lien avec un projet politique. Dans le vocabulaire du code-source de la mairie, c'est la logique des cailloux qui ont parsemé le chemin parcouru (et qu'on saisit par l'écoute habitante et sa transformation en récits), et des étoiles qui servent d'horizons et de vision pour aller vers les possibles ouverts par ce récit (et qui constitue une mise en ordre du récit).

Dans ce cadre, la mise en récit a permis de structurer une partie du projet porté par les équipes de Jean-François Caron, et d'en faire saillir des éléments symboliques et emblématiques, à l'image des panneaux photovoltaïques posés sur les toits de l'église de la ville. Leur mise en récit consiste à en faire un élément du réel, un caillou, qui apporte l'équivalent de cinq mille euros de consommation d'électricité par an, et un élément déclencheur, une étoile, pour que d'autres s'en saisissent et continuent à développer ce type de projets. A ce titre, cela devient un outil de manifestation de l'action publique et d'organisation de cette action<sup>10</sup>.

La mise en récit est même progressivement devenue un outil d'évaluation de l'action publique. L'intérêt de l'expérience loossoise autour des enjeux narratifs tient notamment à cette volonté relativement rare sinon unique dans les collectivités (françaises) d'avoir accepté l'expression de contre-récits, ou de récits de l'échec. Pris comme élément de capitalisation, le récit a quelque chose à nous raconter et à nous apprendre sur la façon dont tel projet ou telle politique s'est déployée et a été vécue par les agent.es, les élu.es ou les habitant.es. Les retours d'expérience ont ainsi été progressivement calibrés autour de cette logique de mise en récits, conçus sur un modèle proche de l'approche clinique et permettant une évaluation plus fine des processus qu'une évaluation par de simples indicateurs. L'approche par la mise en récit permet en effet de s'intéresser au processus de production de l'action publique tout autant qu'à ses résultats, l'évaluation des politiques publiques négligeant souvent la première partie de ce doublet, pourtant essentielle.

---

<sup>10</sup> Même s'il est parfois perçu comme lointain par une partie de la population, notamment celle concernée par l'action du centre d'action sociale : « Je ne pense pas qu'elles aient participé à ce travail, aucune famille ne m'en a parlé, elles ne savent pas qu'elles ont été mises en récit. » (entretien actrice de l'action sociale, juillet 2021)

La ville est devenue une sorte de modèle pour ces approches, faisant l'objet d'une forte attention des pouvoirs publics et de différents cabinets autour de ces logiques de récits. De façon contre-intuitive, notre enquête a mis au jour le sentiment d'un manque de récits de capitalisation, notamment pour les questions culturelles : « La mise en récit pourrait être plus développée, on ne le fait pas sur certains projets, on ne l'a pas capitalisé. C'est un sujet dont on parle avec A. Il faut mieux travailler la question du récit sur les projets culturels en mettant une méthode en place comme celle des 50/50. Pour cela, j'aimerais monter un groupe de travail pour se pencher sur la mise en récit, comme l'a fait Julian Perdrigeat. Pour l'instant, il n'y a qu'une seule personne à la culture, la mise en récit ne peut pas reposer uniquement sur elle. Il faut qu'on garde des traces de ce qui s'est passé. On fait des bouts, mais on ne le systématise pas, c'est une méthode à construire. Autant la mise en récit est assez complète sur la mine et les questions écologiques, autant elle l'est beaucoup moins sur la culture. On a une responsabilité à continuer à transmettre ce qui s'est fait. » (entretien élue, juillet 2021). En dépit de l'ancienneté de la démarche au sein de la ville, la mise en récit comme forme d'évaluation semble encore embryonnaire dans certains domaines, montrant que le travail considérable qui y est associé ne peut se construire sur un pas de temps rapide.

### **C/ La tension entre récit et storytelling : comment ne pas détacher le récit des récités.**

La méthode de la mise en récit a montré une certaine efficacité dans la structuration de l'action publique et dans la mise en ordre de la trajectoire de la ville. Elle n'en est pas moins aussi un geste politique, une forme de construction sociale qui permet de donner du sens à ce qui n'en a pas forcément toujours eu. Et elle n'est pas la garantie d'un consensus : « Il existe des problèmes dans plein de services, le récit de transition n'a pas l'adhésion de tous, on a un train à plusieurs vitesses. » (entretien responsable de la ville, juillet 2021) C'est notamment ce qui motive les critiques ou les alertes émises par plusieurs des personnes rencontrées au cours de l'enquête : la mise en récit court toujours le risque d'être détournée pour devenir l'écriture d'un récit officiel. Des organismes comme le CERDD, qui promeuvent dans des guides la méthodologie de la mise en récit, en ont pleinement conscience et voient dans la prolifération de journées d'études et d'acteurs sur le sujet le risque grandissant à la fois de narrative washing et de storytelling.

La qualité de la mise en récits que nous avons pu observer à Loos-en-Gohelle tient à la préservation d'une forme de polyphonie. Cela se retrouve notamment dans l'utilisation de la mise en récit comme outil de gestion des conflits en interne au sein des services. Un protocole de traitement a été monté, avec une méthode rédigée dans le wiki interne. Son principe : que le « bug », le raté ou le problème soit raconté du point de vue de chaque acteur ou agent, afin de mettre en commun ce avec quoi on n'était pas en phase. Cela se traduit par un usage innovant de la note de service, qui est devenue non plus un outil prescripteur et descendant mais « un ascenseur qui monte, un flux qui instruit sur des éléments d'expérience, et qui permet d'accepter qu'il y a plusieurs perceptions d'une même histoire » (entretien chercheur spécialiste de Loos-en-Gohelle, juillet 2021). La mise en récits (et le pluriel est important) reste ici proche de celles et ceux qui sont les récités, qui sont les premières personnes concernées par le récit. A ce titre, elle reste un outil ouvert et délibératif, car pluriel. Elle demeure un processus fragile et dont l'objectif politique peut être détourné, car elle est toujours travaillée par cette tension d'un récit qui se voudrait unifiant, dont témoigne la très récente journée d'étude du Forum de la Résilience (4-5 octobre 2021) dont l'une des tables

rondes portait sur le sujet « Rouen, regards croisés : storytelling et histoire vraie », symbolisant les frictions inhérentes au déploiement massif de ce type d'approches.

## **Chapitre 6 Les coulisses de l'implication citoyenne : comment accorder la logique de projet et la logique bureaucratique classique d'une administration**

La logique d'écoute et de mise en récits d'un côté, l'animation des dynamiques d'implication citoyenne de l'autre ne font pas partie de l'ADN habituel d'une administration locale. A ce titre, elles constituent une épreuve pour leur fonctionnement bureaucratique ordinaire. La trajectoire loossoise ne peut se comprendre par le seul prisme des résultats produits par certains dispositifs de politique publique : elle contient aussi un travail sur l'adaptation du fonctionnement des services pour atteindre ce type d'objectif et engage des changements dans les relations entre élu.es et technicien.nes. Dans le monde de la fonction publique territoriale, « faire Loos-en-Gohelle », comme l'ont évoqué certains de nos interlocuteurs, qualifie un parcours, des apprentissages, une manière de bousculer certains codes et certaines logiques bureaucratiques. Interrogé sur l'origine des réflexions en interne sur la coopération, l'un de nos interlocuteurs le résumait d'une façon à la fois amusante et parlante : « - Et ce qui est fait sur la coopération, ça s'inspire de réflexions présentées à Sciences Po ? - Non ça vient de Loos, ça vient de Sciences Loos ! » (extrait d'entretien avec un responsable de la mairie, juillet 2021). C'est à ce « Sciences Loos » que s'intéresse ce chapitre, pour voir ce que les projets globaux de résilience et d'implication citoyenne font au fonctionnement des services et à la relation entre la filière technique et la filière politique de la ville.

Pour mener à bien cette transformation de la culture administrative des services techniques, la ville travaille depuis 2012 avec un laboratoire de recherche-action, ATEMIS. L'objet de cet accompagnement au long cours est notamment d'accompagner les différentes composantes de la mairie (élu.es, cadres, agent.es) dans la mise en place de logiques de coopération et la prise en compte des questions de santé et de bien-être au travail.

### **A/ Entre enthousiasme et surcharge : la coopération comme mise à l'épreuve des ressources humaines**

L'ambition politique territoriale de transition écologique s'appuyant sur une forte implication citoyenne a buté au début des années 2010 sur le fonctionnement des services, avec des surcharges manifestes et des événements dramatiques, créant une crise interne au sein de la ville. Cela a amené des réflexions sur les manières de repenser l'organisation du travail des services pour les mettre plus en adéquation avec les besoins du projet politique.

L'attention aux questions d'organisation du travail fait partie intégrante de la trajectoire loossoise : le projet politique est soutenu par une réflexion managériale à deux entrées. La première, c'est celle

d'un choix assumé d'un niveau d'ingénierie très élevé pour la taille de la ville : « Normalement dans une commune de 6700 habitants, on a habituellement 1 ou 2 catégories A (le DGS et le DST). Ici il y a 6 ou 7 équivalents catégorie A (2 équivalents ingénieurs, ...). Ça peut donner l'impression qu'on est assis sur un petit pactole et que la ville peut se payer des ingénieurs à tout va. C'est faux : quand on prend nos budgets, on a un budget de fonctionnement équivalent à d'autres collectivités de même taille. On a juste choisi de mettre de l'argent dans la matière grise et ça génère des effets d'entraînement en interne positifs : plus d'émulation, une plus grande capacité à monter des dossiers de subventions, d'être attentifs aux opportunités, plus de recherches et de trouvailles d'opportunités. » (entretien direction de l'administration, juillet 2021). Ce choix de forte ingénierie en interne a par exemple permis de générer l'équivalent d'un million de travaux payés par l'Etat en six mois. Il a indéniablement des effets sur la capacité d'action. Mais il a aussi des effets sur la surcharge possible pour les agent.es<sup>11</sup> et sur une dichotomie possible entre un encadrement important et des services techniques un peu moins fournis. C'est pourquoi la réflexion managériale a aussi porté sur l'organisation de nouvelles pratiques autour de la coopération. La mise en ressources du territoire ne peut se penser sans une réflexion sur les modalités d'interaction de celles et ceux qui activent et animent cette mise en ressources.

L'idée a été de donner corps à une logique dite de coopération, reposant sur une capacité de travailler avec les autres de manière plus articulée, plutôt que de rester dans une logique de coordination, qui implique un travail spécialisé, davantage marqué par la division du travail et une approche tayloriste (entretien ATEMIS, juillet 2021). Cette coopération s'est structurée autour de lieux d'échanges à plusieurs niveaux, et notamment ceux des cadres. Trois groupes ont été formés au sein de la mairie, l'un entre cadres intermédiaires, l'un entre responsables de services, et l'un autour de la direction générale des politiques (DGS, DST, DGA, Dircab et Maire). L'idée poursuivie est celle de groupes de pairs, pour construire une relation de travail et de confiance et arriver à estimer la capacité des services, à tous les niveaux, à absorber la demande politique. Cela devait permettre de réussir à décloisonner les services entre l'équipe de chargé.es de mission centrée sur les projets d'un côté et le reste des services quotidiens, cette articulation ayant été trop peu anticipée et ménagée par le maire.

Le travail d'accompagnement a permis non sans difficultés de faire changer les services techniques. « C'était aussi la difficulté au service technique, tout un tas de cadres intermédiaires montés parce que c'était des bons gars, on le rend chef de service pour le reconnaître, les collègues n'acceptent pas, il y a conflits de légitimité, ça cogne ... » (entretien acteur loossois, juillet 2021). L'apaisement de ces conflits est passé par une érosion du mode pyramidal et une attention plus forte aux formes de reconnaissance et de dialogue, en ne négligeant pas le nécessaire déballage des problèmes par les agent.es ou les cadres, afin de pouvoir mettre le doigt clairement sur les domaines qui posaient problème. Les groupes de pairs ont ainsi connu une évolution : la première année a servi de diagnostic, pour permettre aux un.es et aux autres d'exprimer leur malaise, leur situation d'isolement ou la sensation d'être trop faiblement écouté.es. Cette construction d'un état des lieux a permis, en le restituant à la direction, de retrouver un dialogue avec la direction des services techniques. Les groupes de pairs ont permis de repartir des pratiques professionnelles, autour

---

<sup>11</sup> « Le projet est très innovant à Loos-en-Gohelle. Il implique une capacité d'absorption de la participation citoyenne : il y a aussi un effet de masque, les gens se crament, apportent énormément d'enthousiasme mais faites gaffe ! D., il faisait des journées de 5h à 22h tous les jours. On était inquiets, il était à deux doigts d'un burn-out. C'est l'arrière-boutique, c'est ce qui ne se voit pas dans le côté ville pilote. » (entretien acteur loossois, juillet 2021).

d'une logique d'élaboration collective, pour essayer de mieux comprendre ce qui avait éventuellement dysfonctionné et la façon de faire évoluer le portage managérial. Le travail est toujours à actualiser, et n'est jamais achevé. Certains interlocuteurs n'ont d'ailleurs pas hésité à rappeler la persistance de réflexes managériaux peu coopératifs : « On prône la coopération, et en même temps on a des réflexes de chef de service descendants, de mails violents, cassants, directifs, ou d'instruction de dossiers très formels » (entretien responsable ville, juillet 2021). L'arrêt du groupe de pairs des cadres intermédiaires semble, de ce point de vue, assez étonnant, notamment au vu des renouvellements dans les équipes d'élu.es et dans les services techniques suite aux dernières élections et au vu des déstabilisations sur les organisations qu'a provoqué la pandémie de covid-19. Il participait d'un travail essentiel qui est celui d'une professionnalisation des différentes parties prenantes de la mairie.

### **B/ Structurer la professionnalisation des services et des élu.es**

Le travail d'échanges entre pairs via les groupes de cadres a permis une forme de mutualisation de l'expérience, et de réflexion collective sur les pratiques professionnelles pour absorber administrativement les différents éléments du projet de transition loossois. Il constituait un volet du travail de professionnalisation qui se déploie aussi sur un autre registre, et qui participe de la construction d'une capacité, non seulement du côté des habitant.es, mais surtout du côté des agent.es des services techniques.

Cette professionnalisation s'incarne notamment à travers un processus, celui d'internalisation des capacités d'ingénierie par l'apprentissage. Concrètement, cela a pu se traduire de la façon suivante. Dans le cadre de la démarche de réduction d'énergie TEPOS dans laquelle la ville s'est engagée, elle doit diminuer ses consommations et produire une énergie locale, ce qui passe par une transformation notamment de l'éclairage public (que ce soit l'éclairage des rues, ou l'éclairage des bâtiments publics comme les écoles). L'entreprise choisie pour ces chantiers fournit l'éclairage, mais les études sont menées en interne, et les services techniques sont invités à apprendre comment changer les éclairages, après avoir été initiés aux enjeux techniques. « La volonté politique, c'est de réinternaliser la matière grise, elle date de 40 ans. Arrêtons de financer des AMO qui vont ramener de la compétence, qui part après une fois le projet fini. Faisons en interne, essayons d'avoir en interne de la matière grise. Les AMO vont nous aider à monter en compétences. En interne, on va pouvoir porter la vision systémique. L'enjeu pour nous, c'est de trouver l'AMO qui va apporter durablement au collectif » (entretien direction, juillet 2021). On retrouve l'idée d'une implication non seulement des habitant.es, mais aussi des services, et qui se traduit finalement par une mise au travail différente de certaines parties prenantes d'un projet urbain, notamment les AMO (encadré 3)

### **Encadré 3 : Professionnalisation et relation aux AMO. L'exemple de la salle d'honneur**

Ce travail de professionnalisation passe par un rapport différent aux AMO et à la relation de travail à construire avec eux. Ce travail implique un plus grand nombre de réunions, exigées dans les marchés publics, et auxquelles participent plusieurs élu.es et technicien.nes, pour essayer de toucher l'ensemble des parties prenantes d'un projet. L'un des membres de l'équipe de direction de la ville en donne une illustration avec la transformation de la salle d'honneur de la mairie :

« Par exemple on a monté des groupes de travail pour la salle d'honneur (de mariage), au total 10 ou 15 personnes, y compris les dames de ménage ont participé aux réunions. Chacun apporte son expérience d'usage. Et en face, il y avait un seul gars qui présente son devis. On aurait pu sortir le projet beaucoup plus vite, s'il était porté seulement par le DG. On préfère prendre le temps. On veut partir des usages, des usagers, de l'expression de ses besoins. Cela sera d'autant plus pertinent avec le décret tertiaire pour la rénovation des bâtiments publics. » (entretien service direction, juillet 2021)

La réflexion sur l'implication, que ce soit celle des habitant.es ou des agent.es a un corollaire, celui d'un changement des temporalités de l'action urbaine : plus lente, mais potentiellement moins conflictuelle, plus ouverte aux changements et donc plus facilement appropriée par la population et les personnes devant la mettre en œuvre.

Ici encore, ce travail de professionnalisation est à la fois un soutien à la montée en compétence et un processus soumis à des injonctions parfois complexes : la montée en compétence ne vient pas automatiquement avec la montée en responsabilité. Plusieurs interlocuteurs nous ont raconté la dynamique de nomination à des postes d'encadrement comme mode de reconnaissance de leur engagement pour certains agent.es. Mais cette montée en responsabilité, pour être efficace, doit absolument être accompagnée de dispositifs solides de professionnalisation, de formation, de tutorat auprès d'anciens. Les travaux menés par Atemis ont ainsi souligné la difficulté éprouvée par certain.es agent.es, à qui on a pu confier un poste de direction sans qu'il ou elle ait pleinement les compétences pour exercer une partie des fonctions et sans que son développement ait été réfléchi pleinement via une stratégie de formation (Atemis, 2019). Ce déficit de formation ou de professionnalisation n'est d'ailleurs pas propre aux services techniques, mais se retrouve aussi du côté des élu.es, dont une grande partie a été renouvelée à l'occasion des dernières élections<sup>12</sup>. La faiblesse potentielle de l'accompagnement a une conséquence assez rapide : le retour de logiques bureaucratiques, silotées, cloisonnantes. Il y a là un enjeu essentiel pour préserver l'idée d'une adéquation entre modèle de participation extérieur et fonctionnement interne de la mairie.

Le statut de ville pilote pour l'ADEME touche ici parfois certaines limites, car il pousse à une sempiternelle innovation, mais laisse, aux yeux de certains, trop peu de temps et de place pour un

---

<sup>12</sup> « Au sein de la commission culture de Loos-en-Gohelle, il y a eu un fort renouvellement. Il ne suffit pas de dire, on veut que vous participiez, il y a des méthodes à trouver. Essayer de coconstruire la feuille de route collectivement, c'est dur même avec des gens qui ont choisi la commission, peut être que c'est les méthodes qui ne sont pas bonnes, peut-être il faudrait des ateliers plus créatifs, c'est pas évident, un peu une frustration pour moi, pourtant, ça va être le projet de l'équipe pendant plusieurs années, c'est difficile d'avoir des constructions, une vraie implication pour apporter des idées. Il ne suffit pas de dire il faut trouver. » (entretien élue de la commission culture, juillet 2021).

travail nécessaire de capitalisation et de structuration de l'existant (entretien équipe de direction, juillet 2021), comme ce travail de professionnalisation.

### **C/ Le mythe relatif d'un effacement de la séparation entre politique et technicien**

La professionnalisation des élu.es et des services techniques vise à la fois à politiser davantage le quotidien des services techniques, et à essayer d'effacer la séparation entre politiques et technicien.nes. C'est d'ailleurs un des credo partagés par plusieurs acteurs du territoire, que ce soit le CERDD ou Atémis.

La réalité de l'abolition de cette séparation reste beaucoup plus nuancée. Pour la plupart des agent.es, « les élus restent nos chefs, mais on est vraiment libres si on est capables de faire ses preuves » (entretien agente de la ville, juillet 2021). L'horizontalité des rapports entre élu.es et technicien.nes est donc largement discursive plus que réelle, suscitant ponctuellement des incompréhensions liées à des intérêts et des capacités d'action différenciées : « La problématique la plus importante sur la culture participative de Loos-en-Gohelle, c'est le manque de techniciens pour absorber les projets. L'équipe n'est pas énorme, il y a beaucoup de demandes et cela peut vite devenir difficile à gérer. Et on ne peut pas attendre parfois, en disant qu'on va faire dans deux mois, ou après. Les techniciens doivent donc faire comprendre aux citoyens qu'on ne peut pas tout faire tout de suite. C'est un point qui a mis du temps à remonter en mairie, il y avait beaucoup de pression à "faire tout de suite pour ne pas perdre les gens". Maintenant, il est possible d'en discuter. » (Entretien agente des services techniques, juillet 2021). L'idée d'élu.es qui seraient « au service des services », selon l'expression d'une élue, peine donc à s'imposer. Cela s'est notamment matérialisé dans la mise en place du dispositif Agir ensemble.

Le dispositif Agir ensemble est un stand, placé de quartier en quartier, dans un concept développé avec Démocratie Ouverte et Atémis, et dont le but était d'aller au plus près des habitant.es, pour engager les discussions et amorcer potentiellement de nouveaux projets, autour d'un binôme entre élu.e et technicien.ne. L'expérience a été stoppée en raison du début de la campagne électorale pour les municipales, mais aussi en raison des effets délétères qu'elle a eu sur la relation entre services et élu.es. « On a tiré la sonnette d'alarme parce que c'était un truc de charge énorme, une entrée massive de charge de travail pour les services techniques. Le problème c'est que comme ça n'était pas construit avec les personnes, l'élu prend la parole et le technicien s'écrase (binôme), l'élu dit oui à tout. Il y a eu un flux colossal de fiches. » (entretien acteur loossois, juillet 2021) Le dispositif s'est rapidement mû en une sorte de réceptacle de demandes et revendications tous azimuts de la population, qui a profondément déstructuré les services techniques, car n'étant pas inscrites dans une logique de priorités d'action publique, et donc dans une vision de long terme, pourtant au cœur du modèle loossois. La mise en place du dispositif a montré la fragilité des dispositifs d'implication citoyenne, et leurs effets parfois déstabilisants pour les services et tout ce qui constitue les coulisses de l'action publique locale.



## **Volet 4 L’articulation entre un modèle local et le reste de la gouvernance interterritoriale, et la difficile mesure de la réussite**

La mise en place du projet de transition(s) de la ville, qui s’appuie beaucoup sur l’implication citoyenne, la coopération en interne, en a fait un modèle, souvent regardé au niveau national voire européen. « Loos-en-Gohelle peut être un modèle pour le reste du monde », a pu dire un de nos interlocuteurs. Cependant, ce modèle parvient-il à percer et à essaimer au niveau plus local, intercommunal ou régional ? Et comment qualifier les réussites de ce modèle qui sort des cadres classiques d’organisation de l’action publique ? Quelles sont les métriques qui permettraient de mesurer sa réussite ?

Cette partie revient ainsi sur la difficulté de l’exemple loossois à s’articuler aux logiques de gouvernance multiniveaux (chapitre 7), et à développer des outils de mesure de la résilience du territoire qui soit aisément opérationnalisable et montre la valeur territoriale produite (chapitre 8).

### **Chapitre 7 Loos-en-Gohelle, l’exception locale, modèle national qui dialogue mal avec son territoire ?**

Dans les acteurs sur les modèles de gouvernance qui discutent régulièrement avec les autorités de Loos en Gohelle, on retrouve notamment le collectif des jours heureux, qui prônent l’idée d’un archipel citoyen. L’image de l’archipel colle sans doute assez bien à la dynamique loossoise, parfois un peu isolée au niveau très local, tout en étant bien reliée à des espaces et des projets plus lointains. L’intensité des relations interterritoriales est ainsi presque inversement proportionnelle avec la distance à la mairie !

#### **A/ Des collaborations fortes, hors système institutionnel classique**

La logique de coopération et de collaboration promue en interne dans le fonctionnement des services se retrouve dans d’autres cercles, en externe. Le dispositif ville pairs, qui rassemble plusieurs communes du territoire français portée par une vision de transition écologique et sociale forte, est l’un de ces cercles, sans doute le plus abouti, qui a organisé son travail en plusieurs « saisons » et promeut l’idée d’échanges plus fructueux quand ils permettent de parler de problèmes similaires et de stratégies mises en place pour les résoudre. Il est un lieu permettant le partage d’expérience, et la recherche non seulement d’une forme de coopération, mais aussi de subsidiarité. C’est une ressource fortement appréciée par les élu.es et technicien.nes qui y ont participé et que nous avons rencontrés : « Les Villes Pairs, j’ai adoré, car cela permet de prendre du recul et de voir le chemin parcouru, de voir les freins, les effets bloquants, et ce qui a le plus de valeur. Il ne



faut pas être toujours dans l'action, le nez dans le guidon » (entretien élue de la ville, juillet 2021). Le dispositif offre aussi un moment de réflexivité sur l'action menée, et permet ainsi de structurer davantage les ressources sur lesquelles s'appuie le modèle loossois.

En creux, il rappelle que, pour beaucoup d'acteurs locaux, Loos-en-Gohelle reste une sorte de territoire introuvable, car trop peu inscrit dans les catégories et les pratiques institutionnelles de la gouvernance multi-niveaux. Le directeur général des services de la ville a ainsi plus de contacts avec des communes en dehors du bassin minier qu'avec ce territoire proche aussi bien physiquement qu'en termes d'empreinte historique des activités extractives qu'est le bassin minier. De même, la Communauté d'Agglomération Lens-Liévin ne participe pas à l'initiative lancée notamment par Jean-François Caron de Fabrique des Transitions. De l'extérieur, localement, Loos-en-Gohelle est vu comme une expérience un peu à part, mais pas forcément comme un modèle à suivre<sup>13</sup>. La personnalité de Jean-François Caron agrège à la fois de l'attractivité et de la visibilité au territoire, mais cristallise également des jalousies, sur fond de luttes d'appareils politiques locaux, dans lesquels il ne s'est que très peu investi. Au-delà des questions de personne, le modèle loossois peine à essaimer sur des enjeux thématiques. La Chaîne des Terrils a ainsi mené une enquête dans quatorze communes, et a pu constater que certains enjeux environnementaux, comme ceux ayant trait à la biodiversité et à sa préservation, n'étaient pris en main que dans la ville de Loos-en-Gohelle, intéressant peu les autres collectivités.

On peut lire ce caractère localement isolé de Loos-en-Gohelle à la fois comme l'un des effets du refus d'entrer dans les schémas classiques de la gouvernance multi-niveaux, qui limite les capacités à percoler localement en visant directement l'échelle supérieure ; et comme une illustration des difficultés liées à l'expérimentation urbaine. Comme les travaux de recherche sur le domaine l'ont montré (Laurent et Pontille, 2018), l'un des enjeux-clés pour le déploiement et la massification d'une expérimentation urbaine tient à sa capacité à pouvoir articuler les échelles des territoires sur lesquelles elle se développe. De manière un peu rapide, on pourrait aller jusqu'à dire que Loos-en-Gohelle parle en quelque sorte à la ville et au monde, mais finalement assez peu au bassin minier.

## **B/ Des divergences de méthodologie qui rendent la coopération locale compliquée**

Cette faible articulation avec le territoire proche tient aussi à des difficultés d'ordre opérationnel, et aux frictions que génère la méthode loossoise quand elle se frotte à d'autres réalités communales proches. L'expérience de collaborations avec d'autres villes limitrophes a souvent été mal vécue, des deux côtés. Un projet a été par exemple monté avec Grenay par l'une des agentes travaillant dans les quartiers Ouest, autour des conseils citoyens, sur le quartier en politique de la ville commun aux deux communes. « Mais cela n'a pas fonctionné car ils n'ont pas la même manière de travailler, à savoir avec les habitants. Les Loossois ont eu l'impression qu'on leur donnait des ordres, et les habitants de Grenay ne comprenaient pas pourquoi on leur demandait leur avis. Les techniciens de Grenay nous prenaient pour des fous, relous d'avoir autant de réunions. Notre méthode, c'est l'implication habitante, alors qu'à Grenay, c'est plus descendant. A Loos, tout prend

---

<sup>13</sup> « Est-ce qu'une cellule-souche arrive à faire bouger le tout ? Ce n'est déjà pas vraiment le cas au niveau de l'agglomération » (entretien responsable régionale, juillet 2021), « Loos est très regardé au niveau régional, mais reste un peu OVNI sur le territoire du bassin minier » (entretien institution régionale, juillet 2021)

beaucoup plus de temps qu'à Grenay, et ils n'étaient pas prêts à remettre cela en cause, car ils veulent de l'implication citoyenne. Des habitants de Grenay sont même venus à la mairie de Loos-en-Gohelle ou me voir pour parler des problèmes de Grenay, 'au moins vous, vous nous écoutez', mais la mairie ne peut rien faire. » (entretien agente des quartiers Ouest, juillet 2021). La différence d'approche rend les collaborations difficilement fructueuses, et peu lisibles pour la population. Elle témoigne surtout d'une vision politique et d'une vision de l'évolution du territoire sensiblement différente, et manifestement peu compatible l'une avec l'autre.

Que cela soit au niveau des directions de services ou des élu.es, l'étage intercommunal est perçu comme un lieu de faible discussion et de fort cloisonnement entre services. Sur un projet de chemin de randonnée portée par la communauté d'agglomération, la ville apprend que des panneaux sont à installer, elle n'a pas été consultée sur ce qui se fait sur les terrils, Euralens n'a pas non plus été consulté, et aucun lien n'a été fait par la communauté d'agglomération avec l'office du tourisme, témoignant d'une faible prise d'information sur l'existant et sur les besoins du territoire. De nombreux récits d'épisodes similaires ont été collectés pendant notre enquête, rendant compte des difficultés opérationnelles et des conflits qu'elles créaient, qui toutes témoignent d'une faible prise en main des questions de coopération par l'intercommunalité et du faible portage politique de cet enjeu. Pour certains, on y trouve parfois jusqu'au reflet d'une partie de la formation délivrée aux agents territoriaux de l'INET, où les rôles de direction de services seraient présentés comme pouvant s'abstraire de toute dimension politique, lissant ou négligeant l'importance de cette dimension et les conflits que sa non prise en compte peut générer.

### **C/ Des signes de changements ?**

Cependant, le tableau d'un essaimage local compliqué ne doit pas faire penser qu'il est figé et impossible. Quelques signaux faibles semblent émerger qui permettent de davantage valoriser les logiques de coopération. C'est une manière de lire le fonctionnement d'Euralens et sa volonté de court-circuiter les problèmes politiques personnels locaux en se centrant sur une logique autour de projets. Dans d'autres cénacles, comme le Pôle Métropolitain de l'Artois, qui réunit depuis 2016 trois communautés d'agglomération (Lens-Liévin, Hénin-Carvin et Béthune-Bruay) ainsi que le département du Pas-de-Calais, des logiques plus collaboratives semblent commencer à émerger (entretien élu, juillet 2021), sans pour autant qu'on soit passé dans une logique de coopération au sens fort du terme.

### **D/ Un effet à ne pas négliger : l'effet de (petite) taille**

Si le modèle de Loos-en-Gohelle possède un caractère aussi relativement unique, et qui limite aussi sa capacité de reproduction, c'est aussi en raison de la taille de la ville. Les logiques d'implication citoyenne, de mise en récits, n'ont sans doute pas le même sens quand le ou la maire est une personne plus éloignée. A Loos-en-Gohelle, parmi les habitant.es rencontré.es, la très grande majorité parlait de « Jean-François », et rappelait des conversations ou des moments partagés avec lui ou une personne de la mairie. La connexion avec la ville existe ainsi pour quasiment tout.e habitant.e, et elle était même renforcée avant les restrictions sanitaires par le fait que les nouveaux arrivants étaient accueillis par le maire pour une visite de la ville une fois par an. L'effet de proximité

joue un rôle essentiel dans la capacité à mobiliser la population tel que cela a pu être fait à Loos-en-Gohelle ; pareil modèle nécessite de forts ajustements pour pouvoir être pensé dans des villes plus grandes.

## Chapitre 8 Les métriques impossibles du modèle loossois ?

Le modèle loossois revendique une certaine rupture avec les modalités classiques de production et de gestion urbaine, principalement en raison du caractère systémique de la transition qui est proposé. La question de son évaluation par une grille classique d'indicateurs est donc une épreuve en soi, dont sont pleinement conscients les élu.es ou les directions de service. « On sait qu'il faut des résultats sur des indicateurs classiques. On avait travaillé sur des indicateurs de bien être, avec des universitaires. Les indicateurs classiques ne révèlent pas la vitalité d'un territoire » (entretien élu, juillet 2021). La ville, au nom de son statut de ville pilote pour l'ADEME, est censée produire des indicateurs : « En tant que ville-pilote, l'ADEME nous demande, à chaque protocole, des indicateurs et des livrables. Les livrables, on y arrive mais c'est compliqué car subjectif, on le vit au quotidien. Les indicateurs sur la conduite du changement c'est pas évident. » (entretien direction des services, juillet 2021). Comme les travaux d'Alain Supiot (2015) ou de Peter Miller (2001) l'ont montré depuis longtemps, la mise en chiffres d'un processus social ne peut être lue sans la relier aux conditions de production de ce chiffre. Autrement dit, l'indicateur ne peut être regardé en soi, mais en relation avec un objectif, et il est souvent le révélateur d'un certain découpage du réel, et donc d'une certaine vision politique.

La construction d'indicateurs évaluant la trajectoire d'un territoire est ainsi un travail en soi, long, nécessairement itératif et pas nécessairement fructueux. Le temps de l'enquête très restreint ne permet pas de proposer une grille d'indicateurs qui rendrait lisible en quelques éléments la trajectoire complexe du territoire. Le chapitre se limite donc à trois points : un retour sur l'évolution du territoire loossois par le prisme des indicateurs classiques de développement territorial et sa perception par les équipes de la ville ; une mise en avant des démarches qui ont pu être menées par la ville pour développer sa propre grille d'indicateurs, et une analyse du caractère opérationnel de cette démarche ; l'esquisse de pistes pour la construction d'une méthode visant à produire des indicateurs territoriaux qui qualifieraient une trajectoire de résilience.

### A/ Loos vu du point de vue des indicateurs classiques

La situation socioéconomique des habitant.es de la ville révèle quelques tendances qui ont été mises en exergue dans l'introduction de cette partie, et le manque de séries longues (dues parfois au manque de stabilité du cadre statistique, parfois à la difficulté d'accès à certaines données) rend difficile la qualification fine de la trajectoire loossoise. On peut malgré tout isoler quelques éléments saillants, qui montrent une précarité persistante, mais contrebalancée par une situation souvent meilleure que celle de la région. Il est cependant difficile de pouvoir isoler ce qui est du ressort des

politiques publiques loossoises, des effets de l’installation du Louvre-Lens ou d’autres processus exogènes liés aux effets de bord de la métropolisation lilloise, quand on regarde par exemple les questions de niveau de qualification ou d’isolement social (figure 3).

	Loos en Gohelle	Hauts de France
Part des 0-17 ans dans une famille sans actif occupé - 2017	17,8	16,0
Part de la population de moins de 65 ans à bas revenus - 2019	26,5	22,7
Part des 20-24 ans sortis des études non diplômés en 2017	24,4	21,8
Evolution des 20-24 ans sortis non diplômés 2006-2017	2,7	-2,9

Figure 3 Quelques indicateurs de qualification et d’isolement social de Loos-en-Gohelle (source : INSEE)

A l’échelle de la CALL, la Mission Bassin Minier est en train de réaliser une étude comparative des trajectoires sociodémographiques et a pu nous faire parvenir quelques éléments préliminaires. Leur lecture reste forcément soumise à de nombreuses précautions : si la population sur la période 1999-2016 a davantage baissé à Loos-en-Gohelle qu’à l’échelle de la CALL (- 4,8% contre -3,1%), peut-on en déduire pour autant que la ville est moins attractive alors que le nombre d’emplois créés autour du 11/19 et que le retour des emplois de commerce dans le centre signalent un processus inverse (Atemis, 2015).

Certains éléments tendent à faire penser que la population âgée a plus diminué qu’à l’échelon intercommunal, que la proportion d’ouvriers a baissé plus fort que dans le reste de l’agglomération pendant que le niveau de qualification a lui davantage augmenté à Loos-en-Gohelle, signe peut-être d’un changement de la population, mais qui peut tout aussi bien être lié aux politiques écologiques attractives de la ville qu’aux effets de la métropolisation lilloise (figure 4).

		1999	2006	2016
<b>Ménages dont la personne de référence est ouvrier</b>	Loos-en-Gohelle	27,7%	22,8%	20,6%
	CALL	26,9%	25,5%	23,0%
<b>15 ans et + diplômés du supérieur</b>	Loos-en-Gohelle	9,1%	13,3%	18,1%
	CALL	8,3%	11,5%	16,4%

Figure 4 Eléments d’évolutions sociodémographiques de Loos et de la CALL (source : MBM, 2021)

D’autres indicateurs relativement classiques ont été intégrés par la ville ou certaines institutions pour mesurer le niveau d’engagement ou la fréquentation de certaines manifestations, via le recensement du nombre d’associations, qui donnent une mesure de la capacité d’enrôlement de la ville et témoignent d’une certaine vivacité, plus forte que dans le reste de l’agglomération (Raynaud, 2020). De même, des mesures ponctuelles ont pu être élaborées pour évaluer certaines actions spécifiques de la ville, notamment concernant les économies d’énergie, avec des estimations des

économies réalisées par la ville ou par les habitants via les politiques énergétiques développées par la commune. S'il y a eu plus de 150 logements écoconçus depuis 1999, ce qui est une marque de réussite certaine, l'écoquartier qui doit contribuer à la transformation du quartier Ouest peine à sortir de terre depuis de nombreuses années, et suscite une certaine animosité de la part de la population de ce quartier historiquement marginalisé. Comme le rappelle un des membres de la direction des services : « Niveau chiffres on peut les faire, mais on n'est pas bons. Par exemple, si on regarde le taux de couverture en énergies renouvelables 1,5%, l'indicateur n'est pas bon. Pareil sur le taux de récupération des eaux de pluie. C'est mieux sur le bio, où on a 40% de surfaces agricoles en bio, et sur le zéro phyto, qu'on a depuis 2014. Au fond, d'autres villes sont beaucoup plus avancées que nous. On vise du TEPOS, mais c'est plus lent, car on fait de la mobilisation habitante. On n'a pas trouvé l'indicateur idéal pour traduire concrètement ce qui se passe à Loos. » (entretien direction services, juillet 2021). Ce passage de l'entretien met bien en avant que la valeur du chiffre est dépendante de l'objectif associé à ce chiffre, et ne peut dire à soi seul la complexité d'une trajectoire, que rendent beaucoup mieux les récits polyphoniques sur les différentes expériences et projets. Lorsqu'une habitante rencontrée évoque son chemin de vie loossois, elle rappelle la trajectoire suivie : « j'avais 10 ans, je passais autour des palissades de la fosse 5. J'ai 54 ans, j'enseigne la culture dans le collège construit dessus. C'est presque magique. » (entretien habitante, juillet 2021). Sans extrapoler trop fortement ce récit ou le généraliser outre mesure, il dit à sa manière aussi une inversion symbolique et un sentiment de résilience aboutie, pas moins fortement ancré que l'évolution de tel ou tel indicateur.

## **B/ La construction d'une démarche alternative à Loos et sa faible mise en action**

Face à des indicateurs jugés souvent insatisfaisants, la ville a travaillé de conserve avec plusieurs universitaires pour essayer de développer ses propres métriques. Elles pouvaient être parfois inspirées des méthodes sur la mesure du bien-être, ou d'approches gestionnaires sur les questions de durabilité. En 2005, le constat a été fait en mairie de résultats nombreux des politiques loossoises, mais difficiles à rendre visibles, avec un trop plein d'informations d'un côté, sans que celle-ci soit pleinement analysée. La décision a alors été prise de produire des indicateurs pour mesurer la contribution de chaque projet à la transition générale (Gouillart, 2013).

Depuis 2006, plusieurs groupes ont ainsi proposé et travaillé avec les équipes de la mairie pour produire des grilles alternatives mesurant un développement territorial équilibré, tenant compte des ressources et des besoins de la population, en le construisant en lien avec le projet de ville durable porté par le maire. L'un des travaux les plus poussés est celui développé par l'Université Catholique de Lille, financé par la Caisse des Dépôts et Consignations, qui a construit l'ISACDAL, à savoir un indicateur synthétique d'attractivité durable.

Il s'appuie sur la collecte de 30 indicateurs, 10 par pilier du développement durable. Chacun est ensuite normé, pour aboutir à un indicateur synthétique global (figure 5). L'ambition de cet indicateur est de pouvoir analyser l'évolution de la trajectoire loossoise sous un angle durabiliste. Il demande à ce titre une actualisation régulière. Les entretiens menés avec différents services de la mairie nous ont cependant montré que ce tableau de bord restait peu ou pas usité. En ce sens, il offre une méthodologie intéressante, mais qui n'est pas appropriée par les services censés la

manipuler : il passe donc en partie à côté de son objectif d'en faire un outil et d'évaluation et d'orientation de l'action publique menée sur le territoire. Ce relatif échec de construction d'un indicateur local montre l'importance de l'ancrer dans les réalités professionnelles de ses usagers et usagers pour le rendre utile et efficace.

1 Revenu par habitant	11 Part d'espaces verts et d'espaces naturels	21 part de la pop ayant fait une démarche au CCAS dans l'année
2 taux de chômage	12 taux de pistes cyclables et chemins aménagés	22 taux de participation aux élections locales et nationales
3 prix moyen du m <sup>2</sup>	13 quantité de nitrates par litre d'eau	23 Nbre d'associations pour 1000 hab
4 nbre d'hôtels, gîtes, chbres d'hôtes, restaurants pour 1000 hab	14 ha de friches industrielles et commerciales	24 Nbre salles de spectacles, musées, équipements culturels pour 1000 hab
5 accroissement de la pop annuelle	15 part de superficie classée zone à risque	25 Nbre d'équipements sportifs pour 1000 hab
6 %age pop diplômée supérieure	16 indice ATMO (dioxyde soufre, dioxyde d'azote, ozone, microparticules)	26 Taux de criminalité pour 1000 hab
7 %age pop moins de 25 ans	17 kg de déchets ménagers par hab par an	27 Nbre de personnels médicaux et paramédicaux pour 1000 hab
8 m <sup>2</sup> de logements neufs annuels	18 ratio lignes de bus et tramway / km voirie	28 Nbre de réunions publiques pour 1000 hab
9 nbre commerces et services hors médical pour 1000 hab	19 part des logements de moins de 5 ans	29 Distance hôtel de ville-hôpital le plus proche
10 distance hôtel de ville – autoroute et gare	20 part des entreprises ayant une démarche de certif environnementale	30 IDH (Indicateur de Développement Humain)
Pilier économique	Pilier environnemental	Pilier social

Figure 5 Les 30 indicateurs de l'ISACDAL (Source: Olszak, 2014)

A l'inverse, à une échelle autre, qui est celle des services, des approches d'évaluation plus qualitatives, et essayant d'intégrer non seulement des éléments techniques, mais aussi des émotions, semblent trouver un ancrage plus fort dans les besoins opérationnels (entretien équipe de direction, juillet 2021), en s'appuyant sur une grille simple adressée à toutes les parties prenantes d'un projet, pour en faire le bilan :

- Faites le récit chronologique
- Qu'est ce qui a marché ou pas ?
- Quels étaient les obstacles principaux ?
- Quels étaient les leviers de réussite ?
- Quelles émotions avez-vous rencontré ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir changé, qu'est ce qui a changé ?
- Qu'est-ce que vous avez retenu, est ce que vous avez envie de faire d'autres projets ?

Cette qualification permet d'outiller les élus à la fois sur les attentes, mais aussi sur la capacité qui a pu être construite par l'intermédiaire de tel ou tel projet, et sur sa capacité génératrice, pour éventuellement en enclencher d'autres.

### C/ Des pistes à co-construire et à prolonger

La difficulté à construire des indicateurs non seulement pertinents mais appropriés et opératoires doit forcer à la plus grande humilité au moment de proposer des pistes sur ces questions. A partir des éléments de notre enquête et de ce que nous avons pu comprendre de ce qui se jouait en termes de transition à Loos-en-Gohelle, il nous a paru intéressant de proposer trois pistes de réflexion,

qui sont trois fils à déplier et à coconstruire avec les acteurs locaux, et qui permettraient de refléter les actions effectuées, les progrès et difficultés rencontrées, et les évolutions en termes de résilience territoriale.

### 1. Un indicateur d'intensité du lien

Une des marques de fabrique de la trajectoire loossoise tient à la production des conditions de possibilité du lien, entre les gens, entre les services, entre les activités. La capacité d'un territoire à pouvoir se mobiliser est très liée à la force des liens qui anime les différentes strates de ce territoire. Le niveau d'engagement associatif n'est qu'un élément de ce lien, tout comme les projets communs réalisés par une pépinière d'entreprises ou les heures passées sur des activités de bénévolat ou dans un jardin partagé. Il y a là des éléments à déplier qui permettent de qualifier une intensité de ce qui fait territoire et de comment cela fait territoire

### 2. Un indicateur de la valeur territoriale produite, dont le poids des facteurs est à construire localement

L'une des grilles de lecture que nous avons proposées pour définir et analyser la résilience tenait à la mise en ressources du territoire, et à l'un de ses résultats, la production de multiples valeurs pour le territoire. La capacité endogène d'un territoire à créer de la valeur, qu'elle soit économique, symbolique, matérielle, affective, dit beaucoup de la mobilisation collective et d'un projet qui a des retombées pour l'ensemble des acteurs du territoire. La mesure de cette valeur territoriale ne peut être uniquement chiffrée, et des travaux récents cherchent justement à construire des formats hybrides permettant de qualifier ce type de valeur (Maillefert et Robert, 2017), pour le rendre opérationnel, notamment dans le cas du département de l'Isère ou de la ville de Grenoble (cf. les travaux de Fiona Ottaviani).

La construction de cette grille de lecture autour de la valeur territoriale peut parfaitement se décliner dans différents domaines, selon les projets, pour garder ce qui fait l'efficace d'un indicateur : sa simplicité d'appréhension, de collecte et de lisibilité. Les travaux sur la valeur écologique menés par la chaîne des Terrils<sup>14</sup> comme mesure de la qualité de la biodiversité peuvent en être un exemple.

### 3. Un gradient du degré d'expérimentation

La dernière proposition essaie de respecter le caractère innovant de l'expérience loossoise, et cherche à saisir le caractère expérimental de ce qui est parfois développé. Les travaux certes anciens mais évocateurs de Donald Schön (1983, 1987), qui était à la fois pédagogue et praticien de l'urbain, donnent une piste de réflexion. Il distinguait trois types d'expérimentation :

---

<sup>14</sup> « La valeur écologique a été mise en place à partir de 2002, avec des universitaires, au départ basés sur des espèces animales. Sur 20 terrils d'abord, puis sur 250 terrils. Puis on a ajouté une dimension flore et habitat dans cette méthode en 2016. » (entretien responsable associatif, juillet 2021)

- the move-testing experiment : une action qui produit un changement attendu, qui aurait une valeur démonstrative ou transformative contrôlée
- the hypothesis testing experiment : une action visant à tester une hypothèse arrêtée au préalable, qui aurait donc une valeur démonstrative
- the exploratory experiment : une action prise pour voir ce qui se passerait, sans forcément d'attentes et de prédictions de résultats

La plus exploratoire (la dernière) correspond à la plus risquée, et potentiellement la plus innovante, tout en pouvant aboutir à des erreurs ou à des échecs. On peut aisément imaginer que la mise en place d'une coopérative solaire au début des années 2010 s'inscrive dans cette logique-là. La plus contrôlée (la première) correspond à celle qui permet un changement moins radical mais plus assuré. L'interdiction de l'installation de chauffage électrique dans la ville pourrait par exemple davantage s'inscrire dans cette dynamique. A partir de cette grille, qui est un point de départ et peut être affinée et adaptée aux différents projets, on peut parfaitement imaginer une évaluation qui passe par la mesure du degré d'expérimentation des projets. Cette grille permettrait en outre de pousser plus loin la logique d'expérimentation territoriale qui est inscrite dans la loi depuis 2009 (Rufat, 2019), en lui donnant une qualification opérationnelle et une capacité évaluative.

Evidemment, ces pistes ne sont en rien des prescriptions, mais des invitations à la discussion. Elles ne peuvent être fonctionnelles et opératoires qu'à la seule et nécessaire condition d'être comprise, acceptée et appropriée par les différents acteurs de gestion de la ville.



## Deuxième partie

# Perception de l'action communale et participation. L'implication citoyenne et le projet de transition loossois vu et raconté par ses habitants



## Résumé exécutif de la partie 2

Cette deuxième partie s'appuie sur une enquête menée auprès des habitantes et habitants de Loos-en-Gohelle à l'été 2021. Un échantillon de la population (342 personnes sollicitées sur le marché, en porte-à-porte, via le CCAS, 100 réponses positives) a accepté de répondre à un questionnaire sur la perception de la transformation du territoire loossois depuis les années 1980, et notamment sur les projets culturels, artistiques et écologiques qui ont été au cœur de la stratégie développée par la ville. L'idée est de pouvoir regarder dans quelle mesure ces stratégies de transition sociale et écologique ont été appropriées par la population et comment l'implication citoyenne se vit au quotidien pour les premières personnes concernées. A travers la collecte de ces paroles habitantes, cette partie vise à comprendre, en se plaçant du côté habitant, ce qui a été perçu, connu voire coconstruit dans les projets artistiques, culturels et écologiques de la ville, et ce que cela a fait aux processus de solidarité collective, à l'image de la ville pour ses habitantes et ses habitants voire aux politiques publiques elles-mêmes.

Sans être un panel construit de manière statistique pour illustrer une représentativité exacte de la population loossoise, l'échantillon de l'enquête illustre la diversité des situations sociales et territoriales de la ville. Par ce biais, cette partie du rapport permet d'éclairer les rencontres ou disjonctions entre les trajectoires individuelles et la trajectoire territoriale portée par la municipalité.

Ce travail a donné lieu à la construction d'indices synthétiques, qui constituent des outils d'analyse des processus d'attachement et d'implication habitante, et permet de distinguer des profils d'habitantes et d'habitants selon les catégories. Leur déploiement révèle à la fois un indice d'attachement fort chez une grande majorité de la population interrogée, qui traduit une image positive de la ville et de l'action de la municipalité, mais aussi des profils plus variés, entre déçus ou personnes mitigées voire négatives.

Le traitement des données tirées des réponses au questionnaire met en avant que l'implication habitante n'est pas une affaire de niveau de diplôme ou de revenus. Toutefois, on observe que l'implication est très fortement marquée en termes d'âge, chez les 55-75 ans, et notamment chez les personnes habitant depuis plus de 20 ans dans la commune, ce qui témoigne de l'épreuve que constitue en soi la mobilisation de nouveaux publics.

Les profils des habitantes et habitants s'engageant dans les projets culturels et artistiques et ceux des personnes s'impliquant dans les projets écologiques montrent quelques variations, avec un effet de génération notable pour l'implication écologique, qui attire à elle des publics plus jeunes, notamment du côté des jeunes parents.

Cette deuxième partie du rapport de recherche s'achève par une esquisse synthétique des discours habitants permettant de qualifier l'identité loossoise, les profils des personnes déçues ou négatives et les motivations des personnes s'impliquant dans les questions écologiques.

## Introduction de la deuxième partie

« On a appris pour les panneaux solaires et les terrils par les cours d'histoire du grand. Et les terrils sont tellement beaux, c'est les plus hauts d'Europe vous savez. »

« J'ai pas l'impression qu'on écoute les gens, je sais pas. Les coteaux sur les terrils, c'est moche, on aurait pu demander aux habitants. Pareil pour les arbres. »

« Aujourd'hui, avec ces nouvelles maisons, il y a des gens qui partent le matin et reviennent le soir, ils ne participent pas tous à la vie loossoise. Alors que moi, quand je dis que j'habite à Loos, on me répond “Wahou la chance !” »

« Loos-en-Gohelle va plier l'échine. Au niveau national, le pays est foutu. Tous les villages se meurent au niveau national. C'est une petite ville et il n'y a pas d'avenir ici. Pas d'étincelle, pas de lumière, tout s'éteint. »

« Il y a des efforts pour consommer moins, sur l'éclairage, ça devrait même être supprimé. Les panneaux avec la chaîne des terrils, c'est bien. La ville fait vraiment beaucoup pour les associations, on voit que ça s'est diversifié. (...) La ville est belle si on regarde le centre et les routes principales, mais franchement, ça ne va pas trop vers la cité Belgique. (...) Le maire essaie de limiter les constructions, et c'est vraiment une bonne chose. Les maires successifs ont fait plein de choses. Avant, les houillères régissaient tout, le parc vieillissant a été rénové. C'est mieux maintenant. Et, avec tout ça, on se sent en sécurité. Même si je trouve quand même que les gens sont plus individuels. »

Ces cinq vignettes sont issues de paroles habitantes, tirées d'un questionnaire réalisé auprès d'un échantillon de la population de Loos-en-Gohelle en juillet 2021. Elles donnent des images contrastées de la ville, de son évolution, de l'appréhension des politiques publiques menées par la ville et les autres acteurs publics. Aller à la rencontre d'habitantes et d'habitants et les interroger sur leur environnement quotidien permet de collecter des perceptions, d'entendre des récits de vie, de mettre des mots sur des attachements, de donner une place et une voix à une polyphonie, à de la discordance. Au fil d'un questionnaire normé, des débordements ont lieu, qui donnent de la chair à leurs histoires. Ces débordements, ce sont des sortes de « lignes de fuite », pour reprendre un vocabulaire cher à Gilles Deleuze (Deleuze et Guattari, 1980), à savoir des lignes qui forment une sorte de cartographie des parcours personnels et dont on peut regarder quelles autres lignes elle rencontre, notamment les projets et politiques collectives. C'est justement à ce point de rencontre entre la trajectoire personnelle et la trajectoire territoriale, notamment portée par la municipalité, que nous nous intéressons dans cette partie du rapport, pour la qualifier et ainsi mettre au jour les types d'appropriation (ou au contraire de rejet) de la politique de transition mise en œuvre.

Au cours des dernières décennies, la municipalité de Loos-en-Gohelle a développé un programme ambitieux à la fois de transformation radicale des activités économiques et d'implication de la population autour d'activités culturelles et écologiques, qui ont fait l'objet d'une analyse détaillée dans la première partie de ce rapport. Ce premier travail regardait les processus de mise en

ressources du territoire et de production d'une valeur territoriale et le rôle joué par la municipalité pour activer ces différents leviers de résilience territoriale.

Cette deuxième partie de l'analyse de la trajectoire loossoise vise à la regarder du point de vue habitant, sans se limiter aux porteuses et porteurs de projets habitants. La question de recherche déployée ici consiste à regarder dans quelle mesure et avec quel niveau d'appropriation la stratégie de transition sociale et écologique de la ville et d'implication citoyenne parvient à pénétrer la population de Loos-en-Gohelle. Elle est complémentaire du travail important réalisé localement par la municipalité, qui avait permis la compilation de « récits loossois » depuis la fin des années 1970 : d'abord autour du livre de Michel Cuvillon et Yves Gérard de 1982 sur l'épopée minière, *Loos-en-Gohelle à la recherche de son passé*, ou plus récemment en 2015 pour l'ouvrage *Loos-en-Gohelle ville-pilote du développement durable*, coordonné par Philippe Chibani-Jacquot.

L'idée poursuivie dans cette partie du rapport consiste à voir comment et dans quelle mesure la construction d'un récit territorial alternatif (Bouba-Olga, 2019) par la municipalité trouve une résonance dans les récits habitants. Il ne s'agit pas de faire de ce travail un outil d'évaluation des politiques publiques de la municipalité, mais un outil de captation de signaux plus ou moins faibles de ce qu'en perçoit une partie de la population loossoise, interrogée à l'occasion de cette enquête. Dans la continuité de la première partie du rapport, il s'agit de voir, en se plaçant du côté habitant, ce qui a été perçu, connu voire coconstruit dans les projets artistiques, culturels et écologiques de la ville, et ce que cela a fait aux processus de solidarité collective, à l'image de la ville par ses habitants voire aux politiques publiques elles-mêmes.

Cette partie du rapport détaille tout d'abord les aspects méthodologiques qui ont guidé cette enquête auprès d'un échantillon de la population loossoise (chapitre 1). Nous faisons ensuite le portrait sociodémographique de l'échantillon qui a participé au questionnaire, en le contrastant avec les données statistiques existantes sur la population loossoise (chapitre 2). Le traitement des données du questionnaire a permis la production de plusieurs indices synthétiques, qui permettent de qualifier à la fois l'attachement de la population au territoire (et aux politiques qui y sont menées), l'implication culturelle et l'implication écologique (chapitre 3). Ces indices sont complétés par l'exploitation de données croisées afin d'affiner les formes d'implications, et les publics qu'elle concerne (chapitre 4). L'ensemble est complété par une analyse plus qualitative du matériau récupéré, qui a fait ressortir quelques grandes lignes directrices qui renseignent sur les degrés variés d'appropriation des politiques publiques menées par la mairie et sur les thématiques qui suscitent des tensions ou frictions avec le modèle loossois déployé par les équipes de la mairie (chapitre 5).

## Chapitre 1 Méthodologie de l'enquête par questionnaire

L'enquête sur le croisement des trajectoires habitantes et territoriale s'est déployée sous la forme d'un questionnaire, disponible en annexe. Ce questionnaire suit trois thématiques principales, qui permettent chacune à leur manière de qualifier le lien des habitants avec la trajectoire de résilience portée par la collectivité :

- Les attachements à la ville. L'objectif est de regarder notamment le rôle de la municipalité dans cet attachement. Cette entrée permet de mettre au travail l'idée d'un retournement d'image de la ville et de tester la convergence ou divergence entre ancrage local et appréciation de ce qui est développé par la mairie pour transformer la ville depuis les années 1980.
- La connaissance des actions menées en ville dans le domaine culturel, artistique et écologique. L'idée poursuivie correspond au principe développé dans les Science and Technology Studies selon lequel la connaissance est déjà une mise en forme du réel et une forme d'action et d'implication (« knowing as enacting », Law et Ruppert, 2016). La connaissance s'ancre ainsi dans des pratiques sociales (Latour, 2013), et la retracer permet de comprendre en partie les pratiques du territoire par ses habitantes et habitants.
- L'implication et la participation aux projets culturels, artistiques et écologiques. Le modèle loossois défendu par la municipalité depuis la fin des années 1980 s'appuie fortement sur la construction partagée entre technicien.nes, élu.es et habitant.es et l'objet de ce volet du questionnaire est de tester l'intensité de l'implication habitante et ce à quoi elle est attachée en termes d'image de soi et d'image de la ville.

L'attachement territorial, la connaissance des actions menées en ville et l'implication habitante sont saisies par les paroles habitantes et analysées dans une perspective théorique qui est celle de la sociologie interactionniste (Dosse, 1997) : celle-ci est à l'écoute de la manière dont les acteurs et actrices décrivent l'environnement qui les entourent. A ce titre, il n'y a pas de jugement a priori sur le fait que certaines personnes interrogées classent tel ou tel projet ou telle activité dans la catégorie culturelle ou écologique, même si cela ne correspond pas à la catégorie considérée par la municipalité. La parole habitante est ainsi prise sans filtre, à partir des catégories propres à chacune et à chacun. Cela a des effets, notamment dans l'appréhension d'activités que la crise sanitaire a profondément affectées, comme les activités culturelles et artistiques : clairement, les questionnaires ont vu la traduction d'un effet covid dans les représentations d'une activité culturelle au point mort depuis un an et demi, du fait de son absence partielle ou totale en raison de la pandémie, venant de ce fait recouvrir les souvenirs de périodes plus animées et rendant ainsi l'analyse plus délicate du rôle de ces périodes antérieures.

Le questionnaire a fait l'objet d'une passation dans quatre types de lieux, presque uniquement lors du mois de juillet 2021. Avec la collaboration de la mairie, il a été possible d'occuper un stand sur le marché hebdomadaire du jeudi matin à deux reprises. Le marché est situé dans le centre-ville, sur l'esplanade de la Mairie. Le public qui le fréquente étant à la fois plus âgé que la moyenne et

habitant majoritairement le centre-ville, il a été décidé de prolonger l'enquête dans d'autres lieux et via d'autres approches. Plusieurs campagnes de porte à porte ont ainsi été menées par les 5 membres de l'équipe de recherche, dans les quartiers Ouest, le centre-ville et les quartiers péri-centraux. Elles ont été complétées par des questionnaires menés au gré de rencontres dans l'espace public urbain (parcs, certains lieux publics). Enfin, l'un des objectifs étant de pouvoir toucher un spectre social le plus large possible, nous avons, avec l'aimable collaboration du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), pu interroger des habitant.es qui venaient solliciter le CCAS pour leurs démarches personnelles. L'objectif recherché n'était pas celui d'un échantillon statistique représentatif strictement des caractéristiques sociodémographiques de la ville, mais d'un échantillon permettant d'obtenir une variété de situations sociales, une variété d'âges des enquêtés, une variété de quartiers et de types d'habitat.

La passation du questionnaire a duré en moyenne entre trente-cinq et quarante minutes, les plus courts étant terminés en une vingtaine de minutes et les plus longs dépassant l'heure et demie. Au total, 342 personnes ont été sollicitées (portes tapées ou personnes sollicitées sur le marché, au CCAS ou dans l'espace public), ce qui représente environ 5% de l'ensemble de la population. Seuls 30% ont accepté la réalisation de l'entretien, soit 100 personnes, ce qui correspond à un taux de retour correct, et représente près de 70 heures d'entretiens. La période de l'enquête, entre les possibles congés estivaux et les contraintes sanitaires, n'a sans doute pas facilité l'accès à certaines catégories d'habitant.es.

Il était prévu initialement de coupler l'analyse de ce questionnaire à des entretiens menés auprès du collectif Démocratie Ouverte, qui a piloté un certain nombre de projets d'implication citoyenne pour et avec la municipalité. Nos démarches en ce sens n'ont pu aboutir et l'analyse des dynamiques de participation repose donc essentiellement sur les premiers concernés, les habitant.es.

## **Chapitre 2 Portrait sociodémographique de l'échantillon et comparaison avec les caractéristiques de la ville**

L'échantillon de la population qui a répondu au questionnaire n'est qu'un découpage du réel, qui n'a pas fait l'objet d'une construction d'un panel comme un sondage. L'objectif poursuivi est celui d'une variété des configurations plus que d'une représentativité statistique, qui serait illusoire au vu de la petitesse de l'échantillon total. Il possède toutefois des caractéristiques qui sont assez proches des indicateurs sociodémographiques de la ville, ou en tout cas qui ne sont pas aberrantes par rapport à ses grandes caractéristiques socio-économiques et démographiques. Ce chapitre détaille les grandes caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, afin aussi de pointer les quelques surreprésentations ou sous-représentations qui le travaillent, en l'observant à travers les prismes classiques de l'âge, du lieu de vie, du niveau d'études et de revenu.

Sans que la parité ait été recherchée par les enquêteurs et enquêtrices, nous aboutissons à un échantillon de 51 femmes et 49 hommes interrogés.

En termes d'âge, le découpage par dizaines d'années que nous avons opéré ne correspond pas à celui de l'INSEE, par quinzaine d'années. On y observe, dans l'échantillon, une surreprésentation d'une population de plus de 55 ans (54% de l'échantillon, qui ne compte que des adultes, contre autour d'un tiers de l'ensemble de la population, mineur.es inclus.es) (figure 6). Cependant, l'objectif de saisir une population aussi bien active que retraitée est atteint, puisqu'un tiers de l'échantillon seulement est retraité.

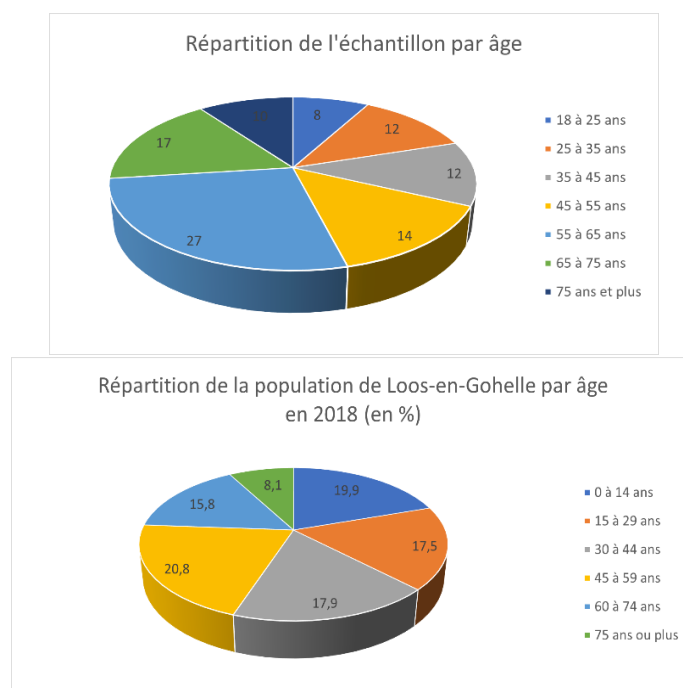


Figure 6 Répartition des âges à Loos (INSEE) et dans l'échantillon interrogé

La population interrogée lors de notre enquête réside à Loos-en-Gohelle depuis un temps relativement long, puisque plus de 60% y vit depuis plus de 20 ans. La population ayant une antériorité forte sur le territoire est donc légèrement surreprésentée par rapport aux caractéristiques de l'INSEE (figure 7) ou aux données de la Mission Bassin Minier<sup>15</sup>. Toutefois, cette présence sur le long terme permet également d'appréhender plus finement la perception des trajectoires de la ville et ouvre à ce titre des perspectives riches pour caractériser certains pans de la résilience territoriale et sa perception par les habitants.

<sup>15</sup> D'après lesquelles on comptait en 2016 23,8% de la population qui avait emménagé il y a 30 ans ou plus (données MBM)

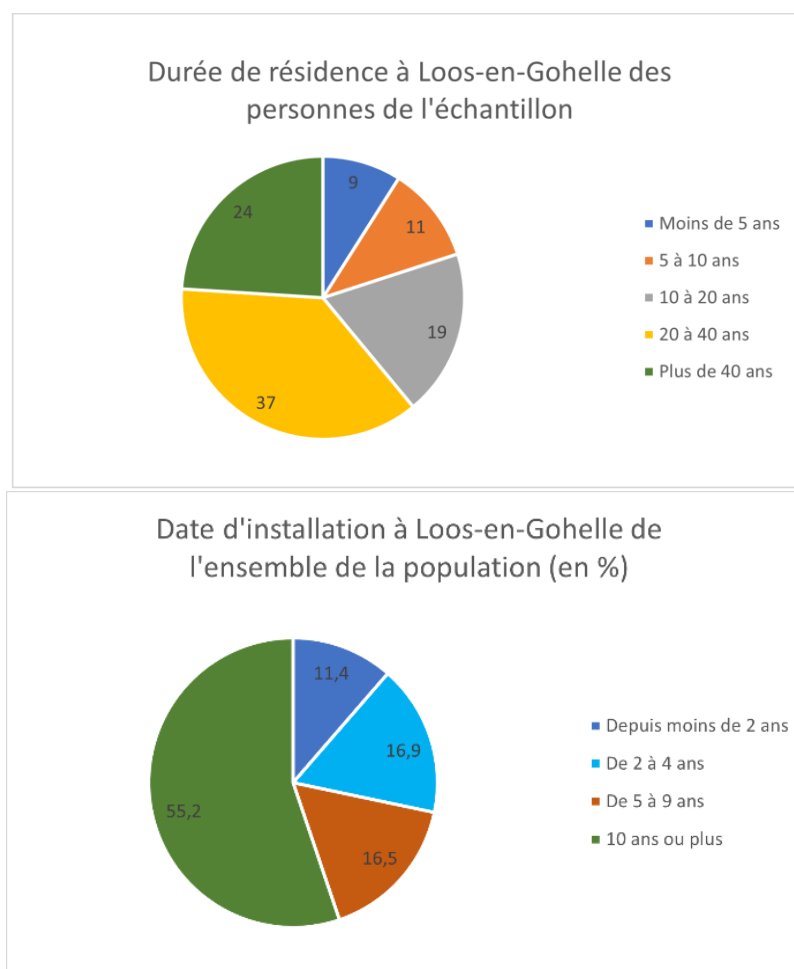


Figure 7 Durée de résidence à Loos-en-Gohelle (INSEE) et dans l'échantillon interrogé

Comme les enquêtes menées dans le cadre de la première partie ont montré à la fois l'existence d'une séparation historique forte entre le centre-ville et les quartiers Ouest et le développement récent d'une forte animation et activité socio-culturelle et écologique dans ces quartiers Ouest, nous avons cherché à couvrir une variété de quartiers dans le panel des enquêtés, ce qui a été notamment possible via le porte-à-porte.

Par souci de simplicité, nous avons découpé le territoire de la ville de Loos-en-Gohelle en cinq zones :

- le centre-ville,
- les quartiers péricentraux, et,
- dans les quartiers Ouest, nous avons séparé la cité Belgique et la cité 5 du reste (figure 8)

L'ensemble permet d'avoir un tableau assez contrasté des situations de la ville, avec près d'un tiers de l'échantillon habitant dans les quartiers Ouest.



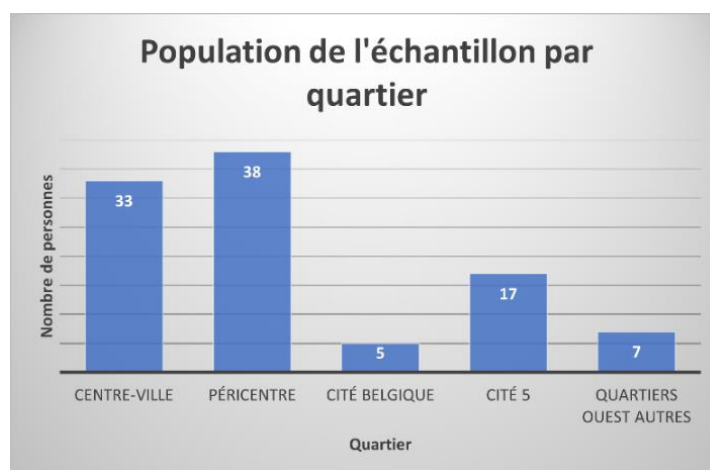


Figure 8 Répartition de l'échantillon interrogé par quartier

Enfin, l'échantillon reflète également à la fois la variété et la fragilité du niveau d'études et du niveau de revenus des habitantes et habitants de la ville. Près de la moitié de l'échantillon a ainsi atteint le certificat d'études ou le brevet, et les trois-quarts de l'échantillon n'ont pas de diplôme de l'enseignement supérieur, ce qui est proche des éléments statistiques de l'INSEE (figure 9). Sur la part des personnes ayant accepté de donner une fourchette de ses revenus mensuels, on note aussi qu'une part non négligeable vit avec moins de 1 200€ par mois (figure 10). La part des ménages non imposés dans la ville était de 59% en 2016, et le revenu médian disponible de 1 521€ par mois (chiffres Mission Bassin Minier), il est donc possible que notre échantillon perçoive des revenus légèrement supérieurs à la moyenne de la ville, tout en couvrant un spectre assez large de l'ensemble des revenus, des plus fragiles aux personnes les plus aisées.

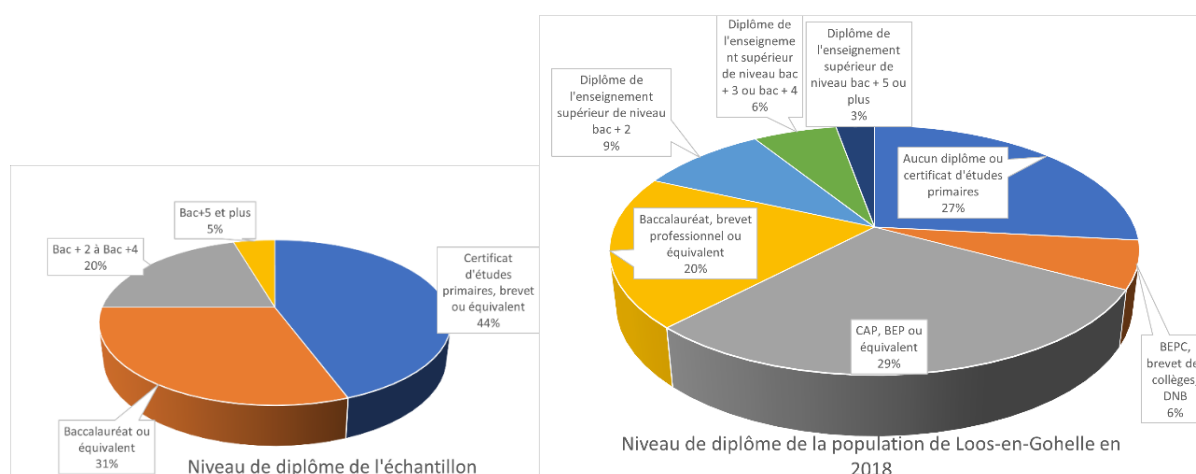


Figure 9 Niveau de diplôme de la population loossoise et de l'échantillon

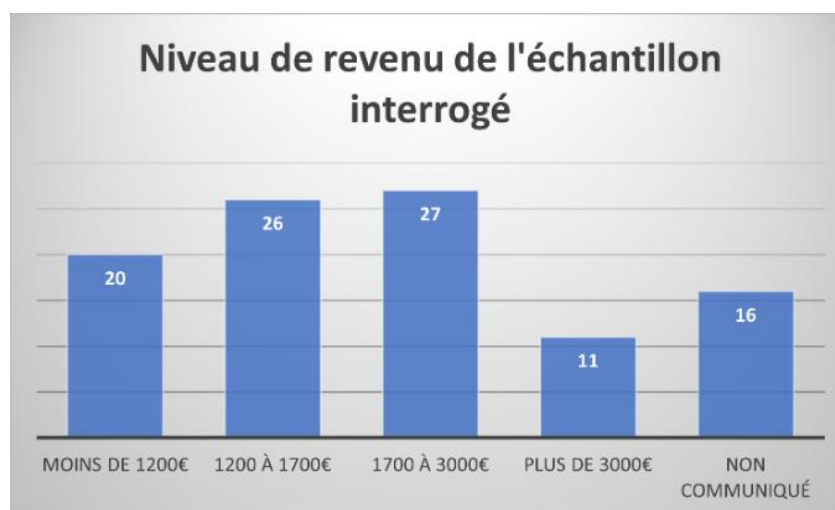


Figure 10 Niveau de revenu de l'échantillon

Ce portrait sociodémographique simple permet de voir que l'échantillon qui a accepté de répondre au questionnaire reflète des configurations variées et réalistes de la ville, non restreintes à un groupe social ou un quartier particuliers.

## Chapitre 3 Production d'indices synthétiques d'attachement et d'implication

L'ensemble des réponses au questionnaire a permis de saisir les manières dont les habitant.es vivaient et verbalisaient leur relation au territoire, à la municipalité et aux projets de participation citoyenne. Cela nous a conduit à la production de quatre indices synthétiques, qui sont présentés dans ce chapitre, et qui permettent de rendre compte de grandes tendances sur le niveau d'attachement à la ville ou sur les profils d'implication citoyenne. Tout comme pour l'ensemble des résultats qui sont produits dans ce rapport de recherche, il convient de prendre en compte la petite taille de l'effectif interrogé : ces résultats sont le fruit d'un coup de sonde dans une frange de la population et ne sont donc pas représentatifs au sens statistique du terme de l'avis et l'opinion de l'ensemble de la population loossoise

### A/ Indice synthétique d'attachement

L'analyse des données produites à l'occasion de ces questionnaires, nous a permis d'élaborer un indice synthétique d'attachement. De façon simple, il compile les éléments liés aux questions sur l'attachement à la ville, la fierté d'y vivre et la perception du rôle de la municipalité.

Concrètement, il a été construit en intégrant en un unique indice deux variables, elles-mêmes constituées de la moyenne ou de la synthèse de plusieurs éléments :

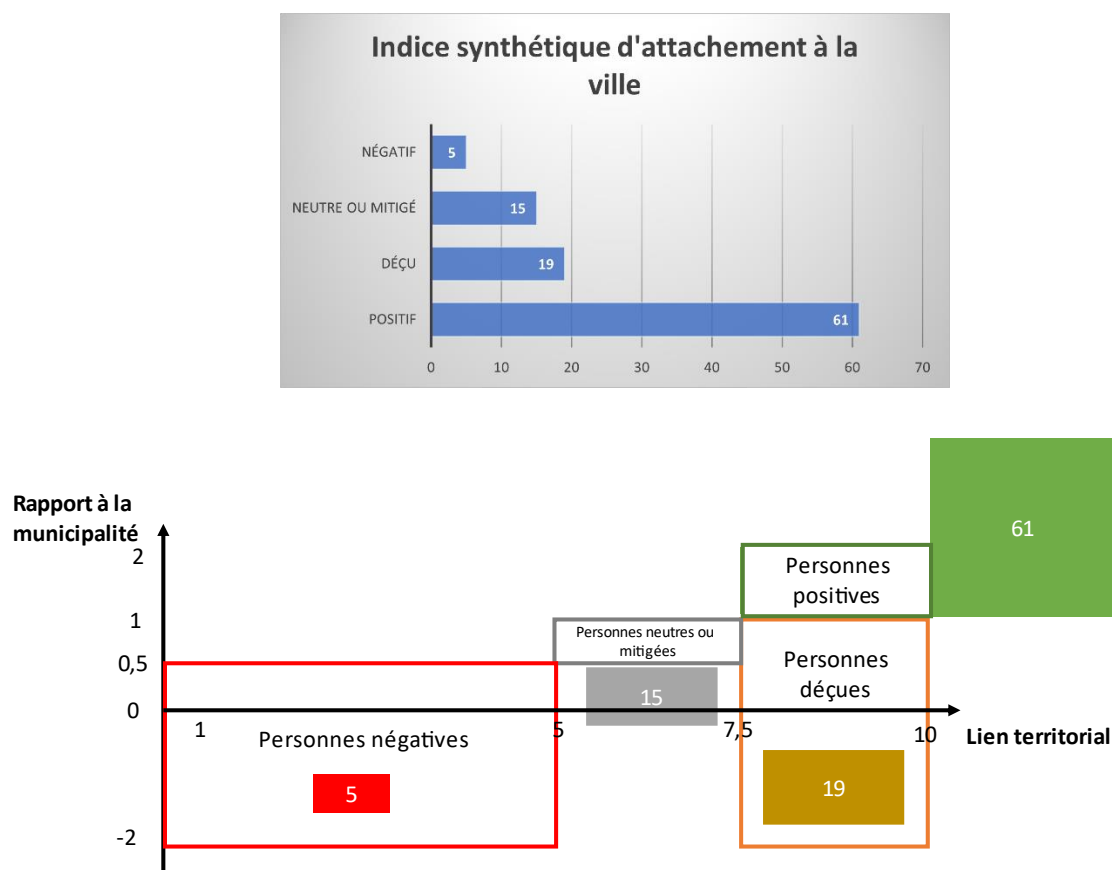
- la moyenne de la note donnée par les habitant.es concernant leur attachement au territoire et leur fierté d'être loossois.e : l'ensemble constitue une moyenne de lien territorial, qui va de 0 à 10.
- la synthèse de huit éléments qui caractérisent le rapport à la municipalité et à ses politiques publiques : une ville qui prend en compte les questions écologiques, une ville belle, une ville où il fait bon vivre, une ville où on se sent écouté, une ville qui permet d'agir, une ville où on trouve de la solidarité, une ville qui donne confiance en l'avenir, une ville où on a le soutien de la municipalité. Pour chacun de ces éléments, les personnes interrogées plaçaient un curseur d'accord ou de désaccord. Ce curseur a été ensuite transformé en chiffres (-2 : pas d'accord du tout, -1 : pas trop d'accord ; 0 : pas d'avis ; 1 : plutôt d'accord ; 2 : tout à fait d'accord), pour pouvoir traiter ensemble les sept catégories de manière normalisée, et en tirer une note moyenne sur le rapport à la ville (comprise donc entre -2 et 2). Pour obtenir une note de 1, il faut donc au moins être plutôt d'accord avec au moins quatre des huit éléments et sans avis ou neutre sur les quatre autres.

Il était prévu initialement d'associer une dynamique temporelle à ces indicateurs, pour voir leur évolution dans le temps, à vingt ou trente ans d'écart. Non seulement cette dynamique ne pouvait concerner que les personnes interrogées vivant à Loos en Gohelle depuis au moins vingt ans, mais l'administration des questionnaires nous a montré que, lorsque les répondants habitaient Loos en Gohelle depuis plus de vingt ans, cette variation était souvent très faible ou bien qu'il était difficile pour les répondant.es de se projeter aussi loin en arrière dans le temps. Cette difficulté nous a conduit à construire cet indice uniquement sur l'échelle de temps présent.

Cet indice (figure 11) peut être interprété cependant comme un analyseur partiel de résilience territoriale, puisqu'il s'attache à évaluer à la fois la relation au territoire et à la municipalité et permet de mettre en avant un niveau d'appréciation du travail effectué pour transformer la ville.

Cet indice a permis de faire émerger quatre profils, que nous avons nommés de la façon suivante :

- Les personnes « positives » : moyenne de lien territorial d'au moins 7,5/10 et une note de rapport à la ville supérieure à 1.
- Les personnes « décues » : moyenne de lien territorial d'au moins 7,5/10 et une note de rapport à la ville inférieure à 1.
- Les personnes « neutres ou mitigées » : moyenne de lien territorial entre 5 et 7,5/10 et une note de rapport à la ville comprise entre 0,5 et 1.
- Les personnes « négatives » : moyenne de lien territorial inférieure à 5/10 et une note de rapport à la ville inférieure à 0,5.



Figures 11 Profils d'attachement à la ville de l'échantillon interrogé

Cette analyse fait ainsi ressortir une très forte majorité de personnes « positives », qui reflète la satisfaction des Loossois.es par rapport à la transformation de leur ville depuis les années 1980. Cela peut indirectement se comprendre comme une forme de validation du chemin politique porté par Marcel puis Jean-François Caron afin d'opérer un changement d'image de la ville, à la fois pour l'extérieur mais aussi et en premier lieu pour ses propres habitant.es. Le nombre de personnes « négatives » est faible. Les profils « déçus », « neutres ou mitigés » quant à eux constituent des effectifs relativement importants, pour qui l'image de la ville ou le rapport à la municipalité restent plus contrastés. Ils font l'objet d'une analyse qualitative spécifique dans le chapitre 5 de cette partie du rapport, dont l'objectif est de mieux comprendre les types de ressorts sur lesquels s'appuie cette perception.

## B/ Indice synthétique d'implication culturelle

Le projet de territoire porté par la municipalité repose sur l'implication de la population autour de deux types d'activités, socio-culturelles et écologiques, qui visent à faire des habitant.es des acteurs directs de la transformation de la ville. Le niveau d'implication est donc un bon reflet de l'appropriation de ce type de politiques publiques par la population. Les travaux réflexifs menés par la ville sur le référentiel d'implication habitante ont déjà permis d'apporter quelques jalons pour cadrer et mesurer ces niveaux d'implication (Raynaud, 2020). Les résultats des questionnaires

menés dans le cadre de notre enquête permettent de compléter ce travail par la construction de plusieurs indices, dont un indice d'implication culturelle.

Le degré d'implication a été mesuré en distinguant deux niveaux : un niveau de connaissance et un niveau de participation active. Cela repose sur l'idée qu'il y a une continuité entre différents « modes de connaissance » (Law et Ruppert, 2016), et que le simple niveau d'information traduit déjà une première forme d'engagement, certes plus détachée mais réelle, alors que la participation active dénote une implication qui engage les corps, et est beaucoup plus matérielle.

Les habitant.es ont ainsi d'abord été interrogé.es sur leur connaissance a priori des projets qui existaient dans le domaine culturel, puis sur leur participation à certains de ces projets et le statut de leur participation, entre la position de simple spectateur.trice ou celle de bénévole ou d'organisateur.trice. De ce continuum, nous avons pu tirer un indice synthétique d'implication culturelle.

Il a été construit en intégrant dans un seul et unique indice :

- La capacité à pouvoir citer spontanément une ou plusieurs activités culturelles ou artistiques développées en ville (par la municipalité ou d'autres acteurs)
- La participation à une ou plusieurs de ces activités
- Le rôle dans la participation.

A partir des réponses apportées par les personnes enquêtées, nous avons distingué trois types de profils :

- Les acteurs.trices, qui sont à la fois capables de citer des projets spontanément et ont contribué directement à la tenue de certains, en tant que bénévole, que ce soit pour un coup de main logistique ou pour des aspects organisationnels plus élaborés.
- Les personnes au courant ou spectateur.trice, qui peuvent citer des activités ou projets culturels ou artistiques, et soit ne participent pas, soit ne participent que de manière passive ou spectatrice à ces différentes activités
- Les personnes non concernées, qui à la fois ne peuvent citer spontanément des activités culturelles ou artistiques développées en ville et n'y participent pas.

L'ensemble offre un portrait d'une population très impliquée à l'échelle de l'échantillon de l'étude (figure 12), phénomène sans doute renforcé par le fait que les personnes actrices sont sans doute naturellement plus enclines à répondre au type d'études que nous menons. Malgré ce biais, on peut observer un fort reflet de la politique menée par les différentes équipes municipales depuis les années 1980, puisque près de la moitié de l'échantillon interrogé a participé comme bénévole à des activités ou projets culturels et artistiques, dont 23 pour les Gohelliades.

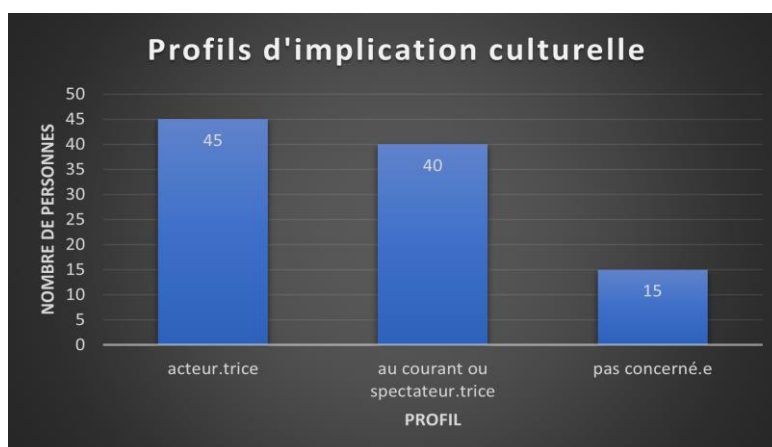


Figure 12 Indice d'implication culturelle - profils

Si l'on entre dans le détail de connaissance des projets, on observe que le canal privilégié de connaissance de ces projets vient de la communication faite par la ville (plus du tiers) ou des voisin.es et ami.es (plus du quart). Mais tous les événements, projets et activités culturelles ou artistiques ne bénéficient pas du même niveau de connaissance. En listant certains projets et en demandant aux habitant.es d'indiquer leur connaissance et intérêt, on peut observer le caractère plus structurant de certains événements. Les Gohelliades comme la candidature et le label Unesco font l'objet d'une très large connaissance, à la différence d'événements plus confidentiels ou plus ciblés sur une classe d'âge comme les Passeurs de Mémoire, mais aussi d'événements plus récents comme les Chtis Taid X ou Faites in Loos. Sur une note de 1 (inintéressant) à 4 (très intéressant), on peut également observer que certains projets qui ont fortement structuré la politique de transformation par la culture de la ville, comme les Gohelliades ou l'activité de Culture Commune, remportent une adhésion relative, à la différence de la candidature Unesco, qui fait la quasi-unanimité (figure 13). L'échantillon est sans doute trop faible pour y lire une désaffection relative par rapport à des piliers de la transformation du territoire par la culture. La relative méconnaissance d'événements plus récents montre de son côté sans doute un effet de communication n'atteignant pas complètement la population conjuguée à un effet de la crise sanitaire et du déficit d'informations qui l'a accompagnée avec ces activités laissées soit en sommeil soit mises au ralenti.

Connaissance	Gohelliades	Chtis Taid X	Sainte Barbe	Culture Commune	Sons et Lumières	Exposition rue Léon Blum	Passeurs de mémoire	Corso Fleuri	Faites in Loos	Unesco
Oui	93	10	79	57	69	14	21	43	45	82
Non	6	89	19	41	29	54	73	55	51	13
Note d'intérêt	3	3,3	3,1	2,9	3,2	3,2	3,2	3,4	3,1	3,7

Figure 13 Connaissance et intérêt de l'échantillon interrogé pour les activités et projets culturels et artistiques de la ville

### C/ Indices synthétiques d'implication écologique et d'implication citoyenne

Une approche symétrique a été développée pour les activités et projets écologiques, en distinguant des degrés d'implication entre connaissance et participation, et en laissant, comme pour les projets culturels et artistiques, les personnes interrogées libres de qualifier tel ou tel projet comme projet écologique (figure 14). On repère une part de personnes moins concernée plus importante que pour les projets culturels, sans qu'elle soit significativement plus forte non plus. De façon notable, les projets spontanément cités par la population sont les panneaux solaires sur l'église (47 personnes), très loin devant tout autre projet comme les jardins partagés, la pratique du compost ou la transformation des terrils.

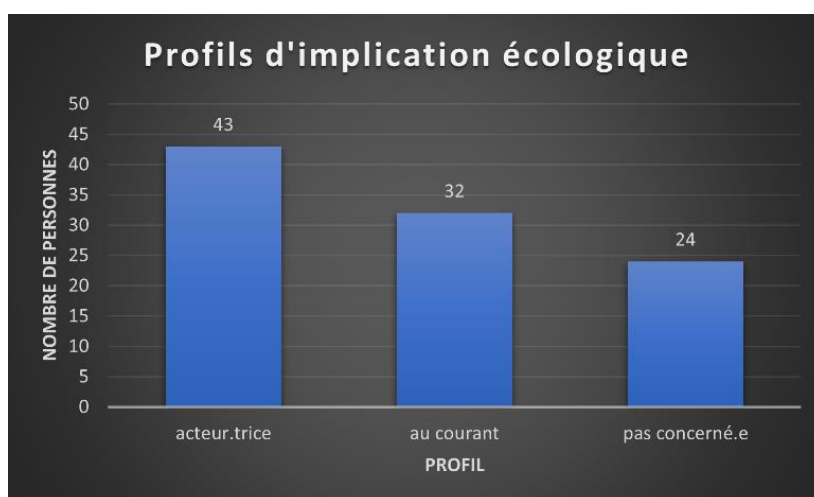


Figure 14 Indice d'implication écologique – Profils

De la même manière, un indice d'implication citoyenne a été construit, qui mesure la participation à des activités associatives de toutes sortes et la participation à des projets collectifs en ville (figure 15). Là encore, trois profils apparaissent, qui correspondent sans doute aux trois cercles mis en avant par les travaux de la mairie, entre un noyau dur, des personnes présentes ponctuellement et d'autres plus distantes. Notre échantillon, du fait des modalités de réalisation des questionnaires, laisse sans doute une place beaucoup plus grande à des profils très impliqués, à savoir ayant un engagement associatif et une participation à des projets collectifs. La relative importance des personnes peu impliquées se retrouve souvent chez les profils les plus jeunes et actifs, qui traduisent les processus beaucoup plus généraux de crise du monde associatif et du modèle du bénévolat déjà étudiés à l'échelle nationale (Cottin-Marx, 2021).

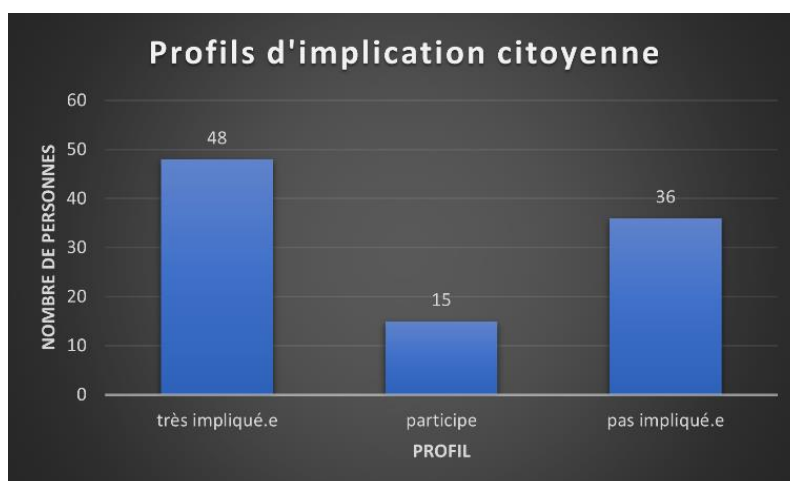


Figure 15 Indice d'implication citoyenne - Profils

## Chapitre 4 Comment qualifier plus précisément attachement et implication citoyenne

Ces différents indices synthétiques montrent une population loossoise très fortement ancrée dans son territoire, majoritairement satisfaite des actions mises en place par la mairie, et dont le niveau d'implication est remarquablement élevé. Pour affiner cette analyse macroscopique, nous avons opéré des croisements, afin de mieux cerner les fondements de cet attachement et de cette implication, et les types de populations concernées. Concrètement, il s'agit de croiser les indices d'attachement et d'implication entre eux d'une part et avec les informations concernant l'âge, le revenu, le quartier, le niveau d'études et la durée de résidence dans la ville. Le croisement avec l'attachement n'a pas produit de données probantes en dehors des données relatives au quartier d'origine. Les différentes formes d'implication et leur croisement avec des données sociodémographiques et territoriales de l'échantillon permettent en revanche de faire émerger des pistes d'analyse intéressantes, qui demandent, une fois encore, à être remises en perspective au vu de la petite taille de l'échantillon analysé.

### A/ Qui sont les Loossois.es qui s'engagent ?

Le traitement des réponses aux questionnaires a donné lieu à des traitements croisés, effectués sous R, qui est un logiciel de traitement statistique. L'ensemble a permis la production d'un jeu de données, dont une partie est exploitée dans cette partie du rapport. La lecture de ces données croisées n'est pas toujours aisée : pour éviter toute surinterprétation ou lecture erronée, nous précisons dans l'encadré ci-après la manière de les lire (encadré 4).



**Encadré 4 : comment lire les graphiques de données croisées ?**

Ces deux graphiques permettent de croiser l'indice d'implication citoyenne (ou générale) et l'âge de l'échantillon (figure 16). Le graphique de gauche indique les effectifs en valeur absolue ; celui de droite indique la répartition relative dans chaque profil.

Le graphique de gauche permet de voir à la fois l'ampleur des profils très impliqués, dans lesquels on trouve par exemple très peu de personnes de 18-25 ans (une seule sur quarante). Le graphique de droite permet de voir que, parmi les personnes qui participent sans être très impliquées, les différentes classes d'âge sont représentées de manière assez homogène (14,3%, là où les très impliquées sont surtout à compter parmi les 55-75 ans.

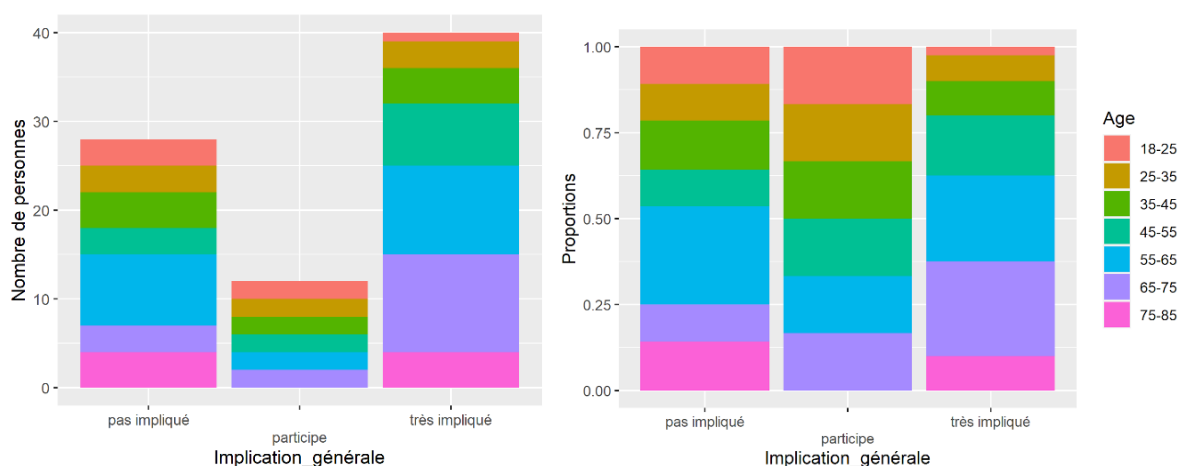


Figure 16 Croisement de l'implication citoyenne et de l'âge

De manière assez contre-intuitive, les paramètres de genre et de localisation ne semblent pas des déterminants particuliers pour notre échantillon, à quelques nuances près (figure 17). A l'échelle de notre échantillon, la population « très impliquée » est quasiment paritaire entre hommes et femmes, loin des données classiques sur la surreprésentation des femmes dans le milieu associatif et le bénévolat. On note toutefois que, parmi les personnes « non impliquées », on trouve une large majorité d'hommes.

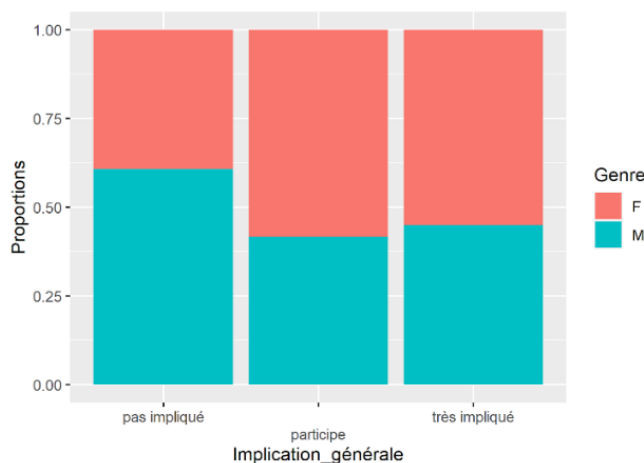


Figure 17 Lien entre genre et implication citoyenne

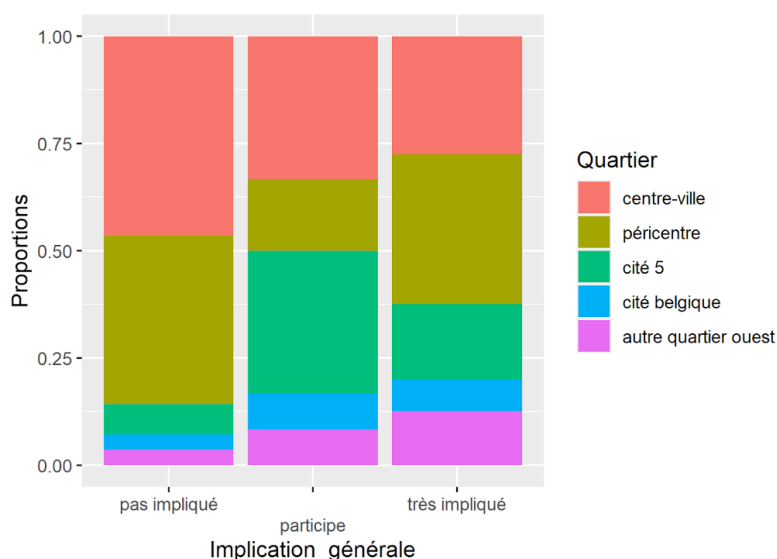


Figure 18 Lien entre implication générale et quartiers de résidence

Parmi les personnes très impliquées, plus du tiers de l'échantillon habite les quartiers Ouest (figure 18), sachant qu'elles représentent à peu près le même poids dans l'échantillon total. Cela indique une implication relativement homogène entre le centre-ville et les quartiers Ouest à l'échelle de l'échantillon. Nous pouvons également formuler l'hypothèse qu'il s'agit là d'un reflet du travail d'animation très fort mené par une agente de la mairie et par une animatrice du CCAS, qui contribuent à transformer l'image de ces quartiers et le niveau d'implication des populations qui y habitent. Plus du tiers des personnes vivant dans les quartiers Ouest que nous avons interrogées ont d'ailleurs mentionné dans l'échange l'Etablissement de Vie Scolaire (EVS), autour duquel tourne le renouveau socioculturel du quartier, et qui sert de matrice à une grande partie des activités développées par la ville dans l'ensemble des quartiers Ouest. On retrouve dans cette implication des populations des quartiers Ouest une forme de reconnaissance du travail d'animation effectué par l'agente de la mairie.

Le croisement de l'indicateur d'implication générale avec l'implication écologique et culturelle donne des résultats assez attendus : les personnes très impliquées dans les projets collectifs en général sont aussi impliquées dans des projets culturels et/ou écologique en particulier, et inversement. Ainsi, 15 personnes sont "très impliqué.es" ou "acteurs.trices" dans les trois catégories d'implication.

Enfin, le croisement des indicateurs d'implication écologique et culturelle corrobore cette propension aux implications multiples, avec une légère dominance des implications dans les projets culturels : on est très rarement impliqué dans les projets écologiques si on n'est pas concerné par les projets culturels (voir les deux rectangles supérieurs droits dans la figure 19), mais il peut arriver que des citoyen.nes ne soient pas concerné.es par les projets écologiques tout en étant impliqué.es dans les projets culturels.

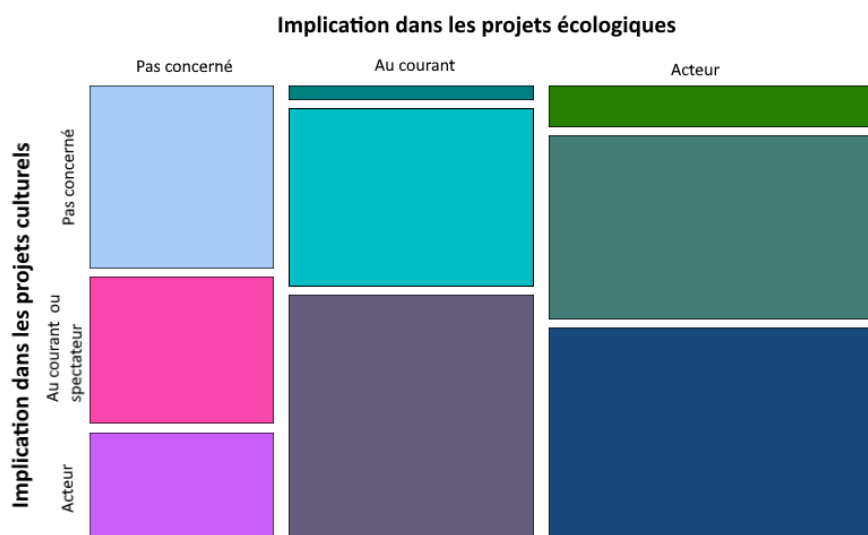


Figure 19 Lien entre implication dans les projets écologiques et implication dans les projets culturels

La surface des rectangles est proportionnelle au nombre de personnes appartenant aux catégories concernées, la longueur horizontale reflétant l'implication dans les projets écologiques et la largeur verticale l'implication dans les projets culturels

Cette implication a des motivations variées selon les habitant.es, que nous avons cherché à qualifier plus précisément à partir du matériau dont nous disposions. En compilant les réponses à la question portant sur les raisons qui président à l'engagement des un.es et des autres, nous avons pu construire un nuage de mots qui représente les mots les plus souvent utilisés dans les réponses des habitant.es, la taille du mot étant proportionnelle à la récurrence de son usage (figure 20). Ce nuage de mots reflète le goût de l'entraide et du collectif, porté par des motivations reposant sans doute moins sur des valeurs morales que sur des goûts (passion) ou une recherche du lien (aider, solidarité, collectif).



Figure 20 Nuage de mots sur les motivations de l'engagement des Loossois.es interrogé.es

## B/ Faut-il être riche et bien diplômé.e pour s’engager ?

Les croisements de données montrent que les questions de revenus ou de niveau de diplômes ne constituent pas, à l’échelle de notre échantillon, la variable majoritairement déterminante (figure 21 et figure 22). Dit autrement, l’implication n’est pas réservée aux riches et/ou diplômés.e du supérieur, et un niveau d’études ou de revenus important n’est pas suffisant pour déclencher une forme d’engagement ou de participation. Cela témoigne sans doute d’une forme de réussite du projet loossois dans sa quête de faire participer l’ensemble de la population aux activités de la ville.

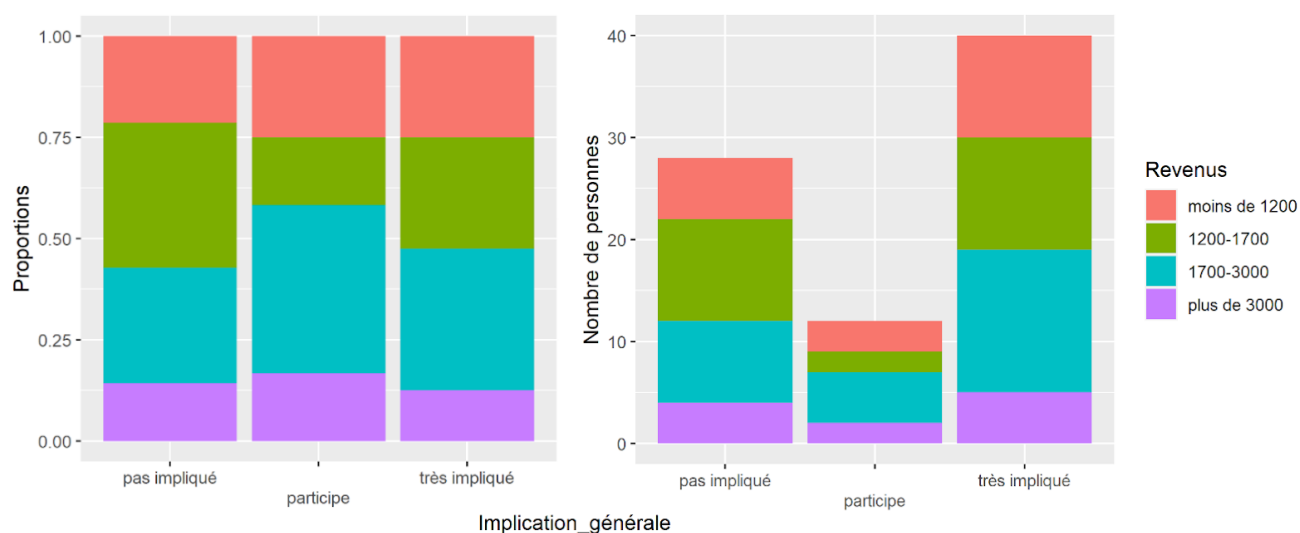


Figure 21 Lien entre implication citoyenne et revenus

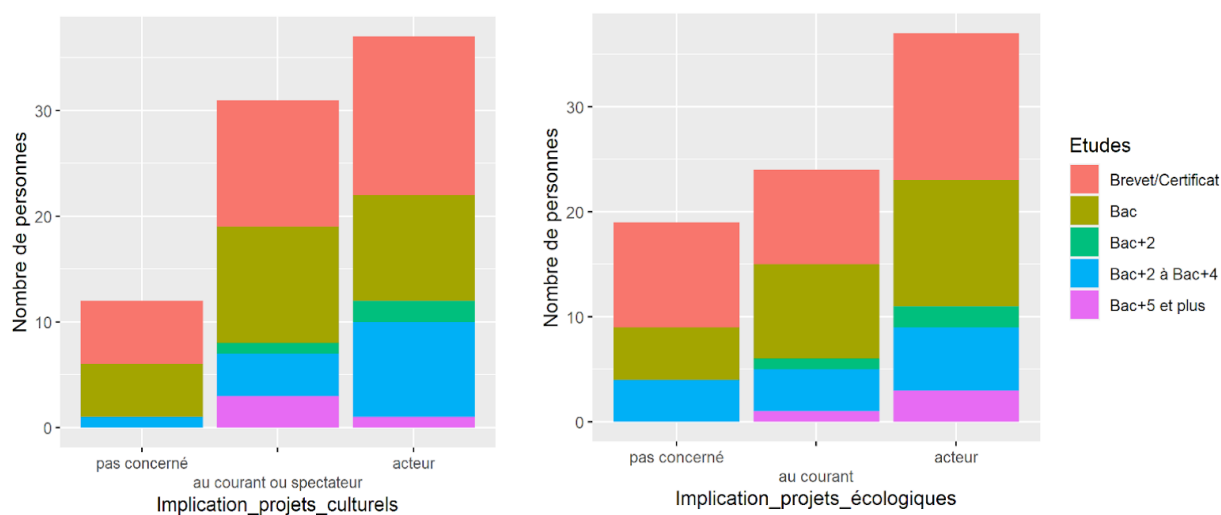


Figure 22 Lien entre implication et niveau d'études

Parmi les personnes très impliquées, on retrouve un nombre important de personnes à faible revenus ; à l’inverse, on trouve aussi des personnes de classe moyenne à moyenne supérieure dans les très impliqués et dans les peu impliqués.

### C/ Portrait social de l'implication pour les activités culturelles et artistiques

En regardant plus en détail les questions d'implication dans les activités culturelles et artistiques (figure 23), quatre éléments ressortent, qui permettent de tracer un portrait vivant de cette implication et de la relier à certaines décisions et actions de la municipalité.

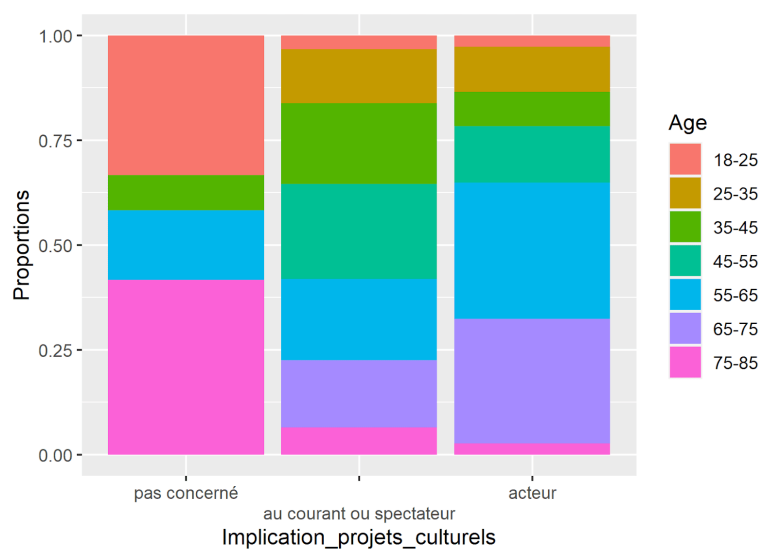


Figure 23 Lien entre âge et implication culturelle

Premier trait marquant, à l'échelle de l'échantillon : la faible implication des populations jeunes, de 18-25 ans, qui, très majoritairement, ne se sentent pas concernées par les activités culturelles et artistiques de la ville. Ce phénomène rejoint l'un des points qui était ressorti dans la première partie sur la faible offre culturelle et artistique pour les populations de jeunes adultes et pour un public non familial. Si certaines personnes ont pu faire mention de l'aménagement d'un skatepark comme équipement adapté pour les populations jeunes, celui-ci n'est sans doute pas suffisant pour susciter une forme d'implication. Les réponses au questionnaire renforcent l'impression d'un manque sur le sujet dans les politiques et projets développés en ville et par la municipalité directement.

#### Encadré 5 – Extraits de paroles habitantes sur la jeunesse et les activités culturelles et artistiques

« Les personnes concernées par les Gohelliades, ce ne sont pas des jeunes. »

« C'est bien tous ces projets mais pas de là à participer ; c'est bien pour les familles » (Jeune femme de 25 ans, cité du 5)

« Je sais qu'il y a beaucoup de choses, mais là comme ça, je ne sais pas » (Jeune homme de 18 ans)

« Les jeunes ont du mal à venir aider et participer, ils ont toujours une excuse, c'est un effet de génération. Or il faut des bénévoles, pour la sécurité, pour le guidage. Les jeunes ne se sentent pas concernés, seulement par le sport. Ça ne peut pas tourner sans bénévoles. Au fur et à mesure les gens concernés ont quitté la ville. Ça implique de s'impliquer à cent pour cent. »

« J'ai trois enfants. C'est une ville plutôt pour les seniors. Le centre aéré, ce n'est qu'en juillet. Dans les autres villes, c'est 2 mois. Ici, on doit se démerder en août. La ville n'est pas assez avec la jeunesse »

« Il n'y a rien pour les jeunes aujourd'hui, pas de foyer culturel (de MJC). Les Gohelliades ou le Corso Fleuri s'adressent plutôt aux retraités, regardez le programme. Le centre pour les ados est pourri. » (homme de 60 ans).

Deuxième trait saillant, la très forte prédominance des personnes de 55 à 75 ans parmi les personnes actrices dans les projets et activités culturelles, qui représentent à elles seules largement plus de 50% de ces profils. On peut faire l'hypothèse à la fois d'une population dont une partie est à la retraite et a plus de temps pour l'engagement, mais aussi le possible reflet d'une politique culturelle qui aurait du mal à trouver de nouveaux publics, et qui voit son public vieillir : les populations engagées des années 1980, 1990 ou 2000 se retrouvent potentiellement dans ce créneau.

#### **Encadré 6 - Extraits de paroles habitantes autour des questionnaires**

« Chez les jeunes, le taux de chômage explose. Il n'y a pas d'objectifs à long terme chez les jeunes, la jeunesse ne se bouge pas beaucoup, ils sont dans le confort matériel qui compte avant tout. Il faudrait envoyer les jeunes au CERDD, accentuer les contacts avec les professionnels pour les scolaires. Leur montrer qu'il y a des branches industrielles performantes et des centres de recherche. »

« Les fêtes de la Sainte-Barbe, on a besoin de ça. Il y a un devoir de mémoire, une culture, un esprit d'identité, pour expliquer à mes petits-enfants l'histoire. On n'allait pas à l'école le jour de la Sainte-Barbe. C'était important pour les mineurs. On la souhaitait. Ça rappelle d'où on vient. On fait des choses qui font que les gens ont une communion (...) Il y a une évolution : quand je suis arrivée, il y avait de gros spectacles avec beaucoup de participation des habitants. Aujourd'hui, c'est plus difficile. L'esprit village n'existe plus aujourd'hui. Les gens sont là pour dormir, profiter de leur maison. Faire des petits projets plutôt que des gros, c'est peut-être pas plus mal. Aujourd'hui c'est plus difficile de mobiliser les gens. Il y a 30 ans, la femme ne travaillait pas forcément. C'est le mode de vie qui a changé. »

« Les Gohelliades, on a participé tout au début. Après, ça a été plus sophistiqué, on n'avait plus notre place »

Troisième élément qu'on peut extraire de ce croisement, les populations de 45 à 55 ans sont toutes impliquées, soit comme spectatrices soit comme actrices directement, mais dans une proportion moindre que les populations plus âgées (qui ont par ailleurs potentiellement connu l'époque minière et les sociabilités qui l'accompagnaient). On peut y trouver un élément allant dans le sens d'un engagement plus aisé une fois la période active terminée, mais qui peut déjà commencer à cette tranche d'âge.

Enfin, dernier élément, l'implication dans les projets culturels est principalement portée par des personnes non seulement relativement âgées, mais aussi vivant depuis plus de 20 ans à Loos-en-Gohelle (figure 24). Les trois-quarts des personnes actrices se recrutent ainsi dans cette partie de la population fortement ancrée dans le territoire. A l'inverse, l'implication des gens installés depuis

moins de 10 ans en ville est très minimale : pour les profils arrivés depuis moins de cinq ans, on peut aisément faire l'hypothèse qu'ils n'ont pas forcément encore construit leurs réseaux relationnels dans la ville ; pour les personnes installés depuis cinq à dix ans, le processus est plus difficilement lisible. Parmi ces profils, tous ont une très bonne image de la ville et un indice synthétique d'attachement qui les met dans les profils positifs, mais demeurent très peu impliqués dans les actions culturelles. Presque tous n'ont pas de lien avec l'histoire minière de la ville ou s'en désintéressent.

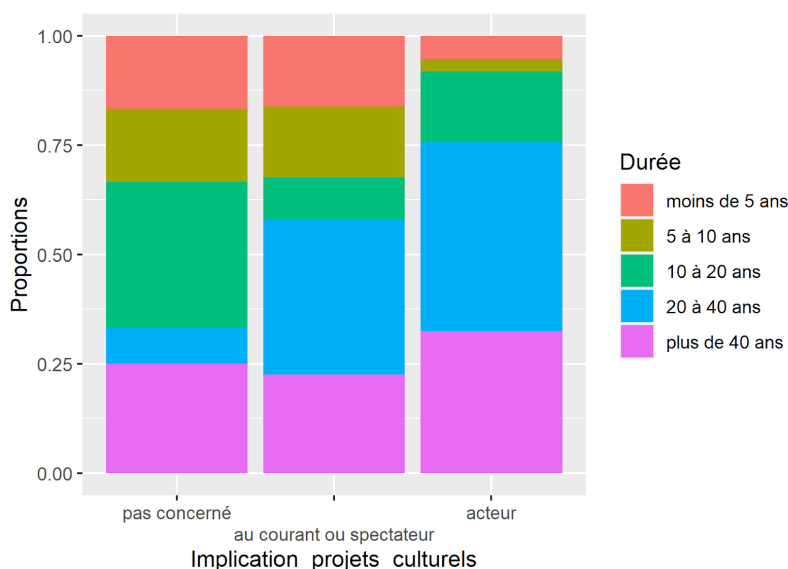


Figure 24 Lien entre implication dans les projets culturels et artistiques et durée de résidence

### D/ Portrait social de l'implication pour les projets écologiques

En opérant un travail similaire sur l'implication concernant les projets écologiques, on voit apparaître un autre type de population, qui diffère de l'implication pour les projets culturels et artistiques (figure 25).

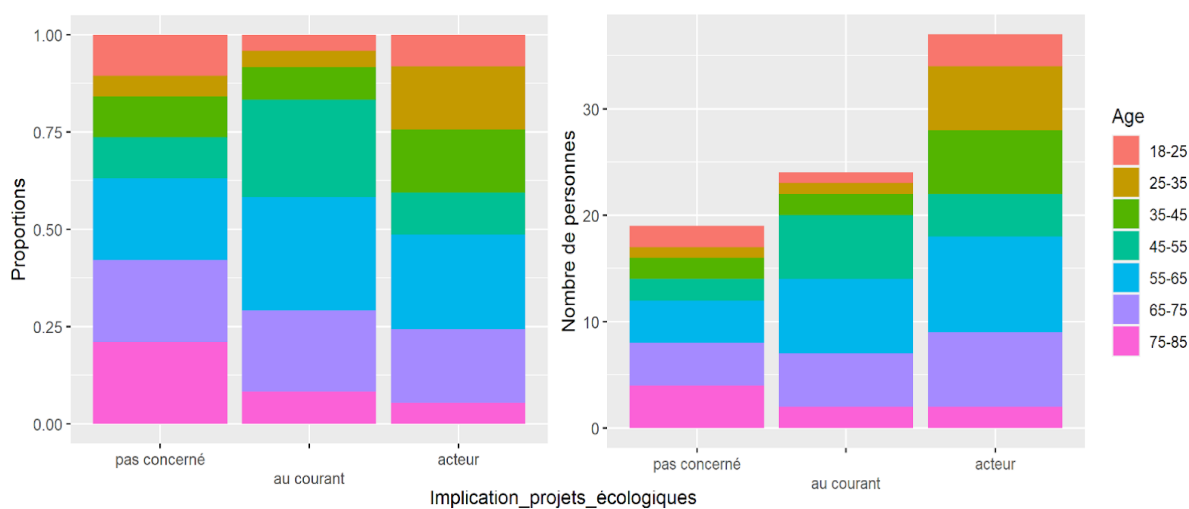


Figure 25 Lien entre implication pour les projets écologiques et âge

On retrouve une implication de l'ensemble des générations sur ces questions, avec toutefois une différence notable dans l'équilibre entre générations par rapport à l'implication autour des projets culturels et artistiques (figure 26). Clairement, on observe une surreprésentation des 18-45 ans dans les personnes actrices sur les questions écologiques. On peut sans doute faire l'hypothèse d'un effet de génération et de préoccupation plus forte pour cette partie-là de la population, notamment pour les familles de jeunes parents.

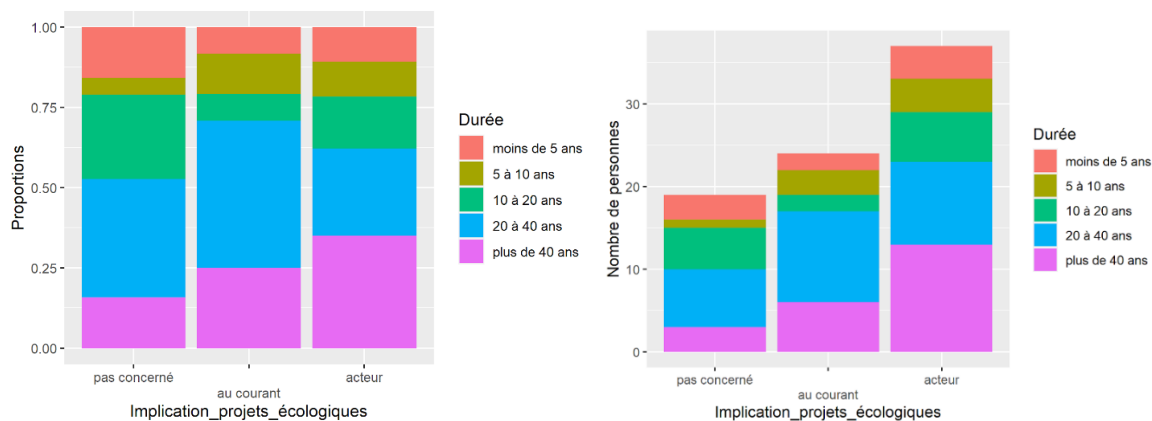


Figure 26 Lien entre implication écologique et durée de résidence

A la différence de l'implication pour les projets culturels, on ne note pas de surreprésentation des personnes habitant depuis plus de 20 ans dans la ville (qui représentent 61% de l'échantillon, rappelons-le). Parmi les habitant.es les plus récent.es, plusieurs mentionnent d'ailleurs la question écologique comme une des raisons sinon la raison principale de leur emménagement dans la ville, souvent chez des personnes de 25 à 35 ans et/ou jeunes parents. Le mouvement d'implication sur les questions culturelles impulsé à l'époque de Marcel Caron perce moins sur les questions écologiques pour les personnes installées depuis longtemps à Loos-en-Gohelle. L'effet écologique se matérialise davantage pour et par les arrivants les plus récents, qui se sont installés depuis l'arrivée de Jean-François Caron à la mairie.

## Chapitre 5 Synthèse de l'analyse qualitative des réponses du questionnaire

La réalisation des questionnaires a permis de mettre le doigt sur certaines tendances ou certains profils liés à l'attachement ou à l'implication des habitant.es, reflétés dans les analyses majoritairement quantitatives proposées dans les chapitres précédents. Elle a aussi été l'occasion d'entendre certains récits, certains bouts de vie qui ne rentrent pas dans les catégories prévues par le questionnaire. Sans chercher à en faire l'étude exhaustive, il nous a semblé important de faire remonter quelques éléments plus qualitatifs de ces perceptions habitantes, qui viennent compléter



les premiers éléments dépliés au cours des chapitres 3 et 4. Ils racontent à leur manière trois visions de la ville, qui donnent de l'épaisseur aux profils mis en avant par les premiers traitements quantitatifs du questionnaire, et tracent des lignes d'interprétation possible de la manière dont se croisent ou convergent les trajectoires individuelles et les trajectoires territoriales à Loos-en-Gohelle.

### A/ Comment les habitant.es caractérisent l'identité loossoise

Une des manières de saisir les attachements loossois passait par une question sur l'existence d'une identité loossoise. Une grande majorité des habitant.es interrogé.es considère que Loos-en-Gohelle fait territoire et peut donc s'incarner dans une forme d'identité. La manière de la qualifier dit beaucoup du lien à l'environnement et à l'histoire. On la retrouve dans certains extraits, comme cette personne qui évoque des thématiques entendues de façon récurrente sur une forme de sociabilité villageoise heureuse et une mémoire de la mine : « A Loos, on est bien on se sent bien on est solidaires on se connaît c'est une ville avec un esprit village. J'aime l'esprit des mineurs. » (extrait de discussion autour d'un questionnaire, juillet 2021).

En reprenant l'ensemble des propos des habitant.es interrogé.es sur l'identité loossoise, il a été possible d'en extraire des récurrences, et de les représenter via un nuage de mots (figure 27). Les mots qui apparaissent rappellent les différentes phases de l'histoire de la ville, autour de l'activité minière et ses terrils, mais aussi de l'écologie pour se projeter dans le futur, autour d'une image d'innovation. Ces mots décrivent certains jalons de la trajectoire suivie par la municipalité et assez largement appropriée par la population. Ils ont aussi leurs dissonances sur les difficultés, un sentiment d'un territoire dégradé qui persiste chez quelques personnes, ou d'une identité qui se serait dégradée au gré des changements sociaux importants qui ont marqué la ville.



Figure 27 L'identité loossoise pour l'échantillon interrogé

Cette description de l'identité loossoise reste très marquée par l'épopée minière, même quarante ans après la fermeture des derniers puits. De ce point de vue, l'échantillon de la population offre une configuration où la mine est un vrai protagoniste des trajectoires individuelles et pas seulement de la trajectoire territoriale. Près de 90 des 100 personnes interrogées ont un lien familial avec la mine, qu'il s'agisse d'un père, d'un oncle, d'un grand-père qui y a travaillé, et en a rapporté des images contrastées, empreintes souvent de fierté mais aussi des récits d'accidents mortels et des ravages de la silicose. Ce lien, une minorité ne souhaite pas le cultiver, constituant un quart de la population qui ne se sent pas lié à l'histoire de la ville, et en particulier à son histoire minière (figure 28). C'est sans doute ce qui explique le très fort attachement au projet de classement au patrimoine mondial de l'UNESCO exprimé chez un très grand nombre d'habitant.es, et vu comme une manière de mettre la ville sur une carte beaucoup plus grande que celle d'un petit bout du bassin minier.

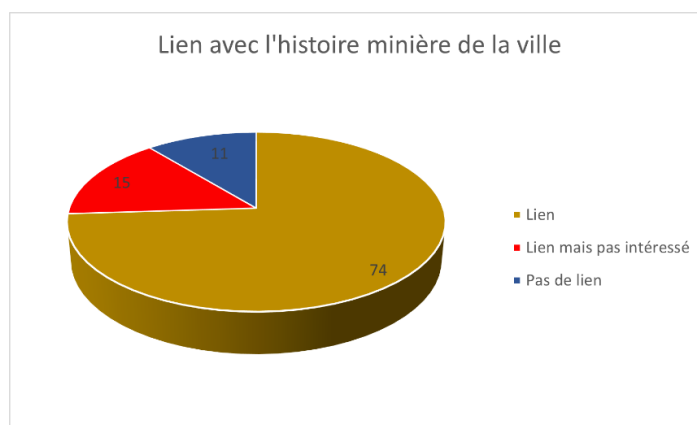


Figure 28 Attachement territorial, mémoire individuelle et mémoire collective de la mine

### **B/ Qui sont les déçus ou les personnes ayant un indice d'attachement négatif ?**

Ce discours sur la fierté et l'importance de l'épopée minière ne doit pas faire oublier la part non négligeable de personnes que l'indice synthétique d'attachement permet de classer soit dans la catégorie des déçus, ou des personnes ayant un profil d'attachement négatif.

En explorant plus avant les profils et motivations des habitant.es se retrouvant dans ces catégories, plusieurs traits communs ont émergé, la plupart hors champ par rapport aux questions posées, mais qui traduisaient une certaine demande sociale. Quatre éléments se retrouvent de manière commune chez la quasi-intégralité de ce type de profils, qui sont vus par ces habitant.es comme autant de problèmes urbains non résolus ou ayant connu une forme de dégradation, et qui contribuent à une mauvaise image, soit de la municipalité soit de la ville en général :

- Un sentiment fort d'insécurité
- Une impression de saleté et de dégradation de l'espace public
- Une perception de la dégradation de la voirie
- Un sentiment nostalgique que l'ambiance générale a changé et s'est dégradée.

### **Encadré 7 Extraits de paroles habitantes – plongée chez les déçus et les négatifs**

#### **Insécurité**

« C'est Chicago ici, la police est venue plus d'une fois, la BAC aussi. Ça a changé il y a 12 ou 15 ans, ils ont fait venir n'importe qui ici, je ne sais pas si le maire ne ferme pas les yeux. »

« Aujourd'hui il y a toujours la police, une nouvelle jeunesse est arrivée, ils ne respectent rien »

« On ne sent plus bien ici à cause du voisinage, on n'ose même plus être dehors, mais je voudrais rester dans le coin »

« Il y a beaucoup de logements vides ici, la ville est calme. Mais certains, c'est à peine s'ils vous disent bonjour, on se fait insulter. Les gens qu'ils ont ramené c'est que des cassoces, avec de l'alcool. Il y a du laisser-aller chez Pas de Calais Habitat. Depuis 2 ans, ils ne font plus rien. Avant, on avait les rendez-vous avec le maire. »

#### **Saleté**

« C'est bien de dire l'écologie, mais il faut des bras. Le cimetière était plus propre à l'époque de Marcel Caron. Ils ne taillent pas, l'entretien est mal fait. Au Cybercoin, ils font des pièces, mais je n'y vais pas. J'ai fait un peu pour l'ordi. On ne peut pas dire qu'ils ne s'occupent pas de nous. Même si ça manque d'entretien, qu'il y a des mauvaises herbes. Ils ont commencé à fleurir la rue »

« il y a pleins de cannettes dans le jardin public (...) il y a plusieurs camps, la mairie et le reste »

« Le stade, c'est un crottoir. On nous a tagué notre rue. Il y a des problèmes d'entretien. Mais on n'est pas embêtés par les écoles »

« J'ai porté plainte contre un voisin, qui fait son dépôt de ferraille et tout, il brûlait du cuivre, ça faisait une odeur d'essence, ça ramène des rats. »

« Ramasser les déchets, c'est pas la peine, car ils vont re-salir »

#### **Voirie**

« Les routes sont déglinguées. Comment créer une activité économique si les routes sont dans cet état ? »

« Il faudrait faire plus d'efforts sur les routes, c'est triste. Le caniveau est en mauvais état. Les gens se garent n'importe où pour aller au parc »

« Pour notre problème de route et de bus, on a écrit à la mairie, pas de réponse, on a laissé un message sur facebook, le message a été supprimé »

« Je ne laisse pas ma fille sortir en fin de journée, maintenant il y a trop de voitures, avant quand j'étais jeune on pouvait rester sur le trottoir, il y a plus de monde qu'avant »

#### **L'ambiance a changé / Nostalgie d'un temps révolu**

« Il n'y a plus le carnaval, c'est dommage, c'était vachement bien il y avait du monde ; avant c'était convivial. Aujourd'hui, il n'y a plus de bonjour, les personnes sont décédées, et les nouveaux voisins c'est pas pareil. »

« On est censés être une région où on est solidaires, c'était encore vrai il y a 20 ans, c'est plus du tout la même chose maintenant »

« Les centres aérés, c'était super avant, ils faisaient une fête géniale. Ça attire les gens le feu d'artifice sur la place, il y avait de belles fêtes... »

« Il y avait des tas d'associations, un peu dirigées par les houillères. Il n'y avait pas de conflit que ce soit entre les Français de souche, les Portugais, les Marocains, les Italiens, etc. La cité des oiseaux. Tout le monde participait à des soirées en plein air. La musique était très importante. Presque tout le monde savait jouer d'un instrument, de la guitare, de l'accordéon, du bandonéon, clarinette etc. ça se perd. Maintenant les gens font de la musique dans leur chambre en solo. Derrière ici il y avait une grande salle de bal, les orchestres n'étaient même pas déclarés, l'un

prenait son violon, etc. les gens étaient des musiciens hors-pair dans les années 60, ils apprenaient la musique sur le tas. »  
« Les Gohelliades, c'est dommage qu'il n'y ait plus rien. Ils font sous une autre forme, il n'y a plus de défilé. »

Ces quatre nœuds de friction sont un classique des affaires urbaines : ils ont en commun le trottoir et résumément bien à quel point cet objet urbain demeure un lieu de conflictualité urbaine et de conflictualité des visions urbaines (cf. les travaux anciens de Jane Jacobs sur le sujet ou, plus récemment, ceux d'Isabelle Baraud-Serfaty qui rappellent l'importance du trottoir dans la production et la gestion urbaine). Ils sont le reflet de préoccupations habitantes quotidiennes, qui restent d'abord et avant tout marquées par des enjeux de cadre de vie. Ces aspirations non satisfaites sont en fait un écho à ce qui a caractérisé l'expérience Agir ensemble, portée par la mairie, et arrêtée pour plusieurs raisons (cf. première partie du rapport), et notamment pour la surcharge pour les réseaux techniques qu'elle a représentée. Interrogé.es sur leur perception d'un territoire, les habitant.es ont tendance à rapporter cela à un problème lié aux services techniques de la ville. Les traiter permet de traiter une demande sociale forte, mais ne peut se faire sans remettre cette demande en perspective avec un projet de territoire. Dans les perceptions de ces habitant.es, il n'y a pas nécessairement de pensée d'un projet territorial ou d'une trajectoire, mais l'expression d'un *hic et nunc*, qui doit être entendue et traitée, mais ne peut devenir le seul guide de l'action publique, au risque de lui faire perdre toute capacité de transformation à moyen ou long terme.

### C/ L'implication écologique et ses motivations

A l'opposé de ces personnes déçues ou négatives, une autre branche de l'échantillon interrogé a souvent verbalisé de manière approfondie ses aspirations : les personnes impliquées dans les projets écologiques en ville. Dans les récits que nous avons recueillis à l'occasion de la passation des questionnaires, le rôle des politiques de la mairie en la matière semble avoir joué un rôle non négligeable, montrant par ce biais la traduction d'une partie du travail d'animation portée par les élu.es et services techniques pour transformer en actes ce projet territorial.

Parmi les motivations mentionnées par les personnes actrices ou impliquées dans les projets écologiques, on peut en isoler quatre relativement idéal-typiques :

- Plusieurs habitant.es ont ainsi décidé de s'installer à Loos-en-Gohelle pour l'image écologique et le projet porté par le maire sur ces questions
- Chez plusieurs habitant.es, notamment dans les quartiers Ouest, la participation à certains ateliers, autour du zéro déchet ou d'autres thématiques, alimentaires ou énergétiques, a été un déclencheur non seulement d'une forme de conscience des enjeux écologiques, mais d'actions en la matière. Le rôle transformateur de l'action publique est ici clairement exprimé directement par ces habitant.es.
- Pour d'autres, c'est l'influence directe des discours du maire en la matière qui a eu cette capacité d'enrôlement et a permis une forme d'implication de la part de ces habitant.es

- Pour de nombreux ménages, notamment les jeunes parents, l'implication liée aux projets à dimension écologique est, comme souvent, passée par l'école et ses travaux de sensibilisation.

#### **Encadré 8 – extraits de paroles habitantes – implication écologique**

« Ce qu'on dit de la ville et des actions de l'agglomération, ça nous a donné envie de venir à Loos ; il y a des activités ailleurs mais pas au point de Monsieur Caron » (habitante du 5, en pavillon, 35 ans avec enfant)

« Je me vois à Loos pour tout ce que fait la ville en termes d'environnement, la proximité des écoles, la localisation est super » (habitant du péricentre, en pavillon, 38 ans avec enfants)

« Je suis venue m'installer pour le classement Unesco. Regardez-moi ça, les terrils, c'est beau. C'est pas un terril comme les autres. A Lens, on était informés après les événements. Mais ici, on peut plus donner son avis. On est plus écouté, on fait partie du choix. » (habitante des quartiers Ouest, la trentaine)

« Ce qui est bien, c'est l'évolution pour les économies d'énergie, pour le recyclage. On n'était peut-être pas assez dans le contexte avant. »

« Ça [les discours du maire et les ateliers] nous a influencé d'un point de vue écolo : on a isolé la maison. On fait attention à l'énergie ; on fait bien le tri des choses, on ne faisait pas tout ça il y a quelques années »

« Le CD2E, le CERDD, c'est des sociétés fortes pour construire différemment, avec les eaux renouvelables. C'est des choses importantes, car j'ai des enfants. Je les connais, car ils viennent manger ici, comme le maire. »

« Le terril, je l'ai déjà découvert à l'occasion d'une sortie scolaire, avec mon fils. Seulement cette année ! C'était une super sortie. C'est un peu ce qui fait notre histoire »

« Une ville tournée vers l'avenir, c'est important pour les enfants »

Sur ces quatre créneaux principaux de motivation, trois sont directement liés à l'image, aux discours et aux pratiques politiques et techniques de la municipalité. Elles mettent en avant la réalité d'un travail de capacitation qui semble atteindre la population, ou tout du moins une partie non négligeable, au vu de ce que semble montrer l'échantillon que nous avons pu interroger.

## Troisième partie

# Un modèle post-minier ou un modèle de transition plus générique ?



## Résumé exécutif de la partie 3

Cette partie du rapport propose une analyse synthétique et critique des stratégies de transformation par la culture développées dans des territoires du Bassin minier. Il vise à fournir des éléments de compréhension des trajectoires de ces territoires, et à mettre en perspective l'expérience de résilience territoriale, qui a été analysée plus en détail dans la première partie de ce rapport de recherche.

Deux territoires ont été en particulier étudiés, via un travail d'enquête de terrain, reposant sur des entretiens semi-directifs et l'analyse de la documentation existante : les territoires de Wallers-Arenberg et Oignies qui sont, au même titre que Loos-en-Gohelle, identifiés par les pouvoirs publics comme des territoires emblématiques de la patrimonialisation de la culture minière. L'analyse de leur trajectoire et de l'importance de la composante culturelle dans la période de l'après-mine se construit par l'observation des processus de mise en ressources du territoire et ses effets sur la population et les dynamiques socioéconomiques locales, en articulant les échelles du site minier, de la commune, de l'intercommunalité et du niveau infrarégional.

Les cas de Wallers-Arenberg et Oignies partagent de nombreux points communs dans la trajectoire qui a été portée par les actrices et acteurs locaux. Le travail de construction d'une ressource culturelle autour des sites miniers s'est appuyée notamment sur une logique classique de production d'infrastructures et d'équipements culturels, devant servir une stratégie d'image et de marketing territorial. Cette mise en scène de grands équipements, autour du Métaphone à la fosse 9/9bis ou des studios de Creative Mine à Wallers-Arenberg a permis une revalorisation partielle du territoire. Elle s'est construite sans forcément suivre une stratégie arrêtée, réglée et planifiée, et davantage par l'adjonction successive de couches (patrimoniale, culturelle, économique) au gré des opportunités, ce qui distingue en partie la reconversion par la culture du bassin minier de l'expérience rhénane. Longtemps, cette transformation culturelle s'est faite en dehors de son propre territoire, suivant une politique d'attractivité uniquement tournée vers le rayonnement extérieur ; ce n'est que plus récemment que des politiques d'ancrage territorial ont été développées. Ces politiques, pensées dans une logique principalement descendante, offrent aux habitantes et habitants des deux territoires des outils de démocratisation culturelle et d'accès à la culture, via des programmes éducatifs ou une programmation culturelle populaire. La logique de participation de la population à cette construction de projets artistiques et culturels est ainsi bien moins présente et structurante que dans le cas de Loos-en-Gohelle, ou en tout cas reposant moins sur une mobilisation active de la population.

La préservation patrimoniale a permis de valoriser les anciens sites miniers pour en faire des emblèmes de la candidature Unesco du bassin minier. Cependant, ces projets d'aménagement n'ont pas été pensés d'une manière patrimoniale, mais simplement en projets d'investissement. C'est une des raisons qui expliquent les difficultés de ces sites à trouver leur propre modèle économique, les structures gestionnaires étant largement sous-dotées en fonctionnement, et ne pouvant mener à bien le travail nécessaire d'animation territoriale pour à la fois lier ces sites plus fortement au tissu local, aussi bien associatif qu'économique. Cette transformation par la culture, pilotée au niveau régional et promue par plusieurs institutions de rang infrarégional, demeure de ce fait souvent cantonnée à une politique d'image, et n'est pas devenue une politique d'action urbaine structurante,

l'agenda local étant toujours occupé par le dossier non complètement résorbé, et extrêmement coûteux de la requalification des friches industrielles, minières et autres.

Derrière ce relatif manque de centralité de la transformation par la culture de ces territoires, on peut en fait observer des tensions persistantes entre les échelons communaux et intercommunaux, que ce soit pour la gestion des sites, la mise en place d'un projet de territoire commun et les formes de coopération. L'ensemble ne permet que difficilement de faire émerger une vision stratégique et de long terme d'une transformation systémique de l'après-mine, organisée autour de la culture.



## Introduction de la troisième partie

L'utilisation de la culture est venue enrichir le répertoire de l'action urbaine depuis la fin des années 1980. Le territoire du Bassin Minier français ne fait pas exception en la matière (Mortelette, 2019). La culture fait ainsi désormais partie des modalités de transformation des espaces urbains, en particulier dans les politiques dites de régénération urbaine (Lusso, 2010), qui incarnent spatialement les processus de transition post-industrielle (Vivant, 2007). Comme le rappellent certains travaux académiques, « traditionnellement conçus comme sous-produits des constructions territoriales, la culture, le patrimoine et le tourisme se voient aujourd'hui inversement investis de la difficile mission de (re)construire des territoires déconstruits par la nouvelle division internationale du travail » (Djament-Tran, 2013). Ce nouveau rôle fait de la culture, sous toutes ses formes, qu'il s'agisse d'équipements, d'éducation ou d'événementiel, un « catalyseur de changements urbains » qui joue un rôle particulier dans la transformation de « l'identité supposée, inventée ou imposée d'une ville » (Guinard et Morovich, 2020).

La première partie de ce rapport de recherche a permis de voir comment, dans le cas de la ville de Loos-en-Gohelle, le développement et l'animation des projets artistiques et culturels et leur articulation avec un projet de transition plus large de la ville permettaient d'activer de nouvelles ressources territoriales (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Par cette approche relativement systémique, la ville de Loos-en-Gohelle propose une trajectoire territoriale de la post-mine assez singulière, et qui fait l'objet d'une forte attention des pouvoirs publics et du monde académique. Les équipes de la ville ont ainsi assis leur stratégie territoriale sur une logique qui prend au sérieux la notion de patrimoine, comprise à la fois comme *legacy*, ce qui a constitué une trace (du passé), comme *heritage*, à savoir ce qui est fragile et qu'il faut préserver (dans le présent), et comme *common*, autrement dit ce qui doit être géré et valorisé (pour le futur). L'enquête réalisée pour documenter cette trajectoire de résilience loossoise a mis en avant le caractère relativement isolé de l'expérience loossoise, notamment au niveau local. Pourtant, la transformation par les activités et équipements culturels fait partie des lignes directrices de la région Nord-Pas-de-Calais puis Hauts de France depuis les années 1990. L'objet de cette partie du rapport est ainsi d'aller explorer d'autres expériences de territoires relativement proches de Loos-en-Gohelle, en taille, en distance, en fonctions (avec un passé minier), qui ont été placées par les autorités publiques comme des territoires d'expérimentation de cette régénération post-mine par la culture. L'objectif est ainsi de pouvoir analyser la transférabilité du modèle loossois en le mettant en perspective avec d'autres expériences territoriales dans des configurations relativement proches. Par ce biais, nous cherchons à mettre à l'épreuve l'idée que le cas loossois serait une forme d'isolat dans le bassin minier.

L'approche des trajectoires urbaines de ces territoires se fait en reprenant le même cadre théorique que pour le cas loossois, autrement dit une attention portée aux processus de mise en ressources du territoire. En d'autres termes, nous regardons à la fois le type de politiques culturelles qui a pu être développé et ce que ces politiques culturelles ont fait à la transformation des territoires que nous analysons.

Pour mener cette analyse, nous avons fait le choix, en accord avec les équipes de l'IASS, d'étudier deux autres cas du bassin minier, Wallers-Arenberg et Oignies. Ces deux territoires sont, tout comme Loos-en-Gohelle, des territoires identifiés pour leur valeur patrimoniale et leur force

d'incarnation de la mémoire minière, et constituant, avec Bruay et Lewarde, les hauts lieux de la culture minière du bassin pour le label de patrimoine mondial de l'UNESCO.

La trajectoire de ces territoires et le rôle qu'y ont joué les politiques culturelles ont été explorés via un travail sur la documentation produite par les institutions publiques, des visites sur site et la réalisation de dix entretiens avec différents acteurs et actrices locales. L'objectif poursuivi a été de pouvoir conduire cette analyse en articulant plusieurs échelles :

- l'échelle macro de l'ensemble du bassin minier, pour saisir l'existence d'une politique de transformation par la culture déployée à cette échelle ;
- l'échelle méso du territoire d'Euralens<sup>16</sup>, pour mettre au jour les dynamiques impulsées par un territoire de projet et non un territoire administratif ;
- l'échelle locale, pour comprendre, dans le développement de ces politiques culturelles, les coopérations et frictions existant entre les niveaux intercommunaux et communaux
- et l'échelle microlocale, en observant la transformation du site patrimonial emblématique, en l'occurrence les sites de l'ancienne fosse 9/9 bis à Oignies et de l'ancienne fosse Arenberg à Wallers.

Sur les deux territoires analysés, l'analyse de la mise en ressource du territoire a pu être déclinée à travers quatre items principaux, qui constituent la grille d'analyse des processus à l'œuvre sur ces territoires. Cette partie du rapport met ainsi à l'épreuve :

1. Le caractère structurant de la transformation par la culture de ces territoires, autrement dit la place plus ou moins centrale des activités et équipements culturels dans la trajectoire urbaine locale post-mine, et sa capacité génératrice, pour provoquer des effets d'entraînement à plusieurs niveaux. Dans la continuité des travaux de Tobelem, Pouts et Thuriot (2016), le caractère structurant d'un équipement ou d'une activité est compris ici comme une capacité à avoir des effets sur son environnement aussi bien du point de vue économique ou éducatif qu'en termes de mobilisation des acteurs locaux et de transformation de l'image du territoire.
2. Le caractère structuré de cette transformation, à savoir les modèles de gouvernance associés à ces projets et l'articulation entre modèle de développement culturel et modèle de développement économique déployés à l'occasion de ces stratégies de renouvellement par la culture
3. L'ancrage territorial de ces transformations, pour observer dans quelle mesure ces projets de transformation sont pensés avec et pour la population locale ou, dans une logique d'attractivité néoclassique ou de ville créative, sans considération réelle des habitant.es de ces sites.
4. Les pratiques d'échanges entre ces territoires, pour saisir à la fois la place de la coopération ou les logiques de compétition à l'œuvre mais aussi la possible persistance de fonctionnements territorialement faiblement intégrés.

---

<sup>16</sup> Nous n'avons pas eu de possibilité d'aller explorer l'échelle du bassin de l'Artois, par manque de temps.

Dans cette partie, nous revenons d'abord sur les processus de mise en ressources culturelles à Wallers et à Oignies, mis en perspective par rapport à l'expérience loossoise (chapitre 1). Nous montrons que cette mise en ressources s'appuie sur des stratégies d'ancrage territorial différenciées (chapitre 2). Cela fait écho à une épreuve importante à laquelle sont confrontés ces projets, qui est celle de penser ensemble un modèle de développement culturel et un modèle économique (chapitre 3). Cette difficulté à trouver un modèle économique sur les sites concernés permet de réinterroger le caractère central de cette transformation par la culture dans les trajectoires territoriales locales (chapitre 4). Cette centralité contestée reflète enfin une dynamique de coopération assez faible, aussi bien entre territoires miniers qu'entre communes et intercommunalités, qui constituent des difficultés pour la réalisation de programmes ambitieux et systémiques de transformation (chapitre 5).

## **Chapitre 1 Une volonté de transformation territoriale par les équipements et les politiques culturelles - les processus de mise en ressources culturelles**

Les sites de Oignies et Wallers ont fait l'objet d'un travail de construction d'une ressource territoriale autour de la culture. Ce processus de mise en ressources a été activée par plusieurs acteurs, à différentes échelles et en articulant différentes échelles. Il s'est articulé autour de deux points : une première dynamique patrimoniale, puis une logique d'équipement, en essayant de mettre en avant des ressources extérieures au territoire.

### **A/ Une logique de préservation de lieux de mémoire**

Les projets de transformation par la culture à Oignies, Wallers ou Loos-en-Gohelle ont de nombreux éléments en partage. Ces sites sont emblématiques de l'épopée minière à plus d'un titre, puisque la première veine de charbon de la région a été découverte à Oignies en 1842, dans les jardins du château de Mme De Clercq, et symboliquement c'est de la fosse du 9/9bis qu'est remontée le dernier wagonnet contenant la dernière gaillette du Nord-Pas-de-Calais en 1990. Dans ces trois sites, des acteurs locaux se sont fortement mobilisés pour parvenir à la préservation des installations historiques, et en faire un marqueur du passé minier, que ce soit l'association de mineurs ACCUSTO SECI à Oignies, l'équipe municipale autour de Marcel Caron à Loos-en-Gohelle ou des acteurs politiques à Wallers.

« La porte d'entrée, c'est d'abord une volonté politique autour d'une politique patrimoniale, pour répondre à la question : que faire des vestiges de la mine ? Il y a une volonté de répondre, de rendre hommage aux mineurs, via le patrimoine. » (responsable, territoire de Wallers, septembre 2021)

Les sites, par le biais de diverses péripéties, parviennent à bénéficier d'une protection patrimoniale, en étant classés monument historique. A Wallers, le tournage de scènes du film *Germinal* au début des années 1990 attira l'attention de la DRAC, qui procéda rapidement à son classement, en 1994 (entretien responsables du territoire de Wallers, octobre 2021). A Oignies, c'est la visite du ministre de la Culture de l'époque, Jacques Toubon, à l'invitation de l'association de mineurs, qui permit le classement du site dès les années 1990 (entretien responsable du territoire de Oignies, septembre 2021).

Ce premier classement patrimonial fut la première étape d'une stratégie sur le temps long de patrimonialisation, concrétisée en 2012 par le classement UNESCO du bassin minier en général, autour notamment de ces sites emblématiques. Ce temps long est celui d'une construction patiente d'une dynamique régionale, mais aussi le reflet d'une difficulté à porter, dans les premiers temps, une vision de transformation territoriale claire. Comme le rappelaient plusieurs de nos interlocuteurs, les différents sites miniers sont certes récupérés par des acteurs publics, les communes la plupart du temps, mais sans forcément de projet prévu et arrêté pour la suite : « Ici, malgré le classement, dans les années 1990, le site n'en finit pas de décrépir, parce qu'il n'y a pas de fonds pour le restaurer, et surtout il n'y a pas de projet. » (responsable territoire de Oignies, octobre 2021). Loos-en-Gohelle, de ce point de vue, fait véritablement figure de pionnier avec le développement des activités autour de la construction écologique dès le tournant des années 2000.

## **B/ Une logique d'équipement**

Le classement des anciens sites miniers a permis de développer une action publique culturelle qui répondait à une logique d'équipement, et qui a été largement pilotée et développée par la région Nord-Pas-de-Calais (Mortelette, 2019), dans les années 1990 et au début des années 2000. Cette transformation a été impulsée et portée notamment par Daniel Percheron, qui articulait l'échelon régional en tant que président de région dès 2001 et l'échelon local dans le bassin minier en tant que maire de Liévin (1977-2001) et sénateur des années 1980 à 2017, et dont la position à différentes échelles a largement contribué à la structuration des politiques de transformation par la culture du territoire.

Sous cette impulsion et avec le classement des différents lieux, les sites emblématiques des fosses, avec leurs imposants chevalements, sont devenus en soi une sorte d'équipement culturel, accueillant assez rapidement des associations ou organismes culturels, comme Culture Commune à Loos-en-Gohelle ou Créative Mine à Wallers.

La logique poursuivie est celle d'une répartition fonctionnelle, avec une spécialisation par lieu, dans la logique d'une économie territoriale très marquée par les processus de métropolisation : l'image à Oignies, le son à Wallers, la culture muséale à Lewarde et le développement durable à Loos-en-Gohelle (Vivant, 2007). Certaines communes, comme Oignies, se font d'ailleurs accompagner par un cabinet d'audit pour trouver ce créneau de spécialisation, choisi en raison du faible nombre de lieux de représentations musicales identifiés dans la région.

Oignies (comme Lewarde par ailleurs) se distingue cependant, par l'adjonction au site d'un équipement supplémentaire, le Métaphone, qui est à la fois le nom d'une salle de spectacles construite ex nihilo sur le site de la fosse 9/9 bis et le nom de l'instrument de musique qui le chapeaute. On retrouve ici clairement le modèle qui a présidé aux stratégies de régénération largement documentées comme celle de Glasgow, de Bilbao ou de la Ruhr, avec un bâtiment iconique nouveau autour d'activités culturelles.

Cela s'explique aussi par une acculturation professionnelle commune de la plupart des élu.es et technicien.nes du bassin minier, via des voyages de tourisme professionnel, notamment dans la Ruhr, ou dans certaines villes belges comme Charleroi (entretien chercheuse et acteur du territoire de Oignies, septembre 2021). L'ensemble est notamment animé par la Mission Bassin Minier, qui organise tous les deux ans de grands colloques et une partie de ces voyages, qui contribuent à forger un référentiel commun de ce que doit être la transformation par la culture du territoire (Melin, 2013 ; entretien avec la MBM, juillet 2021).

Derrière la construction de ce référentiel, autour de grands sites emblématiques traités comme des équipements culturels, on trouve clairement une stratégie d'attractivité passant par la volonté de changer l'image de la région et de retourner l'image de ces lieux de la désindustrialisation en symboles de l'économie culturelle. Ce type de stratégie fait largement écho aux récits stratégiques des villes en déclin pour justifier leurs recours aux politiques d'attractivité (Miot, 2012), qui peuvent parfois confiner à une forme de mythification d'un âge d'or perdu (Rousseau, 2011). Ce travail est particulièrement visible dans la candidature UNESCO<sup>17</sup>, même si, comme le montre l'exploitation des archives de toute cette période, le choix stratégique d'une transformation par la culture est loin de faire l'unanimité parmi les élu.es locaux<sup>18</sup>. Cette réticence correspond aussi à un rapport ambivalent à l'histoire, et à une volonté de certains élu.es ou technicien.nes de rompre avec l'histoire minière, ce qui se retrouve jusque dans des projets tout à fait contemporains comme la création prévue par la mairie de Oignies d'un centre culturel : « Le projet qu'on a, c'est la construction d'un monument culturel autour de la fosse 2. On le fait à cet endroit parce qu'on a le bâtiment. Si on n'avait pas eu une stèle des Monuments Historiques, je ne vous cache pas qu'on aurait mis un coup de pelle dessus. Comme ça a été classé, les architectes ont dû faire quelque chose avec. On part de ce qu'on a. » (entretien responsable du territoire de Oignies) En dépit de ces réticences, on ne peut nier la réalité d'un « effet Unesco » sur ces sites, qui a eu un caractère génératif, puisqu'il a par exemple fait passer le nombre de visiteurs de Wallers de 2000-3000 visiteurs par an à 4000-5000 (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021).

Cette mise en ressources culturelles s'appuie également sur des ressources relativement exogènes dans le cas de Wallers, autour de l'image, en lien avec les activités liées à l'audiovisuel et l'université de Valenciennes : « Quand l'agglomération s'est installée ici, en 2000, il n'y avait pas de projet de préfiguration, même si elle sentait qu'il y avait quelque chose à faire autour de l'image. Entre

---

<sup>17</sup> «Les pouvoirs publics le répètent à l'envi dans les discours et les outils communicationnels, en insistant sur le lien entre l'inscription Unesco et la reconnaissance de l'intérêt et de la valeur du patrimoine du Bassin minier d'une part, et la reconnaissance de la Nation pour un territoire délaissé depuis l'arrêt de cette activité d'autre part, dont le rapport Lacaze préconisait l'effacement progressif en 1986.» (Mortelette, 2019, p.11)

<sup>18</sup> «bien qu'aujourd'hui le discours soit homogène et globalement positif sur l'inscription du Bassin minier comme patrimoine mondial, une majorité d'élus sont initialement peu réceptifs à la dynamique.» (Mortelette, 2019, p.229)

*Germinal* et 2015, le site n'a cessé d'accueillir des tournages, pour tout type, le côté friche industrielle fait qu'on peut y faire du western, jusqu'à de la science-fiction. Après, cela s'est fait dans des conditions précaires jusqu'en 2015. Mais la deuxième impulsion pour le site va naître d'un tournage : en 2006, pour France 2, on a eu une série de science-fiction qui a nécessité des renforts de l'université de Valenciennes et de ses étudiants du Master DREAM (beaucoup de réalisateurs sont passés par cette université). De là, est née une coopération très forte entre l'université et l'agglomération, et dès 2011 un accord entre université et agglo est signé, et c'est le début d'un vrai projet. Vous allez me dire, il y a ensuite un laps de temps énorme entre 2006 et 2011, qui est la date du protocole. La région Nord-Pas-de-Calais à l'époque est en pleine mutation, tous les sites sont en train de constituer le dossier pour l'Unesco. » (entretien responsable du territoire Wallers, septembre 2021). La transformation s'est ainsi faite autour de l'équipement et de l'opportunité d'un de ses usages plus que par une stratégie pleinement arrêtée et liée aux ressources et qualifications de la population locale, et l'ensemble s'est construit au gré des circonstances, comme le partenariat, plutôt fructueux, avec l'université de Valenciennes, pour en faire une sorte de cluster liant collectivités, entreprises et acteurs académiques.

## Chapitre 2 Ancrage territorial et projets de transformation par la culture : des convergences récentes

Si la logique d'équipement passe, comme à Wallers, par la création d'une filière ex nihilo, ou par la valorisation d'activités contemporaines pointues comme à Oignies, comment s'articule-t-elle à la population environnante, dont les caractéristiques sont sensiblement similaires à celles du reste du bassin minier, à savoir une population plus pauvre que la moyenne régionale, avec des indicateurs sociaux témoignant de fragilités multiples ? La thèse de Camille Mortelette pointe une faible intégration des dynamiques locales dans les projets initiaux : « Les acteurs responsables des projets, à savoir la communauté d'agglomération Portes du Hainaut et la commune de Wallers, n'ont pas développé d'ambition sociale particulière pour ce site à l'instar des autres équipements culturels étudiés [Métaphone, musée de Lewarde, Louvre-Lens]. *Creative mine* relève de la stratégie régionale d'attractivité et de changement d'image couplée à l'instauration d'une filière dédiée à l'image numérique et aux industries créatives » (Mortelette, 2019, p.377). Récemment, on note toutefois un infléchissement dans le rapport de ces lieux totems à leur environnement, qui montre que l'ancrage territorial devient de plus en plus un objet d'attention et d'une construction d'action publique.

### A/ Une stratégie d'équipement couplée plus récemment à une logique de médiation

Le cabinet d'audit qui accompagne l'agglomération de Oignies propose, pour la fosse 9/9bis deux types de scénario. L'un est dit rayonnant, et vise par un équipement à dépasser les limites du

territoire, en étant tourné vers l'extérieur, afin d'apporter une nouvelle valeur au territoire, via une nouvelle fonction. L'autre est dit territorial, et repose sur l'idée d'associer à la réhabilitation du site un travail essentiellement centré vers l'intérieur, autour du développement territorial (entretien responsable du territoire de Oignies, octobre 2021). Les deux scénarios sont désormais tous les deux utilisés et poursuivis, même s'il semble que la phase de développement territorial soit nettement plus récente, dans une volonté de maillage au plus près des habitant.es qui n'était pas présente dans les premiers temps de redéveloppement du site. Compléter la logique de l'équipement par un travail auprès du territoire permettait aussi de révéler un vivier impressionnant autour de la musique à Oignies, qui, parmi ses 10 000 habitants, compte deux harmonies, une association des amis de l'orgue, un brass band, une chorale, des groupes de jazz et un conservatoire, soit 450 à 500 habitant.es impliqué.es dans l'activité musicale sur le seul territoire de la ville (entretien responsable du territoire de Oignies, septembre 2021). Le lien au territoire reste encore à l'état de projet sur beaucoup d'aspects : pour beaucoup de responsables du territoire, il est un des objectifs du projet de territoire en train de se construire et non une réalité active : « L'idée, c'est de renverser les fronts entre la cité minière et le site minier. Les gens de la cité minière pourraient y aller davantage. » (entretien responsable du territoire de Oignies, octobre 2021)

Le territoire de Wallers raconte une histoire similaire, avec un discours récent sur la co-construction et le développement d'une forme de médiation culturelle<sup>19</sup>, mais qui suit une première phase surtout tournée autour d'un équipement culturel qui devait rayonner à l'extérieur. Cette convergence entre les approches endogènes et rayonnantes est sans doute le reflet d'une prise de conscience des difficultés à pouvoir faire fonctionner un équipement de manière dé-territorialisée ou en tout cas déconnectée de son territoire. Elle souligne aussi les dissonances possibles entre stratégie d'attractivité et politiques d'accès à la culture : « Ces deux types d'attentes peuvent s'avérer contradictoires puisqu'elles répondent à des objectifs différents que sont la recherche du retour de l'attractivité des territoires considérés et des politiques volontaristes de démocratisation culturelle » (Mortelette, 2019, p.18).

Là encore, les premiers choix opérés à Loos-en-Gohelle, autour des Gohelliades et des premiers projets culturels via Culture Commune racontent un chemin différent, d'abord centré sur le territoire et ses habitant.es, plutôt que tourné vers l'extérieur, comme s'il y avait eu un besoin de reconsolidation interne du territoire avant de pouvoir l'ouvrir sur l'extérieur. Le travail de construction d'un attachement territorial est premier à Loos-en-Gohelle, il n'arrive que dans un second temps dans les autres sites.

---

<sup>19</sup> « L'idée est de construire une politique d'intégration, d'être ancré dans notre territoire, de co-construire avec d'autres partenaires pour co-construire une vision pour tout ça. On essaye d'avoir un maillage très fort avec la population locale. C'est pour ça qu'on a prévu une programmation grand public : très vite, on a participé à la fête de la science, série mania, ciné comédie, on donne des raisons au public de venir. » (entretien responsable du territoire de Wallers, septembre 2021)

## **B/ Changement dans la programmation culturelle et création d'un programme éducatif**

Cette construction d'un attachement passe notamment par deux canaux : des choix dans la programmation culturelle et la mise en place d'un travail de lien au territoire par l'éducation culturelle.

A Wallers, la programmation culturelle a, aux dires mêmes des gestionnaires actuels du site, été initialement assez élitiste : « même mes élus portent la critique de l'ancrage local. La plaine Image ou Euratech ont poussé sans lien avec la population locale, je voulais l'éviter, avec une programmation populaire. » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021). Et le travail d'animation déployé depuis 2018 cherche à donner plus de place à une programmation plus accessible : « Je prête fortement attention à une programmation populaire, plus ouverte disons. Avant, ce n'était pas si facile d'accès pour tout le monde. Il fallait plutôt un public averti. Avant 2018, la programmation était un peu plus élitiste, avec des spectacles dansés théâtralisés, avec besoin de clés de compréhension. On est maintenant sur des choses plus ouvertes, hormis l'opéra. » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021). Et ce travail de programmation s'accompagne aussi de la volonté d'incarner une certaine forme de proximité pour les habitant.es, puisque ce sont les trois agentes de l'agglomération gérant le site qui s'occupent des événements qui y ont lieu jusque dans le rapport aux spectatrices.teurs, au nom d'une forme de démocratisation culturelle : « L'idée, c'est de désacraliser le spectacle, genre opéra. Et pour ça, on n'a pas d'hôtesse, c'est nous directement. Une retransmission de l'opéra ici, ça permet de faire sauter les barrières, c'est moins intimidant, on nous connaît » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021). Par ce biais, les responsables de Wallers et du site d'Arenberg cherchent à inverser la logique historique assez descendante de programmation et animation culturelle. Cette proximité permet apparemment de construire une image positive du lieu auprès des habitant.es, qui constituent désormais les deux tiers des personnes assistant aux spectacles sur le site, tout en reposant sur l'engagement fort d'un nombre très réduit de personnes, ce qui constitue une forme de fragilité intrinsèque. Ce choix permet une forme de démocratisation et d'ancrage local, et est sans doute difficilement compatible avec une croissance des activités du site si le nombre de personnes s'en occupant n'est pas ajusté et significativement augmenté.

A Oignies, le maillage fin avec le territoire représente désormais une entrée importante, qui occupe la majorité du temps des équipes de l'établissement public chargé de la gestion du site du 9/9bis. Cela passe principalement par un travail d'éducation à la musique, qui est porté hors les murs, en œuvrant à tisser des liens entre les artistes et les publics jeunes, et plus secondairement par une politique tarifaire qui se veut raisonnable (positionnée essentiellement plus bas que le prix des salles de concert lilloises, situées à une vingtaine de minutes du site).

Via le CLEA, qui est le programme d'insertion en résidence de la région, les artistes logent sur place, vont dans les écoles de l'agglomération d'Hénin-Carvin pour assurer de la formation aux médias : « nous, notre boulot c'est d'être en contact avec le territoire pour pouvoir parler de tout ça, en se coordonnant avec les écoles. Notre rôle est de faire le lien artistes-enseignants. Il y a aussi de l'accompagnement artistique de groupes amateurs, plus tout ce que fait le patrimoine. Tout ça c'est le travail de l'ancrage. Et ça prend du temps, tout est du sur-mesure » (entretien responsable du territoire de Oignies, septembre 2021). Par ce biais, les responsables du 9/9bis ont pu évaluer



leur impact en termes d'éducation culturelle : le CLEA a ainsi touché entre 10 000 et 15 000 enfants de manière directe depuis 2013 ; les musiciens intervenants permettent de toucher 2 000 enfants dans les écoles par an ; enfin, l'action d'accompagnement culturel a touché 1000 à 1 500 enfants de l'agglomération depuis 2013.

Ces résultats montrent l'importance du site du 9/9bis dans les processus d'éducation culturelle locaux, même s'ils sont sans doute en partie invisibilisés par le fait qu'on dissocie le lieu de spectacles des lieux de cette éducation culturelle, qui se fait davantage dans les écoles, en distinguant le lieu du rayonnement et de l'ancrage. Cela se traduit par des frictions entre les acteurs gérant le site et les acteurs de la commune, qui voient le site comme une forme d'extraterritorialité potentielle. « Les personnes qui viennent au Métaphone, ne viennent même pas dans le centre-ville, il y a un accès direct via l'autoroute. C'est au bout de la ville. Au niveau de la ville et de ce qu'on propose, ça n'a pas apporté plus de monde. Un peu comme partout, on a les citoyens qui viennent vivre sur notre territoire, parce qu'ils ont envie d'espace. Mais ça donne plutôt un côté dortoir lillois » (entretien responsable du territoire de Oignies, septembre 2021).

A la différence de Loos-en-Gohelle également, la création d'un lien avec le territoire se fait moins par une mobilisation ascendante de la population que par une offre descendante de sensibilisation et démocratisation culturelle. Ce type d'approches permet de mesurer le nombre de personnes touchées par ces activités, mais moins de saisir le niveau d'appropriation directe par la population de ces processus de transformation par la culture.

L'épreuve principale réside ainsi sans doute dans la capacité à faire de ces lieux à la fois des outils de rayonnement, des lieux de loisirs et des lieux ordinaires, qui puissent être appropriés par la population locale dans divers usages<sup>20</sup>.

### **C/ La recherche compliquée d'un couplage entre activités du site et ressources locales : un enjeu d'animation**

Ce travail d'ancrage territorial passe non seulement par des outils d'éducation et de programmation, mais également par un travail d'articulation entre les activités culturelles, leur personnel et le tissu économique local. La gestion du site d'Arenberg à l'agglomération des Portes du Hainaut est désormais encadrée dans la direction de l'attractivité, qui inclut tourisme, habitat et développement économique, et les agents cherchent à tirer parti de cette nouvelle organisation pour renforcer le lien entre le site d'Arenberg et le reste du développement local.

« Quand on a accueilli le tournage de la série *Germinal*, on a fait appel à tous les artisans locaux : espaces, menuiseries, restaurant du coin qui a livré 30 repas tous les jours. Le site doit permettre

---

<sup>20</sup> « Pour les sites de Loos-en-Gohelle et de Oignies, le rapport des riverains au site minier qui polarisait leur cité au temps de l'exploitation du charbon est assez différent. En effet, ils font l'objet d'une appropriation bien plus importante, à la fois parce qu'ils sont supports d'activités du quotidien, comme faire du footing ou promener son chien, mais aussi parce qu'ils donnent lieu à des pratiques plus exceptionnelles dans le cadre des loisirs en famille. Celles et ceux qui évoquent les balades avec leurs enfants sont les plus nombreux, tandis que d'autres évoquent le feu d'artifice du 14 juillet ou l'arrivée de la route du Louvre pour les événements récents » (Mortelette, 2019, p.504)

le développement territorial au sens large. Et moi, je fais le lien. L'idée d'être l'interlocutrice principale, c'est que je fais l'animation, avec les petits copains du dév éco, en connaissant bien le tissu économique local. Je suis originaire du territoire, ça peut aider. Et il faut aussi faire tourner les entreprises. On travaille aussi beaucoup avec les associations locales pour nos événements, pour tenir la buvette, etc. On est limitrophe d'autres villes, donc on fait aussi appel aux acteurs des villes limitrophes. Pour Cinécomédie, par exemple, c'est une condition du partenariat pour son renouvellement (logement sur place, entreprises locales, etc.). Ce n'est pas ok qu'ils aillent tous dormir à Lille si c'est possible ici. » (entretien responsable du territoire de Wallers).

Nous avons pu constater un travail important pour essayer de comprendre les besoins des acteurs venant travailler sur le site de Wallers afin de les insérer et de les associer au mieux au développement local. Celui-ci reste cependant porté par une seule personne à l'agglomération, et les visions sur les modes de développement n'ont pas toujours été tranchées de manière claire ; pour certains acteurs publics du territoire, il était possible de dissocier le développement du site du reste du territoire : « On attendait plus un développement exogène via le site de Wallers-Arenberg, on espérait des étudiants, qui ne sont pas vraiment venus. Après, on a deux problèmes. L'accès, on ne peut pas parvenir au site autrement qu'en voiture, et même si on n'est pas loin de l'autoroute, ce n'est pas optimal. On est en train de repenser l'idée d'une navette électrique. La restauration : il n'y a pas de lieu de restauration, on est en lisière de forêt, on est en train de construire et aménager un restaurant en face pour y remédier. » (entretien, responsable du territoire de Wallers, octobre 2021).

Ces divergences de vue montrent que l'ancrage territorial est le fruit d'un travail et nécessite une animation constante, qui ne peut être portée par une seule personne si l'ancien site minier a vocation à devenir un pôle de centralité.

## Chapitre 3 Les difficultés à penser un modèle économique de cette transformation par la culture

Ce dilemme entre l'ancrage local et l'attraction métropolitaine, dans le giron lillois ou valenciennois selon le site, reflète en fait une difficulté plus profonde que notre enquête a permis de révéler, à savoir la difficulté à construire un modèle économique autour de la transformation de ces sites pour en faire des lieux culturels. Deux types d'arguments permettent de qualifier cette difficulté.

### **A/ Des sites pensés seulement en investissement et les difficultés à structurer un modèle économique**

Comme plusieurs de nos interlocutrices et interlocuteurs nous l'ont signalé, les projets de transformation par la culture ont été essentiellement voire uniquement pensés en termes d'investissement et non de fonctionnement. Cela a certes permis de lancer la rénovation et la

réhabilitation du site, mais une pareille stratégie est forcément difficile à tenir dans le temps, car elle manque d'ingénierie et d'animation territoriale. C'est aussi une des raisons qui créent parfois un décalage entre l'ambition ou le discours porté sur le lien avec la population et le territoire et la réalité de sa mise en œuvre, forcément contrainte par des budgets de fonctionnement comprimés.

« Par rapport à la participation habitante, le problème ici c'est que nous on n'a pas de régisseur, pas de médiateur ; la fosse 9/9 nous a appelé pour co-produire quelque chose ensemble, mais on n'a pas de personnel sur le terrain. Donc ce n'est pas possible. Le site a été pensé en investissement et pas du tout en fonctionnement. Les élus sont parfois loin de la réalité, du terrain. Tout est compliqué. On a voulu mettre en place une expo d'affiches virtuelles, mais on n'a pas de fourgonnettes, on n'a pas de menuisier. Je trouve ça assez hallucinant d'être assez loin d'une réalité de terrain. On est 3, au 9-9 bis ils sont 27, à Lewarde, ils sont 70. Plaine images ils sont 18, mais ils ne font pas de tourisme. Les élus ne comprennent pas pourquoi il y a si peu de visites, ils pensent qu'on n'est pas au rendez-vous sur le tourisme, mais on ne peut proposer avec les mineurs que 2 visites par semaine : mardi matin, jeudi après-midi, sur des groupes limités. On n'a personne de plus pour faire les visites. » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021).

La logique poursuivie à Oignies n'est guère différente : « Le site a beaucoup de place pour l'agglomération, car c'est un projet d'investissement à 30 millions d'euros ; et en termes de budget de fonctionnement aussi, on met quand même 2 millions d'euros par an pour l'EPCC. C'est un projet important parce qu'il n'est encore pas tout à fait finalisé. Il reste encore 10 millions à investir. On a fait 20M €, il reste la dernière tranche qu'on va rephaser. On va investir sur la préservation du chevalement, on a déposé le couronnement du chevalement, et on doit assurer la mise en sécurité du parcours patrimonial dans la salle des machines. Il faut des agents de sécurité, donc il faut investir pour diminuer ces coûts de fonctionnement, parce que sinon on a une enveloppe qui gonfle vite. Au fond, c'est un des deux grands projets de l'agglomération, avec le Parc des Isles » (entretien responsable du territoire de Oignies, octobre 2021).

Dans les deux cas, les projets de transformation, tels qu'ils sont construits budgétairement et donc politiquement, sont corsetés à un projet d'investissement pour un équipement et sa réhabilitation mais pas arrimés à une vision territoriale sur le long terme qui impliquerait une réflexion sur le fonctionnement, pour financer l'animation. Au fond, on est comptablement et budgétairement à l'inverse d'une logique patrimoniale (qui est pourtant celle affichée publiquement dans les discours politiques), qui doit normalement conduire à penser les lieux en termes d'entretien, de gestion quotidienne, de préservation, et donc de frais de fonctionnement. A Wallers, l'une des agentes rencontrées, censée, entre autres missions, s'occuper de la commercialisation du site, doit consacrer plus de 80% de son temps de travail à des questions de gestion et d'entretien des bâtiments, ce qui nécessairement altère la capacité du site à produire de nouvelles formes de valeur, notamment économique.

De manière plus générale, ce déficit d'ajustement entre vision territoriale et réalité comptable traduit un faible travail de réflexivité sur l'action publique portée par les élu.es, qui est à l'inverse des démarches très sensibles et réflexives menées sur le territoire de Loos-en-Gohelle et qui font l'objet de la première partie du rapport.

## B/ Le risque de dispersion et le mythe de l'immobilier d'entreprise

Cette recherche de modèle économique a même été exprimée de manière assez crue dans les deux territoires de Wallers et Oignies : « ici, on n'a pas de modèle économique », « Personne ici n'a pour vocation à travailler pour le développement économique. Ça serait un virage inverse dans le projet d'avoir quelqu'un qui soit dédié à du produit culturel et à développer une galerie commerciale » (entretiens acteurs des territoires de Wallers et Oignies, septembre 2021).

A y regarder de plus près, on peut observer une volonté de diversification économique, de production de nouvelles richesses et ressources territoriales, qui reposent sur ce que des travaux académiques ont nommé la mythologie CAME (compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence) (Bouba-Olga et Grossetti, 2018). Cette mythologie a imprégné une large part de l'action publique territoriale depuis la fin des années 1990, s'inspirant des travaux de Richard Florida sur les classes créatives et l'économie créative, selon laquelle la transformation de territoires dans la mondialisation et la désindustrialisation passait par la mise en place de politiques d'attractivité qui s'appuieraient sur des activités dites créatives, qui draineraient mécaniquement avec elles l'arrivée de nouvelles populations, à même d'améliorer à la fois les recettes fiscales et l'image d'un territoire. Richard Florida lui-même est revenu sur ses théories pour en constater le relatif échec et l'inadéquation à la réalité de l'économie territoriale. Wallers comme Oignies donnent des illustrations, plus ou moins poussées, des conséquences de ce type de stratégie, qui ne s'appuie pas véritablement sur les ressources d'un territoire mais cherche quasi-magiquement à en faire émerger de nouvelles.

A Wallers, il était prévu non seulement de développer des activités culturelles et artistiques autour de l'image, mais aussi de faire du lieu le réceptacle d'entreprises travaillant dans le domaine, pour en faire un pôle d'ampleur quasi-régional, sur le modèle classique du cluster<sup>21</sup>. Trois bâtiments devaient être construits à cet effet, pour héberger des entreprises innovantes sur le secteur de l'image. La construction d'un seul bâtiment a été menée à son terme, au vu des difficultés déjà importantes à commercialiser les différentes surfaces, et à tenir la cohérence du type d'activités des entreprises hébergées : « Sur le pilier économique, l'idée était d'en faire un site dédié autour des start-ups de l'audiovisuel. Le projet initial était de faire 3 bâtiments, on a seulement réussi à sortir un plot, car la commercialisation est compliquée. On est vampirisés par Lille et Plaine Images. (...) Sur le site de Wallers, on a vendu seulement 3 surfaces sur 25. » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021). Il y a sans doute eu une sous-estimation de l'attraction métropolitaine lilloise mais aussi une conviction dans la possibilité de

---

<sup>21</sup> « Finalement on a des entreprises autour de : image, tourisme, industrie créative, avec l'idée de pouvoir contribuer avec l'écosystème et que les activités des uns puissent nourrir les autres. Un architecte aurait sa place ici, quelqu'un qui fait du développement touristique aussi. On a une photographe vidéaste installée ici, elle a sympathisé avec un pilote de drone, elle a suivi la formation avec lui. France TV vient pour un reportage sur Creative Mines, le temps était mauvais, ils avaient besoin de belles images par drone, on les a mis en contact, et aujourd'hui France TV fait appel à eux pour le niveau régional. On accueille aujourd'hui 7 entreprises, soit 15 à 20 personnes qui sont sur le site, avec l'ouverture du bâtiment en 2019. Les 7 : boîte de création de site web, formation pilotage de drone, e-commerce, télé-médecine (même si lien avec l'image est plus distendu, avec un créneau très spécial pour faire de l'intermédiation pour les étrangers). » (entretien responsable du territoire de Wallers, septembre 2021)

créer ex nihilo de la valeur sur un segment nouveau sans y associer les moyens et conditions permettant à une activité de se développer en s'arrimant à un territoire.

## Chapitre 4 La question de la transformation post-mine par la culture, le défi principal et central ?

Ces difficultés à articuler un projet de développement culturel et un projet de développement économique témoignent des difficultés à pouvoir mener une transformation profonde d'un territoire socialement fragile autour des activités culturelles et artistiques. Le volet économique de ces projets est souvent presque uniquement rabattu sur du développement touristique, qui ne peut constituer en soi une vision de développement territorial.

Ces difficultés amènent aussi à interroger la centralité de la transformation par la culture à l'œuvre. Si certains acteurs, au niveau régional ou du bassin minier, font la promotion forte de cette transition, autour de slogans sur le passage de l'archipel noir à l'archipel vert, on peut malgré tout observer que, à plusieurs égards, la transformation par la culture est clairement identifiée comme un outil de retournement d'image, mais pas nécessairement comme un outil structurant du développement territorial.

A ce titre, il est sans doute important de prêter une attention particulière à ce qui est considéré par les différentes agglomérations comme étant les objets structurant leur action publique urbaine. Si la transformation par la culture n'est qu'un outil de marketing territorial, elle ne peut contribuer à transformer la production et la gestion urbaine que de manière assez secondaire, laissant au premier plan d'autres problématiques d'aménagement. C'est notamment ce qui explique que, dans un territoire comme celui des Portes du Hainaut<sup>22</sup>, tout comme dans celui de Hénin-Carvin, la problématique territoriale considérée comme première et principale tient moins à l'activité ou aux équipements culturels qu'à la gestion des friches industrielles, qui ne se limitent pas aux résidus de l'épopée minière mais incluent les fermetures de sites de sidérurgie ou de métallurgie sur les deux territoires. Ces territoires du bassin minier pâtissent de ressources financières relativement limitées et doivent faire face à des enjeux de dépollution, de réhabilitation de l'espace public et de l'habitat sans commune mesure avec les moyens disponibles, ce qui implique aussi une forte dépendance aux financements extérieurs, et notamment aux financements octroyés par l'Etat.

Ces financements de l'Etat sont l'objet d'une controverse et d'une colère importante par rapport au programme lancé à la toute fin du mandat de François Hollande d'Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier<sup>23</sup>. « Il y a une ambition forte qui a été affichée, avec des moyens forts, mais aujourd'hui, on n'a pas encore tous les retours. L'une des approches, notamment pour les

---

<sup>22</sup> « pour nous, le problème principal, ça a été la reconquête des friches. En fait, il doit nous rester une seule friche. On a eu une grosse politique de reconquête des friches, grâce à l'EPF, même si, désormais, l'EPF est plus compliqué à gérer comme acteur. Denain, à l'époque, a signé pour 30M € de conventions avec l'EPF, c'est considérable. » (entretien responsable du territoire de Wallers, octobre 2021)

<sup>23</sup> <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/engagement-pour-le-renouveau-du-bassin-minier-133>

cités, c'était la requalification des cités mais de manière intégrée, c'est-à-dire non seulement les logements mais aussi l'espace public autour. Aujourd'hui, le projet de financement de rénovation, il est posé. 23 000 logements à rénover. On va faire en sorte que ça sorte, et c'est en train de sortir. Ensuite, il reste les financements des espaces publics, ça n'avance pas. Les enveloppes sont trop petites. L'Etat a prévu 50 millions pour les 10 premières cités, 50 millions pour les 25 suivantes d'ici 2026. Et, pour Oignies, seulement sur la partie communale, on sait qu'il y en a normalement pour 12-15M € prévus, et 10 si on rajoute ce qui est de la partie aggro. Donc le compte n'y est pas. Il y a de fortes disparités à prévoir. Ça aujourd'hui, c'est une vraie difficulté, et les communes ont de vraies difficultés à se projeter sans avoir de vision claire de l'Etat. Les communes ont des projets de rénovation des espaces publics des cités, mais elles ont aussi d'autres projets. Cela crée beaucoup de colère, de frustration contre l'Etat. On n'a plus de représentants sur le territoire. » (entretien représentant du territoire de Oignies, octobre 2021). Le cas de Hénin-Carvin se retrouve de manière similaire dans l'agglomération de Lens-Liévin ou aux Portes du Hainaut. Les difficultés à pouvoir enclencher une transformation systémique de ces territoires font que l'approche par la culture reste certes importante, mais largement cantonnée à un rôle d'image, et ne pouvant que faiblement être appropriée par la population. Au fond, ces enseignements rejoignent les conclusions de la thèse de Camille Mortelette sur la reconversion du bassin minier par la culture, selon lesquelles « il est difficile de conclure à un projet global de reconversion par la culture sur le territoire puisqu'il n'y a pas de politique structurée et organisée en ce sens à l'échelle du Bassin minier. La reconversion des sites miniers par la culture ne doit donc pas être analysée comme un processus concerté et planifié » (Mortelette, 2019, p.408).

## Chapitre 5 Un conflit d'échelles, une coopération faible

Cette centralité contestée des politiques de transformation territoriale par la culture est sans doute le corollaire de conflits et de frictions importants entre les différentes échelles territoriales. Si la région a opéré un travail de mise en cohérence de ces différents projets, dynamique que cherche à renforcer à la fois la Mission Bassin Minier et Euralens, il manque, entre communes et intercommunalités, des visions systémiques et de long terme partagées sur la transformation des territoires concernés. Les projets de territoire sont en cours d'écriture dans les deux agglomérations, ou à peine embryonnaires, signalant la difficulté à trouver un fonctionnement et une projection commune.

A l'échelle du bassin minier, cela se traduit par de faibles coopérations entre les différents sites pourtant identifiés comme emblématiques de la culture minière et d'une certaine idée du patrimoine territorial. Si un certain nombre de nos interlocutrices et interlocuteurs se sont montrés ouverts à la perspective d'échanges plus approfondis, la réalité de leur existence est pour l'instant assez limitée. Les espaces d'échanges et de dialogue interterritorial restent finalement assez peu

nombreux, et nous avons pu recueillir plusieurs récits de conflits plus ou moins ouverts entre différentes échelles gestionnaires ou de faible prise en compte de la gouvernance multi-échelles.

A l'échelle d'un territoire comme celui de Oignies, cela se traduit par des choix peu concertés entre ancien site minier, commune et intercommunalité. La ville prévoit ainsi de développer un nouveau centre culturel, qui doit notamment abriter le conservatoire de musique, et participer à la construction d'une entrée de ville culturelle, à proximité d'un musée d'histoire de la mine. Il semblerait que l'agglomération n'ait pour l'instant pas véritablement été consultée et l'articulation avec les installations et projets du 9/9bis n'est pas opérée par la mairie pour l'instant.

On retrouve des schémas assez similaires sur le territoire de Loos-en-Gohelle, où les logiques de coopération sont très fortes en interne, entre habitant.es, technicien.nes et élu.es, mais beaucoup plus ténues au niveau intercommunal, en dépit de recommandations portées par des acteurs extérieurs, du monde de la recherche (Atémis, 2015). Cette difficulté est à la fois une illustration de la difficulté persistante du fait intercommunal à coexister avec les communes et à avoir une capacité générative, et un reflet assez net de l'importance du travail d'animation à toutes les échelles d'une politique de transition territoriale, qu'elle soit orientée vers la culture, les enjeux écologiques ou tout autre entrée de transformation systémique.

## **Epilogue**

### **Extensions du modèle loossois**

### **Analyse synthétique des dispositifs d'essaimage**



## Résumé exécutif de l'épilogue

Face aux difficultés rencontrées pour échanger avec un certain nombre de territoires du bassin minier sur les questions de transition social-écologique, la ville de Loos-en-Gohelle a développé depuis un certain nombre d'années des dispositifs permettant de mettre au travail son dispositif, ses méthodes de fonctionnement, et d'imaginer des dispositifs alternatifs d'essaimage du modèle loossois.

Cette partie revient sur deux de ces dispositifs, qui se nourrissent l'un l'autre, les dispositifs Villes Pairs et la Fabrique des Transitions. L'examen de ces dispositifs montre l'intérêt d'une approche par la méthode d'action publique plutôt que par la reproduction de bonnes pratiques. Ces dispositifs rassemblent des territoires déjà engagés dans des processus de transition, sans forcément les avoir tous pleinement théorisés : l'idée est de permettre de construire une forme d'ingénierie territoriale à partir d'expériences partagées et donc de participer à l'élaboration de ce qui se veut des communautés apprenantes. Cette méthode passe notamment par la création d'espaces d'intermédiation, entre territoires, pour reproduire une dynamique déjà créée au sein de certains de ces territoires.

Cela ouvre des pistes pour des recommandations d'action publique favorisant à la fois l'échange entre pairs mais aussi les réflexions systémiques par des approches méthodologiques assez simples dans leur principe, mais complexe par leurs implications, qui impliquent les différentes parties prenantes de l'action publique, et ne la cantonnent ni à un type d'acteurs trop restreint (les pouvoirs publics) ni à un champ d'action trop restrictif (les compétences réglementaires). En faisant déborder à la fois le type d'acteurs de l'action publique et le régime de compétence strict de tel ou tel acteur, on peut créer les conditions d'une réflexion territoriale relationnelle et systémique. C'est la condition nécessaire mais pas forcément suffisante pour permettre le développement d'un projet portant une transition social-écologique ambitieuse et ancrée dans le long terme.

Ces méthodes assez innovantes ont leur fragilité, essentiellement liées à leur dépendance parfois limitée à certaines personnalités politiques portant ces projets. Il y a de ce fait un besoin fort d'un travail de reconnaissance et d'accompagnement de ces territoires par les pouvoirs publics régionaux ou nationaux pour en faire des ressources dans leurs écosystèmes territoriaux respectifs, afin de limiter cette fragilité et de construire de nouvelles capacités territoriales ou d'étendre le portage de ce type d'initiatives à un plus grand nombre de responsables publics.

Le cas de Loos-en-Gohelle est devenu, avec les années, un modèle scruté, analysé et promu assez largement. Dans le processus de valorisation de cette expérience, nous avons cherché à comprendre ce qui se transmet et comment cela se transmet. L'étude à l'échelle locale (évoquée dans la première partie et développée dans la troisième partie de l'étude) montre une relative disjonction autour de l'expérience loossoise entre sa grande qualité transformatrice et le faible entraînement suscité à l'échelle du bassin minier en dehors de la candidature UNESCO. En ce domaine comme dans d'autres, Loos-en-Gohelle a choisi des chemins de traverse. Pour compléter ce tableau, il nous a paru utile de porter notre attention sur les modalités alternatives d'essaimage qui ont été portées et développées par des acteurs de la transition loossoise, via l'analyse synthétique de deux dispositifs, le dispositif Ville Pairs et la Fabrique des transitions. Le dispositif ville pairs est né en 2018, à l'initiative de la ville de Loos-en-Gohelle accompagné par Atémis. Il vise à provoquer des échanges horizontaux entre territoires sur des thématiques communes liées à la transition social-écologique, en mêlant aussi bien les interventions d'élu.es, de technicien.nes et de responsables du monde associatif ou entrepreneurial. La première « saison » a rassemblé les territoires de Loos-en-Gohelle, Le Mené, Malaunay et Grande Synthe. Les saisons suivantes ont permis l'intégration de territoires différents (Ile Saint-Denis, Montreuil, Paris, la région Centre Val de Loire, Lorient Agglomération, Lyon Métropole, etc.). La Fabrique des transitions est une initiative lancée en 2019 par plusieurs acteurs issus du dispositif Villes Pairs et d'autres associations et organisations (locales comme nationales) : elle constitue une alliance d'acteurs et de réseaux visant à mettre en place de nouveaux modèles d'économie territoriale et de production de valeur autour de la transition social-écologique via la déclinaison stratégique et opérationnelle des principes de coopération territoriale. « Le démarrage de la Fabrique des transitions c'est l'idée, du point de vue de Jean-François Caron, de dire, il y a une méthode loossoise, elle marche, elle peut être universelle, elle peut être partagée. » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021). N'ayant pas pu, dans le temps du projet de recherche, participer à des réunions de ces deux dispositifs, ils ont été étudiés à l'aune d'entretiens avec certains de leurs membres, loossois comme non-loossois, pour comprendre ce qu'ils avaient généré comme type de réflexions stratégiques et comme actions.

Par ce biais, nous pouvons retrouver à la fois ce que les acteurs de ces dispositifs appellent eux-mêmes une méthode loossoise, mais aussi et surtout ses traductions, à savoir les transformations et réappropriations de ces méthodes quand elles sortent de Loos, pour devenir simplement une méthode d'action publique différente. Le récit développé par la ville de Loos-en-Gohelle le formule sous le terme de changement d'échelle, reprenant un vocabulaire entrepreneurial classique de la diffusion d'une innovation, afin d'en saisir les nouveaux territoires et zones d'influence. Nous lui préférons le terme plus neutre d'essaimage, qu'il s'agit de mettre au travail dans cette partie de l'étude. L'essaimage laisse ouvert un espace entre la simple publicisation d'un modèle existant et la mise à l'agenda politique d'une méthode (Chelle, 2013). A ce titre, nous cherchons à qualifier le type d'essaimage qui s'est développé autour de l'expérience loossoise et les effets qu'il a produits sur l'action publique à différents niveaux. Nous suivons pour cela quatre fils simples : une analyse des objectifs initiaux et des prérequis pour participer à ces dispositifs ; une description des méthodologies suivies dans le cadre de ces dispositifs ; une exploration de ce que produisent ces dispositifs en termes de résultats et de conception d'action publique ; une mise en avant des fragilités et limites éventuelles de ces dispositifs.

# Chapitre 1 Objectifs initiaux et prérequis aux stratégies d'essaimage

## A/ Déterritorialisation et reterritorialisation : les objectifs du dispositif Villes Pairs

Dans la dynamique développée par Loos-en-Gohelle et par les autres villes ayant rejoint le dispositif Villes Pairs, on peut repérer un contexte commun, celui d'une difficulté à trouver des homologues avec qui pouvoir échanger sur les questions de transition à l'échelon local, ce qui a entraîné la recherche de ressources en dehors du territoire. Dans des communes comme Loos-en-Gohelle ou Malaunay, on trouve des responsables, aussi bien côté élu.es que technicien.nes, sensibilisé.es depuis plusieurs décennies aux enjeux écologiques, climatiques, et énergétiques<sup>24</sup>. C'est ce qui donne progressivement naissance au dispositif Villes Pairs : « Forcément, quand on est une commune de 6 000 habitants, et qu'on ne trouve pas d'interlocuteur proche de nous, au niveau régional, qui a la même approche globale, on ne parlait pas encore de systémique, on cherchait des interlocuteurs pour échanger. Loos-en-Gohelle cherchait par ailleurs des principes directeurs, vers un territoire durable et inclusif. Ils nous ont très vite proposé de rejoindre une première démarche de partage et d'échange d'expérience que portait l'ADEME et Quadrant Conseil, avec 6 territoires. Ça, ça a été les premières occasions de partage » (entretien territoires Villes Pairs, novembre 2021). Le dispositif a ainsi vocation à partager des actions autour de problèmes communs à ces différents types de territoires, pour identifier des ressorts d'action publique similaires.

Le mouvement qu'on peut observer suit régulièrement deux phases : une première phase de déterritorialisation, pour aller chercher les échanges ailleurs, avec d'autres territoires, suivie d'un deuxième mouvement, pas forcément accompli partout, de reterritorialisation, où ces villes engagées dans de fortes transitions sont devenues des référentes au sein de leur territoire d'origine, à l'échelle d'une agglomération, voire d'une région. C'est ce qu'on trouve notamment réalisé dans le cas de Malaunay, devenu, aux dires d'un de nos interlocuteurs « un Loos-en-Gohelle normand », et aussi une ressource au niveau de l'agglomération : dans le cadre d'un accord entre territoires de la métropole de Rouen, une COP locale a été créée avec 70 communes. L'ensemble a permis de prendre 1 000 engagements sur les questions de transition, et a été porté politiquement par le maire de Malaunay. Et, en parallèle, le DGS de la ville a été une ressource sur ces thématiques auprès des autres DGS de la métropole. « Dans la structuration de la métropole de Rouen, via la loi Notre, Rouen s'appuie sur nous, comme premier wagon. Il y a d'ailleurs un portage écologique fort au niveau de la métropole (effet Lubrizol notamment). » (entretien Malaunay, novembre 2021). Ce double mouvement est sans doute à encourager et à accompagner davantage par les divers acteurs institutionnels, car ils permettent deux formes d'échanges pairs à pairs : l'une assez centrifuge entre territoires assez avancés dans les questions de transition, qui permet de pousser au plus loin les questions d'action publique transformées par les enjeux de transition ; l'une plus centripète autour

---

<sup>24</sup> « C'est un sujet dont je suis conscient depuis une vingtaine d'années, j'ai fait remonter ça dans les services. Dans mes lectures de l'époque, il y avait *L'anti manuel de l'écologie* d'Yves Cochet et le manuel de la transition de Rob Hopkins, qui permettent de voir les questions du pic pétrolier, et du renchérissement des énergies et du dérèglement climatique. J'ai vu arriver ces deux montagnes: l'énergie et l'aval, c'est à dire le dérèglement climatique. Donc quand on s'est engagé dans CITERGIE, c'est dans l'idée d'une réponse à ces enjeux là, autour de la transition et de la résilience du territoire. » (entretien directeur des services au sein d'une ville pair, novembre 2021).

d'un territoire devenu ressource pour les territoires alentours, permettant une mise à niveaux localement.

### **B/ Un double prérequis : double portage politique et technique et diagnostic de gouvernance**

Dans la structuration des dispositifs Villes Pairs ou la Fabrique des Transitions, l'essaimage n'est pas opéré tous azimuts, mais en suivant deux prérequis, qui permettent de garantir l'appétence des territoires volontaires pour se lancer dans une démarche de transition ambitieuse, à forte dimension stratégique.

Le premier prérequis est celui d'un double portage du projet, à la fois par la tête de l'exécutif et par la tête de l'administration. L'engagement de ces deux personnes à accepter de la réflexivité sur les modalités d'organisation du travail, sur le type d'action publique menée est essentiel pour rendre la coopération entre territoires (et entre services au sein d'un même territoire) non seulement efficace mais aussi simplement opératoire.

Le second prérequis est le résultat d'un diagnostic de gouvernance, qu'a développé notamment l'équipe de la Fabrique des Transitions. Il s'agit de pré-diagnostics, ou diagnostics amont. Ils cherchent à évaluer « la capacité à porter et à piloter une transition systémique dans le réel. Donc en fait c'est des diagnostics de gouvernance. Donc on dit qu'ils sont amont, dans le sens où c'est si tu déverrouilles cette capacité à avancer, ensuite derrière, tu sais dérouler des projets, des actions. » (entretien Fabrique des transitions, novembre 2021). Concrètement, cela passe par des entretiens avec élu.es et directeur.trices des services pour recueillir leur vision et leur imaginaire pour leur territoire. L'objectif de ces diagnostics est ainsi de saisir une vision, même si celle-ci reste encore latente<sup>25</sup>. Cette étape permet de garantir la possibilité de développer une dimension stratégique pour construire le projet de territoire.

Les deux processus rappellent l'importance des enjeux de gouvernance et du portage politique, et montrent que ces projets de transition ne partent pas nécessairement d'une dynamique participative, mais davantage d'une ambition stratégique. Dans le cas de Malaunay, cela est même presque revendiqué, car faisant l'objet d'une forme de reconnaissance de la part de la population : « Aujourd'hui, les habitants sont conscients et très fiers de ce qui est fait dans la ville, je trouve ça génial, même si ça ne part pas d'une demande des habitants, c'est très descendant au départ. (...) On est devenu un territoire attractif et innovant, avec pas mal d'anticipation sur les modes de vie, avec de l'habitat participatif, les quartiers fertiles sur l'alimentation. Ce qui se dégage de tout cela, c'est un sentiment de fierté des habitants. C'est une ville écolo et moderne : les gens parlent du maire vu à la télé. C'est ce caractère innovant qui donne confiance aux gens. » (entretien Malaunay, novembre 2021). L'ancrage stratégique et le développement d'une vision se révèlent ainsi des outils utiles pour générer de la confiance pour les habitantes et habitants.

---

<sup>25</sup> « Comme on fait des diagnostics collectifs, la vision, elle est toujours quelque part, simplement, elle n'a pas émergé » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021).

## Chapitre 2 Une méthodologie de la transférabilité

### A/ Comment créer des espaces d'intermédiation

La stratégie d'essaimage développée depuis l'exemple de Loos-en-Gohelle cherche moins la reproduction de bonnes pratiques, toujours normatives et peu territorialisées, que la diffusion d'une méthode et de principes d'action. Au cœur de cette méthode, on trouve les principes qui structurent l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. C'est ce qui explique que les dispositifs visant à diffuser la méthode loossoise insistent sur un point crucial pour structurer le travail de transférabilité : créer les conditions permettant la mise en place d'espaces d'intermédiation.

A l'échelle d'un territoire, comme celui de Malaunay, cela est passé par des échanges longs, via notamment des visites de Jean-François Caron : « La venue de Jean-François Caron à Malaunay à trois reprises, ça faisait partie du paquet cadeau, son regard très direct a été très challengeant et a ouvert certains enjeux, comme l'implication habitante, ou les modèles économiques sur l'économie de la fonctionnalité. On devait sortir de l'impasse de la partie un peu consommation des services publics par les habitants, qui est une approche mortifère du service public. Cela nous a obligé à faire un pas de côté, à bifurquer un peu et entrer dans une démarche systématique. (...) On a passé 3 jours ensemble. On avait un jumelage d'amour, pas de raison, parce qu'on se reconnaissait, on ne s'est pas quittés depuis, et on les a aidés à créer la Fabrique. » (entretien Malaunay, novembre 2021). Cette intermédiation entre pairs a été aussi renforcée par des espaces d'intermédiation entre élu.es et services, et entre services. Le processus de transférabilité repose ainsi à la fois sur une matrice politique et une dynamique organisationnelle, qui nécessite un travail long et minutieux de mise en place.

Ce travail passe par une mise en ordre des principes fondamentaux et leur traduction opérationnelle. Les principes fondamentaux d'action publique qui font office de référentiel sur la conduite du changement pour la transition social-écologique sont en fait issus de l'intégration de travaux sur la transition menés en parallèle (étude Quadrant Conseil, étude Ademe, étude du labo de l'ESS, travaux du collège des transitions sociétales, etc.). C'est ce qui a cadré la naissance et le fonctionnement de la Fabrique des Transitions.

Ces principes sont ensuite mis au travail avec les différents acteurs territoriaux volontaires pour participer. D'une manière très concrète, cela se décline dans ce qui s'apparente à de la formation autour de ces enjeux, afin de créer une dynamique d'apprentissage collectif : « le matin on présente le référentiel, on en discute, les gens réagissent, à chaque fois, ça fait mouche. « boum boum, oui, ah oui, on avait pas vu ça comme ça, c'est intéressant machin » et l'après midi, c'est la partie la plus immatérielle en fait du référentiel: c'est plutôt la méthode de maïeutique ou d'accouchement, qui consiste à créer des conditions de réflexivité entre pairs. Donc l'après-midi, on organise des espaces par catégorie d'acteurs et on les fait réfléchir non pas sur leur travail prescrit, leur fiche de poste ou ce qu'ils sont censés faire quand ils voient une circulaire CRTE voire quand il y en a 3 et qu'elles sont contradictoires entre elles, mais plutôt leur vrai travail, qu'est ce qu'ils font réellement, comment ils se débrouillent pour, malgré les contraintes, malgré la sape de leur intelligence territoriale, de leur ingénierie, continuent à être engagés, se mobiliser. » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021). Le travail que se fixe la Fabrique est de ce fait une prolongation par d'autres moyens de ce qui a pu être développé sur le territoire loossois, à savoir à la fois la création d'espaces de discussions, mais aussi de lieux de professionnalisation sur les thématiques induites par une approche systémique et écologique du territoire.

Les échanges avec les territoires dans le cadre de la Fabrique des Transitions ne passent pas par Atémis, à la différence de ce qui s'est fait dans le cadre des ateliers Villes Pairs. Mais l'expérience accumulée par la relation sur le long terme avec Atémis permet à la fois de former les différents territoires aux dynamiques de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, sans entrer dans les détails doctrinaires des débats académiques<sup>26</sup>, et d'intégrer aussi toute la sensibilité « atémisienne » aux enjeux de surmenage, surinvestissement au travail, souffrance, aspects souvent négligés dans les cadres de pensée de l'action publique et des collectivités locales.

La dynamique enclenchée par la Fabrique des Transitions semble avoir permis de sortir de la comparaison restreinte à des villes de même taille. La structuration d'un référentiel a permis d'élargir le type de territoires avec lesquels l'expérience loossoise dialogue. Cela peut même se retrouver jusqu'au niveau international, puisqu'un partenariat est en train de se développer entre la ville de Loos-en-Gohelle et Yaoundé 6, zone administrative de la capitale camerounaise comptant 500 000 habitants. La coopération passe par la mise en place d'une déclinaison de l'atelier Villes Pairs, avec des élus, des agents, des opérateurs socio-économiques : « On refait du Villes Pairs au sens des trois catégories d'acteurs initiales et on met le référentiel Villes Pairs sur la table, en disant, c'est quoi les enjeux pour créer les conditions de l'engagement, pour travailler en coopération, pour développer une approche systémique et pour évaluer ce qu'on fait. » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021). En se posant comme une méthodologie plutôt que comme un résultat à imiter, l'approche loossoise permet à la fois de trouver des villes de la même taille avec qui se comparer mais de pousser la comparaison bien au-delà des enjeux de taille, en la plaçant sur le domaine de la vision stratégique, de l'ingénierie territoriale et des modalités de coopération mises en place pour développer une transition social-écologique.

## **B/ Choisir un point d'entrée : Malaunay et le coût résidentiel**

Cette approche systémique prônée par les différents dispositifs issus de l'expérience loossoise n'a rien d'évident. Dans l'architecture des Villes Pairs ou de la Fabrique, on crée les conditions d'émergence de cette réflexion systémique, tout en acceptant que les processus de transitions commencent par un point d'entrée thématique. Ce point permet par ailleurs de qualifier le chemin de transition et l'identité du territoire qui le développe.

Par exemple, à Malaunay, l'optique choisie par la mairie se veut résolument pragmatique et à hauteur d'habitant.e. A ce titre, leur entrée dans la transition est passée par ce qui est qualifié par les responsables publics locaux du « coût résidentiel ». L'entrée première du projet de Malaunay n'est pas la présentation des impacts environnementaux, mais une entrée par les coûts associés au fait de vivre sur ce territoire, et notamment les coûts énergétiques : quel coût les habitants vont-ils devoir payer pour se déplacer au travail, se chauffer, s'éclairer. « Si on prolonge, cela fait courir un risque d'endettement patrimonial si on ne rénove pas, ce qui ferait perdre en attractivité pour la ville. Donc deux piliers : par la facture et pour éviter l'endettement patrimonial. » (entretien Malaunay, novembre 2021).

---

<sup>26</sup> . « A Albi, par exemple, si j'intervenais dans ce territoire en disant c'est l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, bah j'ai perdu tout le monde, ils m'ont même pas écouté à l'avance. Ils ont fermé la porte et ils fuient. Alors que si on arrive en disant, c'est une question de désir et d'imaginaire, c'est du récit, c'est de la transition : on prend ! On le fait en acceptant aussi un degré d'élasticité plus fort par rapport à la tenue très fine des concepts parce que de toute façon, les Atémisiens sont plus experts que nous en la matière, donc si on a des territoires matures sur le sujet, ils vont aller s'abreuver s'ils ont envie et besoin à cet endroit là aussi. » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021)

Cela passe notamment par la mise en avant d'une logique de maintenance, à savoir une attention portée à l'existant et à sa valorisation plutôt qu'au seul développement. Dans le contexte d'une ville périurbaine comme Malaunay, cela a des implications sur la volonté de toujours maintenir un certain nombre de services aux habitant.es, pour ne pas être une ville dortoir, mais un espace apprécié, approprié, où se construisent des attachements. Cela se traduit opérationnellement par une coopération renforcée avec les acteurs concernés directement ou indirectement par la question énergétique : « Nous, notre rôle, c'est de maintenir pour les habitants ce qui leur permet de se rencontrer. Si nous on n'est pas capable de maintenir un tissu suffisamment dense, il y a un nœud d'anticipation. C'est pragmatique. C'est pour ça qu'on a une coopération très forte avec les bailleurs sur les factures énergétiques. » (entretien Malaunay, novembre 2021). L'entrée thématique permet de donner une dimension stratégique à l'action portée par la ville, en l'inscrivant dans un objectif de long terme et un horizon clair : dans le cas de Malaunay, cela passe par une réinterprétation des questions d'attractivité en les traitant par l'approche énergétique et en s'appuyant sur la population déjà-là plutôt que sur l'attraction hasardeuse de populations pas encore installées.

### **C/ Sortir du cadre réglementaire des compétences strictes**

Cette entrée thématique touche parfois à des limites des cadres réglementaires de compétences. Mais l'expérience des villes ayant participé au dispositif Villes Pairs raconte une autre manière de percevoir l'action publique locale que celle qui imposerait une maîtrise foncière pour pouvoir aménager et une compétence administrative pour pouvoir agir. Dans la plupart des villes qui ont participé au dispositif, on retrouve la même logique, celle d'actions et projets réalisés ou soutenus en dehors des cadres réglementaires prévus. « On a fait beaucoup de choses sans compétence ni maîtrise foncière. Beaucoup parce qu'on a une disposition à l'innovation et à la transition. On l'a fait par l'influence, la conviction, l'envie d'expérimenter des démarches innovantes. C'est peut être ça qui nous caractérise. Malaunay c'est 300 initiatives sur les enjeux de gouvernance au pluriel, d'accompagnement à la gouvernance, membre fondateur d'un club régional sur l'économie de la coopération et de la fonctionnalité, club d'éco-entreprises. » (entretien Malaunay, novembre 2021). L'histoire de Loos-en-Gohelle ou de Grande-Synthe regorgent elles aussi de récits d'initiatives prises au-delà du spectre traditionnellement occupé par une municipalité ; ces collectivités montrent une forme de cohérence entre le projet systémique et stratégique et les actions menées, sans forcément se limiter aux compétences réglementaires. Cela tient à la fois d'une forme de volontarisme politique, mais aussi d'une pratique des institutions par le bas, qu'on pourrait qualifier de politique inductive : partant du projet, de la vision et de ce qu'impose sa réalisation plutôt que des seuls moyens disponibles, toujours limitants.

## **Chapitre 3 Ce que Villes Pairs ou la Fabrique font à l'action publique**

Par leurs caractéristiques intrinsèques, les dispositifs Villes Pairs et la Fabrique des Transitions ont vocation à bousculer les schémas classiques d'action publique, en les faisant tenir sur un fil étroit entre approche systémique, perspective multi-échelles et incarnation dans les réalités quotidiennes à hauteur d'habitant.e.



## A/ Le systémique par le multi- acteurs

L'entrée pragmatique par le coût résidentiel choisie par Malaunay est l'illustration du caractère relationnel des approches systémiques, qui est au cœur de ce que mettent en place les ateliers Villes Pairs et la Fabrique des Transitions. En partant d'une entrée par l'énergie et par les habitant.es, on retrouve les questions de mobilité, de travail, de cadre de vie, de logement, etc. L'un des responsables de la Fabrique des Transitions le résume de la formule efficace selon laquelle « on y arrive si on accepte de dire qu'on ne naît pas systémicien, on le devient ».

La réflexion systémique est pensée à partir d'une pensée par les usages et les usagers : elle permet au fond de se dire que la multiplication des points de vue permet une prise en compte des différentes facettes du problème, et déporte l'attention vers les relations de ce problème aux autres problèmes publics. Dit autrement, l'intégration des différentes parties prenantes à un problème public, « c'est le virus de transversalité et de systémie » (entretien Fabrique des transitions, novembre 2021), car les préoccupations d'acteurs multiples vont faire émerger de nouvelles questions et vont forcer à penser les relations entre les différents thèmes.

« Si tu impliques les acteurs, ils vont forcément t'amener des sujets auxquels toi, t'avais pas pensé, et ils vont t'amener des contradictions. Je me retrouve à traiter l'alimentaire et puis tout d'un coup j'ai l'énergie qui débarque dans le jeu, et c'est deux services différents, comment je fais ? » (entretien Fabrique des Transitions, novembre 2021). C'est la raison pour laquelle, aussi bien dans les ateliers Villes Pairs que dans les ateliers mis en place par la Fabrique, on retrouve toujours la nécessité de mettre autour d'une même table trois (Villes Pairs) ou quatre (Fabrique) types d'acteurs :

- Les deux premières catégories : des agents et des élus d'une collectivité, avec l'idée que leurs biais respectifs permettent d'avoir une vision différente de l'action publique et que cela peut être complémentaire et enrichissant.
- La troisième catégorie d'acteurs correspond plutôt à des acteurs sociaux économiques donc des opérateurs de terrain, des associations, des entreprises, afin d'avoir une vision qui ne soit pas uniquement limitée à celle de la collectivité et de son fonctionnement administratif et politique, mais qu'elle soit percutée par les besoins, visions, modes d'appréhensions différents venant des mondes sociaux.
- La Fabrique a permis l'intégration d'une quatrième catégorie d'acteurs: des agents de l'Etat., notamment l'Etat déconcentré, autour de l'idée que le référentiel Villes Pairs était valide pour ces acteurs-là également, pris dans les mêmes schémas de contraintes que les autres acteurs, ici entre un préfet d'un côté et les élus de l'autre, qui sont les opérateurs de leurs politiques publiques.

La confrontation de ces différents points de vue permet à la fois une approche panoptique mais pose aussi les bases possibles d'une coopération. Cela implique une vision de l'action publique qui accepte la dimension politique et la part conflictuelle qui lui est inhérente, et lui donne une place, des espaces d'expression. C'est ce qu'envisagent les responsables de la Fabrique dans leur approche de l'action publique, qui devient de ce fait structurellement relationnelle, disputée, discutée mais aussi construite collectivement, sur un pas de temps forcément plus long : il faut créer « un dispositif, que j'appelle managérial, mais on pourrait dire organisationnel, fondé sur la coopération, c'est à dire qui considère que ces points de tension ou ces contradictions sont le moteur de l'action, et non pas des problèmes qu'il ne faut surtout pas prendre en charge parce que c'est des emmerdes. Au contraire, des emmerdes c'est bien, c'est ça qui va faire qu'on avance. Et la transition c'est que ça » (entretien Fabrique des transitions, novembre 2021). Dans l'héritage et l'essaimage de l'expérience loossoise, on retrouve en fait ici un point très structurant : l'idée que le caractère



systémique d'un projet politique, la pensée des relations entre thèmes et l'intégration des conflits dans le processus de décision non seulement bousculent le type d'action publique qu'on peut mener, mais à la fois facilitent des coopérations sur des bases claires et contribuent à réorganiser le rôle des différents acteurs qui y contribuent, et éventuellement les chaînes hiérarchiques existantes entre acteurs ou au sein d'un acteur institutionnel.

Le récit des sessions de Villes Pairs par les membres des collectivités concernées relate l'intérêt et l'apport de faire émerger les points de tension. Dans le cadre d'un de ces ateliers, la relation au pouvoir est abordé par les maires, et les dilemmes liés à l'ego des politiques, voire au besoin sempiternellement renouvelé de « devoir résister à la mégalomanie » (entretien Villes Pairs, novembre 2021). En parallèle, d'autres points ont permis de questionner la manière de gérer les équipes par un DGS, pour remettre à plat la question de l'expertise, de l'écoute et du caractère sachant de certains.

Comme le racontait un des participants à ces ateliers : « Cet atelier des Villes Pairs a été particulièrement enrichissant, plus qu'instructif. Cela a transformé ma manière de voir les choses, le capital immatériel: la confiance mutuelle, les compétences, la question, tout ce qui relève de la valeur et de sa mesure, la question de l'engagement comme ressource et point d'appui. Ce qu'on faisait de manière très intuitive, dans cette grammaire là, même s'il y avait des limites. Ça nous a permis de les reconnaître, de les qualifier. L'atelier Villes Pairs a permis de les faire ressortir, et cela a constitué des points d'appui pour moi. Après, cela ne s'est pas fait pas simplement : il a fallu un temps d'acculturation au début. Atermis nous a posé des questions très complexes, qui nous ont permis de monter en compétence, car toujours pertinentes et pratiques. » (entretien Villes Pairs, novembre 2021).

## **B/ Le multi-échelles par les personnes qui l'incarnent**

Si l'intégration de multiples parties prenantes dans les échanges conduit rapidement à une forme d'approche systémique, l'approche multi-échelles suit également d'autres voies. L'analyse de l'expérience loosnoise dans la première partie de l'étude a mis en avant l'importance, à l'échelle du bassin minier ou de la région, de personnes qui peuvent incarner différentes échelles, par leur participation à des institutions de plusieurs niveaux, qu'il s'agisse de Chantal Lamarre, Jean-François Caron ou d'autres.

Le positionnement à plusieurs niveaux de responsabilité est incontestablement une ressource qu'on retrouve dans les expériences de certaines villes participants au dispositif Villes Pairs. Comme le rappelle un responsable de Malaunay : « C'est fondamental. Le maire était attaché parlementaire de l'élu qui était rapporteur de la loi Transition Ecologique et Croissance Verte (Christophe Bouillon). Cela lui a ouvert d'autres échelles, d'autres réseaux, d'autres ressources. Et cela lui a permis d'avoir une influence non négligeable en pleine Fabiusie. Ségolène Royal utilisait beaucoup Malaunay, qu'elle appelait le petit poucet de la transition. » (entretien Malaunay, novembre 2021). Les leçons à en tirer sont complexes et parfois quasi-contradictoires : l'activation de ressources territoriales est d'autant plus favorisée que certains responsables sont présents à plusieurs niveaux ; la gestion d'une collectivité, qui plus est autour d'un projet de transformation social-écologique radicale, est une tâche éminemment chronophage, occupant déjà largement plus d'un temps plein pour être accomplie pleinement. Il est cependant clair que la présence de ces élu.es à plusieurs niveaux a permis à des villes relativement petites de développer des stratégies de transformation qu'elles auraient mis des décennies à pouvoir mettre en place sans cela. Sans en faire un plaidoyer pour le cumul des mandats, les expériences de ces villes pionnières des questions de transition écologique forcent à repenser la possibilité, pour certains responsables publics, de

pouvoir accéder à différentes échelles institutionnelles et à pouvoir les articuler dans des projets de territoire cohérents.

## Chapitre 4/ Les limites et fragilités de ces dispositifs

Ces leçons complexes conduisent aussi à mettre au jour les limites ou fragilités de ces dispositifs d'essaimage, qui ont été conçus et portés fortement par des responsables de la ville de Loos-en-Gohelle, avec une incarnation très marquée, notamment autour de certaines figures charismatiques, qui interroge la possible pérennité de ces dispositifs.

### A/ Une comparaison trop centrée sur Loos-en-Gohelle ?

L'initiative de créer des ateliers de Villes Pairs a permis à des territoires déjà engagés dans des transitions importantes de pouvoir mettre à plat les épreuves auxquelles ils étaient confrontés. Cependant, le niveau de réflexivité très important autour de l'action publique à Loos-en-Gohelle a conduit à beaucoup positionner ou comparer les trajectoires respectives des différents territoires à la trajectoire loossoise.

« Cela crée un effet de tension, qui fait qu'on n'a pas forcément été chercher d'autres ressources. Cela a pu consolider les principes directeurs à Loos. Mais il a pu manquer un peu de temps et d'espaces pour mettre en avant des spécificités de nos territoires » (entretien Villes Pairs, novembre 2021).

Cet écueil est sans doute difficile à éviter dans une première phase, qui vise justement à structurer un référentiel commun, et nécessite de s'appuyer sur les premières bases déjà posées par les territoires les plus engagés. Il est toutefois important de le prendre en compte dans une logique d'essaimage plus large, pour faire émerger, localement, d'autres modèles où la réflexivité se structurerait fortement, sans être nécessairement passée au filtre loossois ou comparée à cette trajectoire. L'exemple des choix faits par Malaunay pour faire atterrir sa stratégie de transition via le coût résidentiel est sans doute une bonne illustration de modèles non pas concurrents mais bien complémentaires à celui de Loos, et dont on gagnerait à trouver d'autres épigones.

### B/ L'enjeu de l'incarnation et du portage des démarches réflexives

Une grande partie de ce qui a fait et fait le succès et l'intérêt des démarches des Villes Pairs ou de la Fabrique des transitions tient à la volonté d'inscrire la réflexivité au cœur de l'action publique. Le retour d'expérience et l'évaluation de l'action publique restent toujours des parents pauvres de l'action publique, et impliquent un travail de formation et une sensibilité pas toujours également répartie dans les équipes municipales.

Cette réflexivité est portée assez clairement par la tête des exécutifs et de l'administration, parfois plus difficilement par d'autres élus. Cela crée une forme de fragilité de ces modèles de transition écologique territoriale, à la fois structurés par des méthodes mais aussi très dépendants de puissances d'incarnation souvent uniquement portées par une ou deux personnes (maire et DGS).

Cela laisse ouvertes les questions de continuité de ces projets en cas soit d'alternance soit de changement de personnel politique ou technique. L'enjeu reste plein et entier de faire de ces transitions des processus complètement collectifs, à la fois portés par des élu.es ou des technicien.nes, mais pouvant aussi leur survivre et ne pas en être dépendants intégralement.

## Bibliographie générale

Atemis, 2015, *Nouveaux modèles économiques et Loos-en-Gohelle. Enjeux et perspectives de la fonctionnalité et de la coopération*, rapport

Atemis, 2019, *Dispositif d'accompagnement de la coopération au service du projet de la ville de Loos-en-Gohelle retour d'expériences de l'accompagnement auprès des services techniques*, rapport, 40p.

Berry M, 2020, "How Loos-en-Gohelle, a derelict mining town in the north of France, has become a standard in sustainable development", in Henry C, Rockström J and Stern N (eds), *Standing up for a Sustainable World*, 314-321.

Besse L, Chateigner F, et Ihaddadene F, 2016, « L'éducation populaire », *Savoirs*, vol. 42, no. 3, pp. 11-49.

Bouba-Olga O, 2019, *Pour un nouveau récit territorial*, Paris, Les conférences POPSU, 36p.

Bouba-Olga O et Grossetti M, 2018, *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence): comment s'en désintoxiquer ?* hal-01724699v2

Buclet N, 2021, *Territorial Ecology and Socio-ecological Transition*, London, Wiley, 210p.

Chelle E, 2013, « Un laboratoire urbain: New York sur le *policy market* de la lutte contre la pauvreté », *Revue française de science politique*, 63, 893-915

Cottin-Marx S, 2021, *C'est pour la bonne cause. Les désillusions du travail associatif*, Paris, Editions de l'Atelier, 144p

Davezies L, 2012, *La crise qui vient - La nouvelle fracture territoriale*, Paris: Editions du Seuil.

Deleuze G et F Guattari, 1980, *Mille plateaux*, Paris, Editions de Minuit, 648p.

Dewey J, 1993, *Logique : théorie de l'enquête*, Paris, Puf.

Djament-Tran G, 2013, "La reconstruction culturelle, patrimoniale et touristique des quartiers péricentraux désindustrialisés : les standards et mythes de la « créativité » à l'épreuve de trajectoires urbaines incertaines", *Bulletin de l'association de géographes français* [[en ligne](#)], 90-2 |

Dosse F, 1997, 5. « L'ethnométhodologie ». In : F Dosse (dir), *L'Empire du sens. L'humanisation des sciences humaines*, Paris, La Découverte, pp.88-94.

Gouillart V, 2013, *L'autoévaluation à Loos-en-Gohelle, ville en transition: L'impact d'une stratégie d'interprétation du développement durable*, mémoire de recherche, HEC, 77p.

Guinard P et Morovich B, 2020, « Villes, cultures et engagements », *Journal des anthropologues* [[en ligne](#)], 162-163

Gumuchian H et Pecqueur B (eds.), 2007, *La ressource territoriale*, Paris: Economica.

Hennion A, 2004, « Une sociologie des attachements. D'une sociologie de la culture à une pragmatique de l'amateur », *Sociétés*, vol. n° 85, no. 3, pp. 9-24.

INSEE, 2009, *Analyse fonctionnelle des emplois et cadres des fonctions métropolitaines*.

Jeannerat H, 2021, « Des dynamiques territoriales d'innovation aux dynamiques territoriales de valuation », *Revue d'économie régionale et urbaine*, (1), p. 29-50

Lambelet S et Pflieger G, 2016, « Les ressources du pouvoir urbain », *Métropoles* [[En ligne](#)]

Latour B 2013 *An Inquiry into Modes of Existence: An Anthropology of the Moderns*, Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 520p.

Laurent B et Pontille D, 2018, « Towards a Study of City Experiments » in Claudio coletta, Leighton Evans, Lima Heaphy, Rob Kitchin (eds.), *Creating Smart Cities*, London, Routledge, 90-113.

Law J et E Ruppert, 2016, *Modes of knowing. Resources from the Baroque*, Londres, Mattering Press, 268p.

Lenglet J, Peyrache-Gadeau V, 2020, « Valuation de la ressource territoriale et formes de circularité : la labellisation dans la filière forêt-bois française (Alpes, Jura, Vosges) », *Revue forestière française*, AgroParisTech, 72 (4), pp.339-360.

Lusso B, 2010, « Culture et régénération urbaine : les exemples du Grand Manchester et de la vallée de l'Emscher », *Métropoles* [[en ligne](#)]

Maillefert M, Robert I, 2017, « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 905-934.

Martucelli D, 2015, « Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie », *Sociologie*, vol. 6(1), 43-60.

Melin H, 2013, « Loos-en-Gohelle, du noir au vert », *Multitudes*, 52, 59-67.

Miller P, 2001, « Governing by numbers. Why calculative practices matter », *Social Research*, 68 (2), pp. 379-396.

Miot Y, 2012, *Face à la décroissance urbaine, l'attractivité résidentielle ? : le cas des villes de tradition industrielle de Mulhouse, Roubaix et Saint-Étienne*, Thèse de doctorat, Université de Lille 1, 2012.

Mortelette C, 2019, *Reconversion d'anciens sites miniers en lieux culturels Enjeux territoriaux et appropriation dans le Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais*, thèse en Géographie, Université d'Artois, 616p.

Noiriel G, 1986, *Les ouvriers dans la société française*, Paris, Seuil, 317p.

Olszak E, 2014, *ISACDAL*, rapport final, 109p.

Pinson G et Rousseau M, 2011, "Les systèmes métropolitains intégrés - état des lieux et problématiques", In DATAR (ed) *Territoires 2040 - revue d'études et de prospective n°3*, Paris: La Documentation Française.

Rancière J, 2008, *Le Spectateur émancipé*, Paris, La fabrique, 150p.

Raynaud A, 2020, *L'implication des citoyens. Retour d'expérience de la Commune de Loos-en-Gohelle*, rapport, 108p.

Reghezza-Zitt M, Rufat S, Djament-Tran G, Le Blanc A et Lhomme S, 2012, « What Resilience Is Not: Uses and Abuses », *Cybergeo : European Journal of Geography* [[En ligne](#)]

Rosanvallon P, 2014, *Le Parlement des invisibles*, Paris, Seuil, raconter la vie, 80p.

Rousseau M, 2011, *Vendre la ville (post) industrielle. Capitalisme, pouvoir et politiques d'image à Roubaix et à Sheffield (1945-2010)*, Thèse de doctorat, Université de Jean Monnet de Saint-Etienne, 767 p.

Rufat S, 2011, « Critique de la résilience pure », CNRS HAL SHS, [[En ligne](#)]

Rufat S, 2018, « Estimations de la résilience des territoires, sociétés, villes », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [[En ligne](#)],

Rufat S, 2019, « Qu'est-ce que l'expérimentation dit ou fait des territoires ? », *L'espace géographique*, 48 (1), 57-76.

Schön D, 1983, *The reflective practitioner*, New York :Basic Books.

Schön D, 1987, *Educating the reflective practitioner :toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco :Jossey Bass. National Institute of Education.

Supiot A, 2015, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 512p.

Talandier M, 2014, « Economie(s) métropolitaine(s) », *Urbanisme*, (50): 22-24.

Tobelem JM, Pouts JL et Thuriot F, 2016, *Equipements culturels structurants. Quel impact territorial, comment en maximiser les effets*, rapport pour le ministère de la Culture et de la Communication, 40p.

Tollis C, L'Hostis A et Boubakour R, 2019, « #12 / Quand la participation des habitants retoque le projet d'un périurbain intelligent. Enseignements d'un programme de recherche-action sur les mobilités durables à Loos-en-Gohelle (62) », *Urbanités, #12 / La ville (s)low tech*, [en ligne](#).

Tsing A, 2017, *Le champignon de la fin du monde: Sur la possibilité de vie dans les ruines du capitalisme*, Paris, La Découverte, 416p.

Vatin F., 2009. *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*. Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 340 p. (Socio-logiques)

Vivant E, 2007 « L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ? », *Espaces et sociétés*, vol. 131, no. 4, , pp. 49-66.

## Annexes

### Questionnaire habitant

#### Les attachements loossois

##### Question 1

Habitez-vous à Loos-en-Gohelle (si questionnaire sur le marché)?

- Si oui : depuis quelle année ? Dans quelle partie de la ville habitez-vous ?
- Si non : dans quelle ville ou quel département ? Et avez-vous quelqu'un de la famille à Loos ?

##### Question 2

Q2.1 Etes-vous attaché.e à votre ville ? 0=aucun attachement, 10=très fort attachement

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q2.2 Etes-vous fier.e d'être loossois.e?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q2.3 Quelles notes auriez-vous mises il y a 10 ou 15 ans ? (il y a 20 ou 30 ans si cela s'applique)

- Les mêmes
- D'autres notes : lesquelles ?

##### Question 3

Voici quelques mots pour caractériser la ville. En quoi sont-ils pertinents pour vous.

Loos est une ville

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Industrielle

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Écologique

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Dortoir

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Solidaire

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Belle



Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Où il fait bon vivre

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Où je me sens écouté.e

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Où je peux agir

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Où je me sens soutenu par la mairie

Pas du tout	Pas vraiment	Un peu	Complètement	Pas d'avis
-------------	--------------	--------	--------------	------------

Où j'ai confiance

Si vous aviez dû répondre à ces questions il y a 10 ou 15 ans, qu'est-ce qui aurait été différent ? il y a 20 ou 30 ans (si cela s'applique) ?

#### Question 4

Voyez-vous l'avenir de vos enfants à Loos-En-Gohelle ? ou dans le bassin minier ? Pourquoi ?

#### Question 5

Avez-vous l'intention de déménager dans les prochaines années ?

- Si oui, pour quelle(s) raison(s) ? (le climat, le travail, les études, raisons familiales, envie d'une autre ville, ...)
- Si non, pour quelles raisons ? (le travail, je me sens bien, mes racines sont là, ...)

#### Question 6

Vous intéressez-vous à l'histoire de votre ville (en particulier à l'histoire minière) ?

Oui, je trouve cette histoire riche et passionnante	Oui, c'est une histoire plutôt intéressante	Non, ce passé m'intéresse peu	Non, je n'ai pas envie de m'intéresser à ce passé
---	---	-------------------------------	---

- Si oui : en quoi cette histoire est-elle importante à vos yeux ?

#### Question 7

Une personne de votre famille a-t-elle travaillé dans les mines ?

Oui, plusieurs	Oui, une	Non
----------------	----------	-----

#### Question 8

Êtes-vous ou avez-vous été bénévole dans une association, un club ? Laquelle ou lequel ? Depuis quand ? Pour quelle raison ?

#### Question 9

Est-ce que vous avez participé à des projets collectifs dans la ville ? Lesquels ? Avec quels résultats ?

## Participation aux projets ayant lieu à Loos-En-Gohelle

### Question 10

Avez-vous vous-même participé ou contribué de près ou de loin à l'un des projets culturels et artistiques de la ville ?

Oui	Non
-----	-----

- Si oui : de quels projets s'agit-il ?
- Si oui : sous quelle forme avez-vous participé :
  - En tant que spectateur
  - En tant que bénévole pour préparer, accompagner, ...
  - J'ai contribué à la communication
  - Autre

Quelqu'un de votre entourage proche a-t-il participé ou contribué à ces projets ?

Oui	Non
-----	-----

- Si oui : de quels projets s'agit-il ?

### Question 11

Au-delà des événements culturels et artistiques, avez-vous participé à d'autres projets de la ville, liés à l'écologie notamment ? (au besoin, citer quelques exemples). Avec quels effets ?

Oui	Non
-----	-----

- Si oui, de quels projets/événements s'agit-il :
  - Projets alimentaires / jardins partagés
  - Plan solaire citoyen (Energethic)
  - Co-construction du plan d'occupation des sols en 1995
  - Charte pour le cadre de vie
  - Réunions publiques
  - Autres (préciser) :

### Question 12

Connaissez-vous le dispositif fifty/fifty? [au besoin, expliquer qu'il s'agit d'un dispositif d'aide de la mairie pour les initiatives citoyennes]

- Oui
- non

Si oui : Y avez-vous eu recours?

- Oui
- non

Avec quel succès? Pourquoi?

Question 13

Qu'est-ce que ces différents projets vous ont apporté à titre personnel et à l'image que vous vous faites de votre ville ?

Pour vous-même	Pour l'image de la ville
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire du lien avec vos voisins</li> <li>● Avoir une influence sur votre cadre de vie</li> <li>● Vous encourager à agir</li> <li>● Vous permettre de trouver des solutions à un problème</li> <li>● Vous rendre fier de votre ville</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une ville solidaire</li> <li>● Une ville qui honore son passé</li> <li>● Une ville qui agit</li> <li>● Une ville où on peut compter sur son équipe municipale</li> </ul>

Question 14

Selon vous, tous les habitant.es de Loos en Gohelle se sentent-ils concernés par ces projets ?

Oui	Non
-----	-----

- Si non, à qui s'adressent-ils plutôt ? Certains habitants sont-ils « oubliés » ?

Question 15

Ces différents projets sont-ils plutôt impulsés par :

- les habitant.es
- les équipes de la mairie
- Le maire
- Les associations

Question 16

Est-ce que ce type d'événements existe aussi ailleurs dans l'agglomération ou le bassin minier ?

Oui	Non
-----	-----

Si oui, où ?

## Connaissance et perception des actions menées à Loos en termes de projets culturels et artistiques

Question 17

Pourriez-vous citer 2 ou 3 projets culturels et artistiques de la ville de Loos en Gohelle ? (précision éventuellement En lien avec les activités minières / l'histoire de la ville)

Comment en avez-vous entendu parler ?

- communication de la ville
- presse
- école de mes enfants /petits-enfants
- mes voisins, amis
- mon métier
- activité associative
- autre

Question 18

Pourriez-vous citer 2 ou 3 projets de la ville liés aux questions écologiques ?

Comment en avez-vous entendu parler ?

- communication de la ville
- presse
- école de mes enfants /petits-enfants
- mes voisins, amis
- mon métier
- activité associative
- autre

Question 19

Parmi les projets ou initiatives suivants, lesquels connaissez-vous ? Pourriez-vous en évaluer l'intérêt ?

Nom	Connu		Excellent	Très bien	Bof	Inintéressant
	Oui	Non				
Les Gohelliades						
Chtis Taid X						
Fêtes de la Sainte Barbe						
Pièces de Culture Commune						
Sons et Lumières autour du 11/19 ou de la fosse 15						
Loos chtricoté						
L'exposition de la rue Léon Blum						
Les jeunes passeurs de mémoire						
Le corso fleuri						
Faites in Loos						
Classement Unesco						

Question 20

Est-ce qu'il y a eu une évolution dans les événements proposés par la ville depuis 15 ou 20 ans et le mandat de JF Caron ? ou depuis 30 ans (si applicable) ? De quel ordre ? Est-ce que cela vous semble s'être accéléré (plus d'offres) ou au contraire un peu ralenti ? Comment cela s'explique-t-il ?

Question 21

Connaissez-vous le livre de Loos en Gohelle à la recherche de son passé, 1982, de Michel Cuvillon et Hervé Gérard (eds) et/ou le film Loos en Gohelle: hier, aujourd'hui, demain réalisé en 1977 par Michel Cuvillon ?

- Si oui : Ce film ou ce livre portaient selon vous sur la ville de Loos en Gohelle un regard :

	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non pas vraiment	Pas du tout
Réaliste				
Positif				

Porteur de solutions				
Propre à susciter une dynamique				

Question 22

Qu'est-ce que cela change pour Loos-En-Gohelle de changer de maire ? Comment voyez vous l'avenir de la ville ?

**Profil de l'enquêté.e**

Quelle est votre activité ?

Fourchette d'âge

18-25	25-35	35-45	45-55	55-65	65-75	75-85
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Niveau d'études

Brevet/certificat d'études	Bac	Bac+2 à Bac+4	Bac+5 et plus
----------------------------	-----	---------------	---------------

Fourchette de revenus nets par mois

Moins de 1200€	1200-1700€	1700-3000€	+3 000€/mois
----------------	------------	------------	--------------

Composition du foyer

Seul/seule	Deux adultes	Seul/seule avec enfants (combien)	Deux adultes avec enfants (combien)	Autre (colocation, ...)
------------	--------------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------

Sexe

Féminin	Masculin	Non-binaire	Autres
---------	----------	-------------	--------