

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT DE LA COMMUNE DE LOOS-EN-GOHELLE

Juin 2016

N° de contrat : 1536C0019
Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : *QUADRANT CONSEIL*

Coordination technique ADEME : *BLAIS Thomas –*
Direction\Service : *NORD-PAS_DE_CALAIS Nord-Pas_de*



RAPPORT D'ÉTUDE

En partenariat avec :

QUADRANT
CONSEIL



REMERCIEMENTS

Citer les membres du Comité de pilotage et/ou du comité de suivi ou de relecture et/ou du consortium de recherche.

Jean-François CARON (Mairie de Loos-en-Gohelle)
Hervé PIGNON (ADEME)
Julian PERDRIGEAT (Mairie de Loos-en-Gohelle)
Thibault GHEYSENS (Mairie de Loos-en-Gohelle)
Jean-Michel ZABIEGALA (Direction Régionale de la Caisse des Dépôts et Consignations)
Bénédicte PACHOD (Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer)
Sandrine FOURNIS (Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer)
Bruno GALUS (Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin)
Pascal DELAFOSSE (Conseil Régional des Hauts de France)
Patrick JOLIVET (ADEME)
Éric VIDALENC (ADEME)
Jacques RAVAILLAULT (ADEME)
Thomas BLAIS (ADEME)
Agnès JACQUES (ADEME)

Et au titre de leur participation au comité d'experts

Christian DU TERTRE (Directeur Laboratoire d'Intervention et de Recherche ATEMIS)
Cyria EMELIANOFF (Directrice adjointe Espaces et Sociétés, Université du Maine)
Laure DOBIGNY (Sociologue, CETCOPRA)

Pour le bureau d'études QUADRANT CONSEIL : **Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE**

CITATION DE CE RAPPORT

Karine SAGE, Julie DEWAELE et Vincent HONORE, QUADRANT CONSEIL, ADEME. 2016. **Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle**. Rapport ADEME. 75 pages

Cet ouvrage est disponible en ligne www.ademe.fr, rubrique Médiathèque

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Any representation or reproduction of the contents herein, in whole or in part, without the consent of the author(s) or their assignees or successors, is illicit under the French Intellectual Property Code (article L 122-4) and constitutes an infringement of copyright subject to penal sanctions. Authorised copying (article 122-5) is restricted to copies or reproductions for private use by the copier alone, excluding collective or group use, and to short citations and analyses integrated into works of a critical, pedagogical or informational nature, subject to compliance with the stipulations of articles L 122-10 – L 122-12 incl. of the Intellectual Property Code as regards reproduction by reprographic means.

Résumé 4	
Avant-propos.....	5
1. Introduction	6
1.1. Rappel des objectifs et du champ de l'évaluation	6
1.2. Statut du présent document.....	8
1.3. La méthodologie mise en œuvre.....	9
2. La stratégie de conduite du changement de Loos-en-Gohelle.....	14
2.1. S'ancrer dans la mémoire et se projeter dans le futur.....	14
2.2. Favoriser l'implication habitante et l'agencement des acteurs	14
2.3. faire, innover, expérimenter	15
2.4. Donner à voir	16
2.5. Recourir à l'expertise pertinente	16
2.6. Agir sur tous les plans/intervention multicritères	16
2.7. Organiser les processus coopératifs en interne	17
2.8. La dimension multiscalaire.....	17
3. Récit de contribution	18
3.1. Introduction	18
3.2. Changement de posture des acteurs du territoire (B)	18
3.3. Co-construction d'une action publique de meilleure qualité (C).....	26
3.4. Amplification des résultats de l'action publique (D).....	31
3.5. Les impacts thématiques	37
3.6. Essaimage auprès d'autres acteurs.....	40
4. Conclusions de l'évaluation.....	41
5. Recommandations	44
5.1. Identification des enjeux CLÉS	44
5.2. Des chantiers de travail DÉJÀ en cours.....	44
5.3. Deux enjeux encore peu pris en compte : l'ÉVALUATION et la place de l'action sociale	44
6. Principaux enseignements	48
6.1. Pratiques de conception de l'action publique	48
6.2. Pratiques de COOPÉRATION avec les acteurs du territoire	51
6.3. Pratiques de management en interne	55
7. Annexes	57
7.1. Le référentiel de l'évaluation	57
Références bibliographiques.....	Erreur ! Signet non défini.
Index des tableaux et figures	Erreur ! Signet non défini.
Sigles et acronymes.....	Erreur ! Signet non défini.

Résumé

L'Ademe, au travers d'un protocole de partenariat signé le 7 octobre 2014, a identifié la ville de Loos-en-Gohelle comme étant un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable. Cette démarche passe en premier lieu par une évaluation visant à caractériser cette stratégie de conduite du changement (SCC), en vérifier l'efficacité et tester sa reproductibilité.

Loos en Gohelle construit son action autour de quatre axes principaux. Le récit ou la volonté de « donner du sens » à l'action. Il y a un lien incarné (événements culturels, écrits, discours) entre la réhabilitation du passé, l'action présente, et la vision de l'avenir. L'implication habitante c'est-à-dire le partage du pouvoir avec les acteurs, la responsabilisation. L'expérimentation et l'acceptation du risque et enfin une démarche systémique d'agencement des acteurs.

L'évaluation nous permet de conclure à une certaine efficacité de cette démarche autour de trois attendus qui se vérifient dans les retours que font les acteurs.

- La SCC contribue assez nettement au changement de posture des acteurs dans un sens favorable au projet du territoire, et cela même s'il y a des résistances plus fortes du fait d'une grande pauvreté et pour la mairie d'une organisation interne mise à rude épreuve.
- La SCC contribue au cas par cas à l'amélioration de la qualité de l'action publique notamment par une meilleure réponse au besoin (implication habitante), une expertise plus importante et un élu qui use de sa capacité à mobiliser à une échelle supra-locale les moyens humains mais aussi financiers.
- La SCC contribue à un effet d'entraînement et une prise d'initiative des acteurs du territoire notamment grâce une prise de responsabilité sur l'avenir du territoire et un changement de pratique, le cas échéant en convergence de leurs intérêts propres et d'une dynamique collective, le soutien de la mairie, à l'attractivité dont bénéficie le territoire.

Toutefois, l'évaluation conclut à la nécessité de travaux complémentaires concernant la reproductibilité et la diffusion de cette pratique. Les deux principaux sont :

- La confrontation avec d'autres territoires et d'autres collectivités dans une logique d'échanges et d'expérimentations. Pour créer un groupe d'acteurs et surtout pour tendre vers un benchmark.
- La comptabilisation des effets systémiques. La richesse de cette approche repose sur la combinaison d'objectifs et la multiplication des pratiques vertueuses mais la vérification quantifiée de ces effets, notamment sur le développement global du territoire, est complexe et doit être approfondie.

Avant-propos

L'objet de la présente évaluation, la méthode loossoise de conduite du changement, est de nature transversale et invite donc à un regard, une **analyse systémique** focalisée sur « une façon de faire loossoise » et les résultats et effets qui y sont attachés. C'est le « fil rouge » du présent rapport.

Cette analyse systémique prend toutefois appui sur des champs spécifiques, explorés dans le cadre des études de cas : l'agriculture, l'éco-construction, le développement des éco-activités, etc.

Il s'agit bien néanmoins d'une évaluation de la stratégie de conduite du changement loossoise qui ne saurait se confondre avec une évaluation sectorielle, telle que, par exemple, l'évaluation de l'intervention loossoise en matière de développement économique ou l'évaluation de l'intervention loossoise sur le champ de l'agriculture. Ces évaluations constitueraient des exercices différents portant sans doute d'abord leur attention aux réalisations (ce qui est fait) plus qu'à la méthode (comment s'est fait).

Enfin, la volonté de produire des enseignements pour des collectivités de même nature nous a conduits à considérer comme « facteurs externes » certaines spécificités loossoises (historiques, mandats du Maire, etc) qui sont par ailleurs des atouts de leurs points de vue. Ces facteurs ou spécificités ne doivent donc pas être exclues *de facto* par le lecteur et leur connaissance constitue un enjeu en soi.

Nous attirons également l'attention du lecteur sur la rigueur de la démarche. L'approche par l'**analyse de contribution** est une méthode de croisement d'informations (ici une centaine de témoignages) visant à établir qu'il y a toujours suffisamment de preuves à l'appui des conclusions tirées. **Les termes du rapport sont soigneusement sélectionnés pour restituer les résultats de ce travail d'analyse.** Les conclusions et la rédaction du rapport qui en découle font l'objet d'un contrôle qualité.

1. Introduction

1.1. Rappel des objectifs et du champ de l'évaluation

1.1.1. Objectifs

Avec cette étude, la DR ADEME Nord-Pas de Calais cherche à répondre à **3 questions clés**¹ :

Y a-t-il une méthode loossoise de conduite du changement ?

Si oui, est-elle efficace ? Pourquoi ? Quels freins ?

Est-elle généralisable ? Si oui, dans quelles conditions ? Si non, pourquoi ?

... déclinées en **3 étapes opérationnelles** :

(1) Cadrage de l'évaluation de la stratégie de conduite du changement à Loos-en-Gohelle et première version du « modèle de conduite du changement » et d'une ingénierie « systémique » ;

(2) Évaluation ex post de la stratégie de conduite du changement de Loos-en-Gohelle ;

(3) Capitalisation et partage d'une version définitive du « modèle de conduite du changement ».

À l'issue de la phase de cadrage, ces objectifs peuvent être reformulés de la façon suivante :

- **Qualifier la méthode loossoise de conduite du changement** en décrivant ses composantes et leur mise en œuvre, notamment de façon à aboutir à une modélisation, comprise dans le sens d'une schématisation illustrée des principes d'intervention de la commune de Loos-en-Gohelle.
- Le concept d'« **ingénierie systémique** » est en cours de définition dans le cadre d'une étude mise en œuvre parallèlement à la présente évaluation. Celle-ci concourt, autant que faire se peut, à cet effort de définition et d'illustration.
- **Rendre évaluable** la méthode loossoise de conduite du changement en mettant à plat les résultats et impacts attendus.
- **Évaluer la méthode loossoise** de conduite du changement, c'est-à-dire rendre compte le plus rigoureusement possible des résultats et impacts observés en les mettant en perspective avec les résultats et impacts attendus.

1.1.2. Le champ de l'évaluation

Le dossier de consultation décrit le périmètre de l'étude de la façon suivante :

L'étude porte sur le territoire de Loos-en-Gohelle. Toutefois, elle a également une portée régionale et nationale. En effet, en s'appuyant sur l'évaluation du modèle développé à Loos-en-Gohelle, elle vise à construire un modèle reproductible ou partiellement reproductible, ou en tout cas tirer des enseignements des réussites et obstacles, ailleurs dans la région ou en France.

L'étude porte sur l'ensemble des actions mises en œuvre dans l'optique de conduire le changement, notamment vers une transition énergétique et écologique. Ces actions sont celles portées par la collectivité en priorité dans la mesure où elles visent à structurer l'ensemble des actions mises en œuvre

¹ Extrait du dossier de consultation.

par les acteurs.

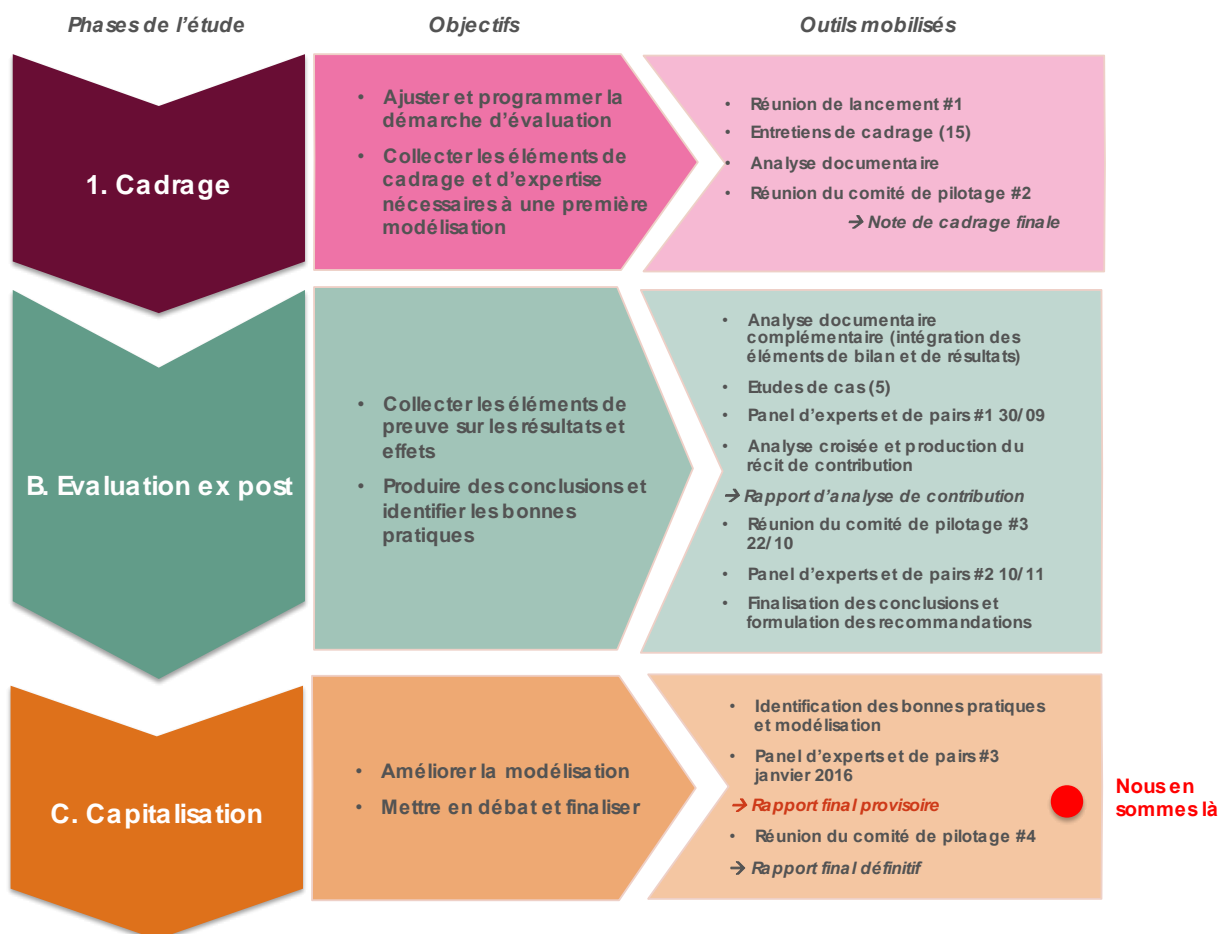
La période concernée par l'évaluation couvre une période allant des années 70 à aujourd'hui. Sur cette trajectoire assez longue, la charte du cadre de vie signée en 2001 cristallise la stratégie de la commune de Loos-en-Gohelle.

À l'issue de la phase de cadrage, en accord avec le comité de pilotage, il est possible d'apporter les précisions suivantes :

- L'analyse de la méthode loossoise de conduite du changement, de ses composantes et de leur mise en œuvre embrasse effectivement l'ensemble de l'intervention municipale puisque l'hypothèse faite est celle que **la méthode de conduite du changement loossoise irrigue l'ensemble de l'intervention communale dans une ambition systémique** ;
- L'analyse des résultats s'appuie sur 5 études de cas qui proposent des focus progressifs sur 5 champs d'intervention municipaux qui permettront de tirer des leçons à l'échelle globale de la méthode de conduite du changement mise en œuvre ;
- Si le périmètre temporel considéré est large (« des années 70 à aujourd'hui »), l'évaluation à proprement parler se concentrera sur les **éléments de réalisation les plus récents**, a minima depuis la signature de la charte du cadre de vie (2001) qui marque le premier mandat de M. Caron et considérera les réalisations antérieures plutôt comme des facteurs « historiques » explicatifs susceptibles de renforcer les résultats des réalisations les plus récentes. Ces facteurs historiques sont restitués dans le rapport mais ils ne sont pas présentés comme des indices de la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise. Un périmètre temporel plus large aurait conduit à les inclure dans les facteurs contributifs.

1.2. Statut du présent document

Le présent document clôture la mission d'évaluation. Il s'agit d'une version finale du rapport, livrée suite au comité de pilotage final et prenant en compte les propositions d'amélioration émises à cette occasion.



Il s'appuie sur :

- la **note de cadrage**² élaboré en phase de structuration et largement reprise dans le présent document ;
- le rapport intermédiaire restituant les cinq **monographies d'études de cas** visant à collecter des éléments de preuve sur les résultats et effets de la stratégie de conduite du changement loossoise³ ;
- le **récit de contribution** discuté et enrichi avec le panel d'expert et le comité de pilotage ;
- le travail de **capitalisation sur les conclusions, les recommandations et les principaux enseignements** réalisé lors d'un atelier avec la commune de Loos-en-Gohelle et avec le panel d'expert.

² Version complète initialement livrée disponible à partir du lien suivant : <https://quadrantconseil.box.com/s/xo47q9zduipx0Op0rxadrhofbmp22klg>

³ Version complète initialement livrée disponible à partir du lien suivant : <https://quadrantconseil.box.com/s/4r1h19ge1jjq0twkkjekmaaygnbkwemu>

1.3. La méthodologie mise en œuvre

5 études de cas

La collecte de données s'est principalement articulée autour de la réalisation de **5 études de cas** portant sur 5 champs d'intervention loossois (voir l'encadré ci-après).

Rappel sur les études de cas

L'étude de cas : qu'est-ce que c'est ?

L'étude de cas consiste en une **enquête empirique** basée sur l'étude approfondie de données rassemblées à propos d'un cas spécifique. L'étude de cas mobilise et combine plusieurs outils de collecte issus des sciences sociales : analyse documentaire, entretiens individuels et collectifs, observations, etc. Elle se propose d'examiner un cas à 360°, en considérant l'ensemble des points de vue possibles sur le cas en question. Ce mode d'exploration permet de rester ouvert à toute surprise sur les effets indésirables et les interférences inattendues avec le contexte.

Elle donne lieu à une courte **monographie**, un récit sur le cas, son environnement et sur la façon dont le dispositif évalué s'inscrit dans ce cadre et produit des effets.

Cadre théorique

« Si les cas sont choisis, étudiés et analysés en vue de tester des hypothèses d'impact bien spécifiées à l'avance, alors l'analyse permet de confirmer ou d'infirmer la théorie du programme. L'étude de cas participe alors d'une démarche scientifique apparentée à celle décrite par Popper : énoncé d'une théorie, efforts de falsification, et acceptation de la théorie aussi longtemps qu'elle résiste à de tels efforts, à la différence que Popper pensait surtout à tester des théories de portée universelle alors que les évaluations 'basées sur la théorie' visent à tester des 'théories de moyenne portée' dont la validité est limitée à un contexte donné.»⁴

À quoi ça sert ?

L'étude de cas permet de mieux comprendre des situations complexes, d'approfondir la compréhension du processus d'obtention des effets et d'illustrer ce processus.

En fin de collecte, c'est l'occasion de préciser et d'approfondir les éléments préalablement collectés et de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées en phase exploratoire.

Les 5 cas retenus

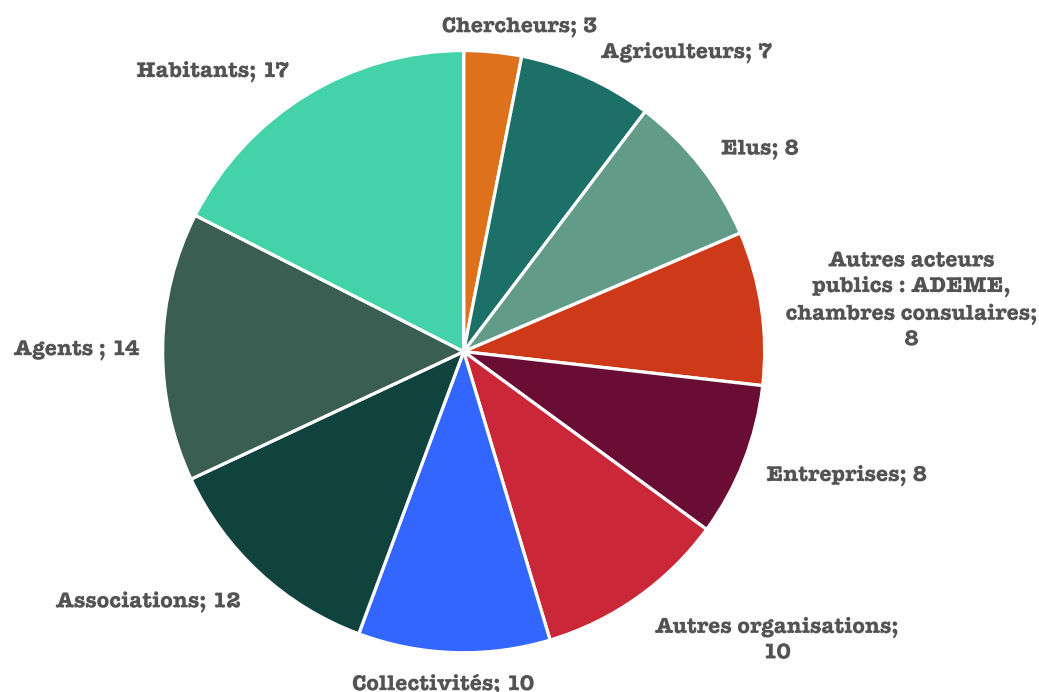
Les 5 études de cas ont fait l'objet d'une sélection avec le comité de pilotage à partir des propositions de l'équipe d'évaluation. Ont été retenus les cas suivants :

- (1) Le dispositif 50/50 et autres dispositifs de participation des habitants : En quoi la stratégie de conduite du changement loossoise (SCC), via ses dispositifs de participation des habitants contribue-t-elle à la co-construction d'une action publique de meilleure qualité ?
- (2) L'intervention municipale en matière d'éco-construction/ réhabilitation : En quoi la SCC contribue-t-elle à une meilleure maîtrise de l'énergie dans le bâti ?
- (3) L'intervention municipale en faveur de la biodiversité (ceinture verte, zéro phyto) : En quoi la SCC contribue-t-elle à la préservation/ restauration de la biodiversité du territoire ?
- (4) L'intervention municipale dans le champ de l'agriculture notamment en faveur de la conversion au bio : En quoi la SCC contribue-t-elle au développement d'une agriculture plus durable sur le territoire ?
- (5) La Base 11/19 et les éco-activités⁵ : En quoi la SCC contribue-t-elle au développement des éco-activités sur la Base 11/19 ?

Près d'une centaine d'entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes dans le cadre des études de cas réalisées.

⁴ Source : Extrait des Cahiers de la SFE, Évaluation des impacts des programmes et services publics, Mai 2011 (p.37)

⁵ La définition retenue pour cette étude de cas est la suivante : les éco-activités sont l'ensemble des activités directement appliquées à la préservation de l'environnement au sens classique du terme (eau, air, sol, déchets y compris la récupération, odeur, bruit...) de manière préventive ou curative, à l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre et aux énergies renouvelables (source : MEEM). Mais la collecte a démontré que tous les acteurs ne partageaient pas tous une même définition du terme.



... au service d'une analyse de contribution

Les études de cas précédemment décrites sont réalisées au service de **l'analyse de contribution** déployée dans le cadre de la présente évaluation.

L'analyse de contribution est une approche pragmatique des principes de l'évaluation **basée sur la théorie**. Elle teste les chaînes causales du début à la fin, indique si les changements attendus sont apparus ou non, et identifie les principales contributions à ces changements, y compris l'intervention évaluée⁶.

La phase de cadrage a permis de préciser les **résultats et effets attendus** de la SCC (voir en annexe, p.57) :

- Ceux-ci concernent d'abord **le changement de postures et de comportement des acteurs** (compris au sens large de l'ensemble des parties prenantes du territoire : élus, agents de la commune, habitants, entreprises, associations, autres organismes publics, parapublics, privés, etc.), leur « réagencement ».
- Ce changement de posture et de comportement des acteurs doit permettre de les rendre **acteurs de la production de l'action publique** et contribuer ainsi à une **meilleure pertinence** (adéquation aux besoins) de l'intervention municipale.
- Le résultat attendu de la mise en mouvement des acteurs doit pouvoir dépasser le cadre de la seule amélioration de l'intervention municipale et inclut **l'adaptation**, par les parties prenantes, **de leurs propres actions et l'émergence de nouvelles actions convergentes** dans l'idée d'un **effet d'entraînement**.

Les hypothèses sur la contribution de la SCC aux changements espérés (c'est à dire sur les mécanismes de causalité qui sont supposés agir) ont été discutées et consolidées avec les acteurs et

⁶ T. Delahais J. Toulemonde, Applying contribution analysis: Lessons from five years of practice, Evaluation, July 2012 18: 281–293

sont détaillées dans la « **théorie du changement** » qui constitue le référentiel de l'évaluation (disponible en annexe, p.59).

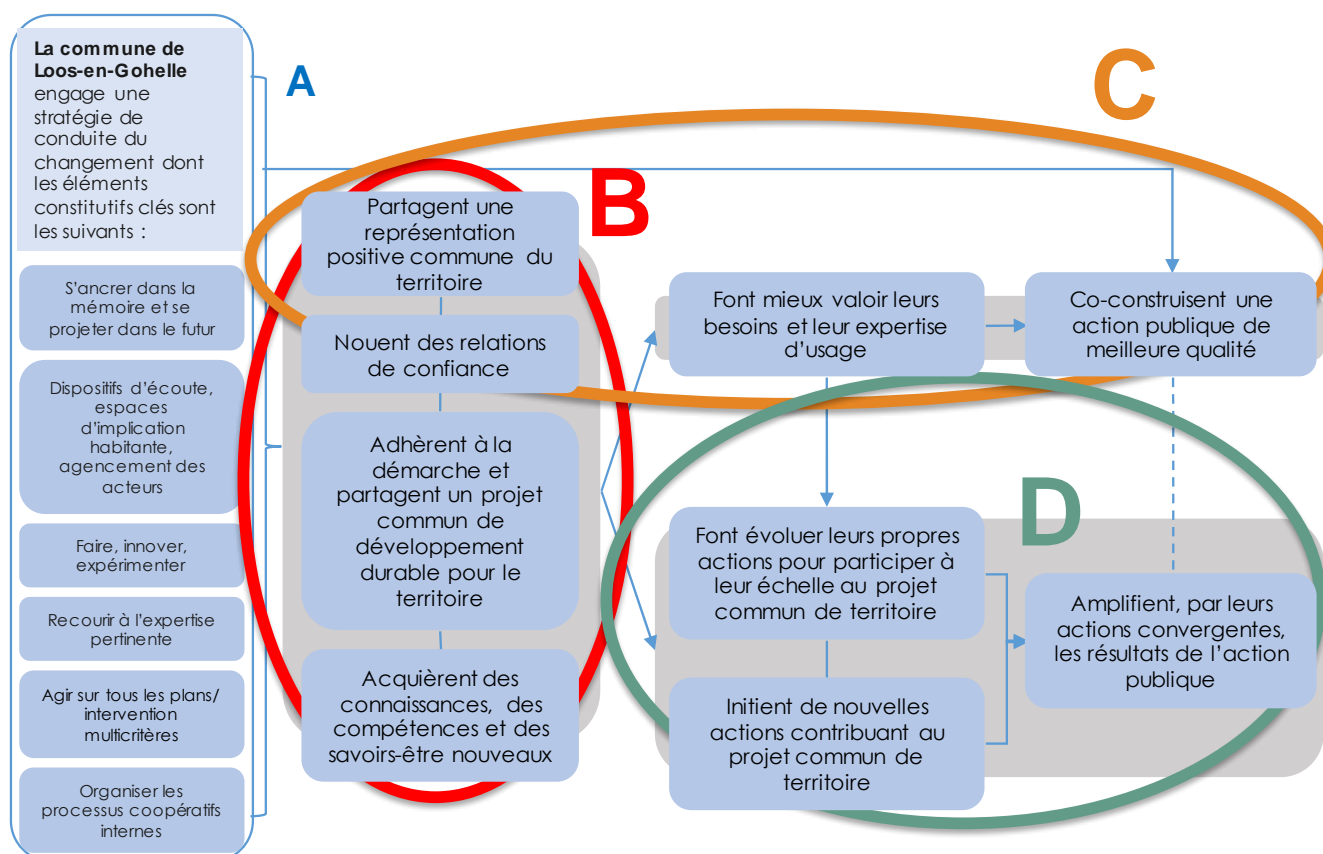
Dans l'analyse de contribution, la « théorie du changement » présente séquentiellement, étape par étape, les changements attendus et la façon dont l'intervention et les autres facteurs contributifs sont censés y contribuer. On peut la représenter schématiquement par un logigramme.

La théorie du changement relative à la SCC s'articule autour de **3 paquets causaux**.

Dans l'analyse de contribution, un paquet causal vise à faciliter l'analyse, à la « découper en morceaux » et inclut un changement attendu et l'ensemble des causes qui sont supposées y contribuer.

Elle est schématisée dans le logigramme ci-après :

- A. Le paquet A désigne les réalisations, ce qui est fait dans le cadre de la SCC loossoise ;
- B. Le paquet causal B porte sur le **changement de postures des acteurs** ;
- C. Le paquet causal C porte sur **l'amélioration de la qualité de l'action publique** ;
- D. Le paquet causal D porte sur **l'amplification des résultats de l'action publique**.



L'**analyse de contribution** établit la contribution de l'intervention en elle-même et vis-à-vis des autres facteurs susceptibles d'aboutir au changement escompté. Ce qui signifie *in fine* que la contribution peut être :

- propre à l'intervention (« la formation a permis d'améliorer la productivité des fermiers »)
- combinée (« la formation et l'accompagnement ont permis... »)
- ou plus largement placée au niveau du paquet de causes (« la formation, dans l'environnement institutionnel des fermiers, a contribué... »).

- Une explication rivale peut également être préférée (« c'est l'aide technique des fournisseurs qui a permis... »).

Il y a **6 étapes** dans l'analyse de contribution, qui seront suivies dans cette évaluation :

1. Circonscrire la question causale
2. Développer les hypothèses causales à tester sous forme d'une « théorie du changement »
3. Collecter des éléments de preuve via des études de cas
4. Réaliser une première interprétation des éléments de preuve sous forme d'un « récit de contribution » provisoire
5. Soumettre notre interprétation à la critique et renforcer notre argumentation
6. Finaliser le récit de contribution

Pour affirmer l'existence d'une contribution, on fait d'abord une hypothèse sur les mécanismes de causalité qui sont supposés agir, puis on confronte cette hypothèse à tous les indices et éléments de preuve disponibles. On déduit que l'hypothèse est réfutée ou bien qu'elle est confirmée jusqu'à preuve du contraire. Il y a plusieurs moyens de confirmer ou d'infirmer la contribution d'une intervention et notre analyse de contribution pourra les utiliser de façon complémentaire :

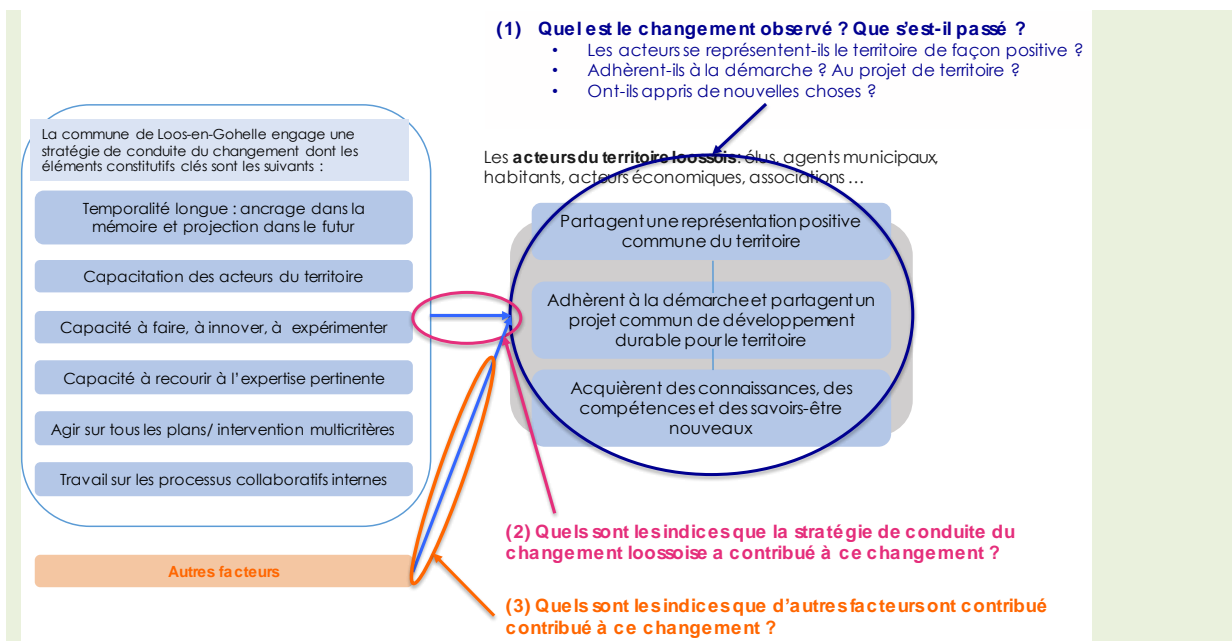
- Une preuve factuelle d'un changement ou d'une contribution à ce changement précis ;
- Un faisceau d'éléments de preuve convergents, provenant de sources indépendantes, par exemple plusieurs personnes interrogées, aux intérêts différents, confirmant la même interprétation d'une situation ;
- La preuve que d'autres causes ont contribué à un changement donné et, si oui, est-ce que cette autre cause a complété, conditionné ou exclu la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise.

L'analyse de contribution a pour objectif non seulement d'établir la contribution de l'intervention évaluée, mais aussi de **situer cette contribution par rapport à celle des principaux autres facteurs** (voir l'encadré ci-dessous).

Le récit de contribution propose une analyse croisée de l'ensemble des éléments collectés en phase de cadrage et en phase de collecte, et renvoie fréquemment le lecteur aux monographies d'études de cas, précédemment livrées. Il se concentre sur l'analyse des mécanismes causaux et sur la caractérisation de la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise (SCC) et de celle des autres facteurs.

Ainsi, pour chaque paquet causal (« morceau » de la théorie du changement), il analyse :

- (1) Le changement observé : que s'est-il passé ?
- (2) Les indices de la contribution de la SCC : qu'est-ce qui nous permet de dire que la SCC a contribué aux changements précédemment décrits ?
- (3) Les autres explications : qu'est-ce qui nous permet de dire que d'autres facteurs ont contribué aux changements précédemment décrits



Les autres facteurs incluent toutes les explications qui ne sont pas des composantes de la stratégie de conduite du changement loossoise. Il s'agit principalement des éléments suivants :

- les réalisations antérieures au mandat de maire de Jean-François Caron sont considérées comme des facteurs « historiques » explicatifs susceptibles de renforcer les résultats des réalisations les plus récentes ;
- les initiatives des autres acteurs publics et privés distincts de l'intervention loossoise
- les caractéristiques et motivations individuelles propres aux acteurs impliqués que la SCC ne mobilise pas intentionnellement.

2. La stratégie de conduite du changement de Loos-en-Gohelle

La commune de Loos-en-Gohelle a engagé sa **transition** en opérant la conversion d'un modèle de société non durable, fondé sur l'industrie du charbon, à un modèle soutenable post-carbone. **Conduire le changement**, c'est mettre en mouvement l'ensemble des acteurs du territoire pour opérer la transition écologique et sociale vers un modèle de développement plus durable.

La stratégie de conduite du changement mise en place à Loos-Gohelle s'appuie sur **plusieurs éléments constitutifs clés** qui font chacun l'objet d'une description ci-après.

2.1. S'ancrer dans la mémoire et se projeter dans le futur

La commune réalise un travail de mémoire autour de la notion de trajectoire. Elle explicite un récit qui raconte d'où vient la ville, où elle en est et où elle va et le partage avec les acteurs du territoire. La commune a créé un poste de chargé de récit pour nourrir cet effort. Les marqueurs de l'histoire minière sont conservés, mis en valeur et ré-appropriés positivement par les habitants. Elle a ainsi fait de la Base 11/19 un lieu de démonstration emblématique qui vise à résumer la trajectoire du territoire : de la mine au développement durable.

Par exemple, l'étude de cas concernant les éco-activités met en avant les aménagements réalisés sur l'ancien site minier de la Base 11/19, visant à en faire un lieu exemplaire du développement durable.

Petit à petit les premiers investissements publics (Europe, État, Région) entraînent des investissements privés, un rouage en actionne un autre et les porteurs de projets se multiplient. La fosse 11/19 est transformée en "Base 11/19" : un lieu hybride où se croisent tous les champs d'application du développement durable. (Récit 2014)

2.2. Favoriser l'implication habitante et l'agencement des acteurs

La participation des habitants est systématisée dans la conception et la conduite des politiques de la Ville. Ainsi, un grand nombre de réunions et d'actions de sensibilisation sont menées (mémoire, environnement, etc.). Les différents types d'actions mises en place consistent à informer les habitants, leur faire comprendre la démarche et à développer leur capacité d'initiative (voir l'encadré ci-dessous, issu de l'étude de cas sur l'implication habitante).

De manière plus générale, la volonté d'agencement des acteurs implique de « mettre tout le monde autour de la table » de façon à créer ou à renforcer la connaissance mutuelle et ouvrir un espace pour que s'expriment les intérêts de chacun.

Les différents volets de la participation habitante

Les habitants sont considérés comme des acteurs à part entière de la stratégie de conduite du changement. Dans cette perspective, la municipalité cherche à créer un « forum local » à partir de plusieurs modes d'intervention permettant de mettre en place les conditions de la participation.

(1) Volet information

Considérée comme la première brique de la participation, l'information se fait via de multiples canaux :

- Le mensuel « Agir ensemble » et le trimestriel « L'Écho Loossois » ;
- La page Facebook de la ville ;
- Les lettres d'information distribuées dans les boîtes aux lettres, les flyers, les affiches, les annonces sur les réseaux sociaux liés à des événements particuliers ;
- La rubrique « content/pas content » sur le site internet permettant de donner des

informations selon un questionnement spécifique ;

- L'accueil des nouveaux loossois tous les ans avec une présentation des élus et un tour de bus des différents quartiers de la commune pour montrer « ce qui n'est pas visible à l'œil nu » ;
- La cérémonie des vœux du maire présentant le bilan de tous les projets ;
- L'information relayée par chaque conseiller municipal.

(2) Volet Consultation – Mise en débat – concertation

L'organisation de réunions publiques systématiques est le principal axe de ce volet. Elles émergent la plupart du temps d'enjeux forts portés par les habitants. Ainsi, 220 réunions publiques ont été organisées entre 2001 et 2008 et 144 de 2008 à août 2013 (wiki intranet de la commune). La porte d'entrée est soit thématique soit par territoire ou encore par une approche d'usagers organisés. Certains techniciens et élus ont bénéficié d'une formation pour animer ces temps. Des permanences, depuis juin 2015, d'élus et du référent cadre de vie du bailleur social sont également organisés une fois par mois dans la maison de Quartier de la Cité Belgique.

(3) Volet coproduction

Créés à l'initiative de la mairie à partir d'un besoin remonté par les habitants, des groupes de travail avec des habitants se constituent pour réfléchir et proposer des pistes d'action pertinentes. Les groupes de travail se forment souvent avec les personnes motivées à l'issue des réunions publiques.

(4) Volet soutien aux initiatives des habitants

Ce volet est incarné en premier lieu par le dispositif Fifty-Fifty. Vu comme une « méthode agile de réponse publique aux initiatives portées par les habitants », ses modalités peuvent s'expliquer de la manière suivante : « un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour mener une action d'amélioration du cadre de vie. La commune soutient alors financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs » (Intranet de la commune). Certaines actions de soutien des dynamiques habitantes ne sont pas nécessairement qualifiées de 50/50. La Ville a ainsi soutenu un nombre important de créations d'association au travers d'un accompagnement, d'un soutien matériel et logistique ou encore un appui à la recherche de financements. L'aide financière directe n'est donc pas un mode d'action privilégiée par la municipalité.

L'intérêt de la Ville ne porte donc pas sur les dispositifs en tant que tels, mais sur la manière de traiter les sujets. Les élus et les services doivent être en interaction permanente avec les habitants afin que ces derniers se sentent écoutés et en confiance pour s'engager. Ils se saisissent donc de toutes les opportunités leur permettant de rentrer en contact avec un habitant. C'est une approche pragmatique qui cherche à constamment adapter les outils aux besoins. Par exemple, une pétition sera perçue comme une porte d'entrée pour initier un travail de co-construction.

2.3. faire, innover, expérimenter

La commune s'attache à innover dans les concepts mobilisés, mais également dans leur expérimentation, elle est d'ailleurs considérée comme une ville pilote ou un laboratoire. Cela se fait notamment dans une dynamique d'apprentissage. Les domaines d'actions sont variés : écoconstruction, énergies renouvelables, économie de la fonctionnalité ...

La ville est ainsi parmi les pionniers dans de nombreux domaines. Par exemple, elle applique, dès 1997, les principes de la Haute Qualité Environnementale (HQE) et elle est parmi les premières communes en France à s'engager dans une démarche zéro phyto au début des années 2000. De plus, elle accueille sur son territoire des projets ou structures particulièrement innovantes, notamment sur la base du 11/19.

2.4. Donner à voir

Si la commune fait, innove et expérimente, elle cherche aussi à donner à voir ce qui est fait, à incarner sa stratégie de conduite du changement, notamment dans des opérations emblématiques telles que la Base 11/19 ou la ceinture verte. Cette visibilité est recherchée pour pouvoir avoir un effet sur les acteurs du territoire (leur redonner la fierté de leur territoire, les faire adhérer à la démarche, légitimer son intervention...) mais aussi sur les acteurs extérieurs pour rendre la commune plus attractive d'une part et essaimer d'autre part.

Par exemple, ce marqueur est présent dans l'action de la ville sur la thématique de la biodiversité. Les agents des services techniques appliquent la gestion différenciée des espaces qui sert également directement à sensibiliser les habitants par le dialogue entre les agents et les habitants ou des panneaux explicatifs sur les actions entreprises.

2.5. Recourir à l'expertise pertinente

La commune s'ouvre sur l'extérieur pour pouvoir s'appuyer sur l'expertise de tiers. Elle a notamment engagé un processus d'ingénierie systémique visant à pouvoir agencer cette expertise de manière optimale.

La prégnance de ce marqueur et la diversité des expertises mobilisées sont illustrées par les différentes thématiques étudiées lors des études de cas :

- Des acteurs de dimension régionale implantés sur le territoire de la commune comme le CD2E, assurent une expertise technique auprès de la commune ;
- L'appui sur des associations pour intervenir directement auprès des habitants sur la thématique de l'aménagement, de la sensibilisation à l'environnement ou à la maîtrise de l'énergie, l'animation en direction des jeunes, l'accompagnement des agriculteurs biologiques, etc. (par exemple, le CERDD⁷, implanté sur la Base 11/19) ;
- Le recours à des bureaux d'études spécialisés pour la définition de la stratégie énergétique de la commune, la production d'un référentiel habitant ou pour l'animation des démarches de concertation sur le projet de l'Eco Quartier Ouest.
- Le recours régulier à des scientifiques issus de différentes disciplines pour discuter et mettre en débat les orientations et résultats obtenus. La commune a par exemple mis en place un comité scientifique Ville pilote chargé d'apporter un regard critique et constructif sur l'intervention loossoise.

2.6. Agir sur tous les plans/intervention multicritères

Loos-en-Gohelle s'attache à concevoir ses interventions de façon à servir le développement durable dans toutes ses dimensions (économique, sociale, environnementale), en privilégiant une vision globale des problématiques. Par exemple, sur le champ des thématiques étudiées dans les études de cas, cela se traduit par les éléments suivants :

- le projet d'agriculture biologique de la commune intègre une réflexion sur les circuits courts, l'alimentation et les actions des services techniques de la commune ;
- La thématique de l'éco-construction n'est également pas prise en compte de manière isolée, avec des objectifs économiques, par la mobilisation des entreprises, et sociaux, par la lutte contre la précarité énergétique ;
- L'intervention de la commune sur le champ de la biodiversité vise également plus largement l'amélioration du cadre de vie ;
- La base du 11/19 accueille des éco-activités, mais aussi des structures ou manifestations culturelles et sportives.

⁷ Centre Ressource du Développement Durable.

2.7. Organiser les processus coopératifs en interne

Depuis 2012, un processus d'écoute, de dialogue et de structuration d'un système administratif et politique a été mis en place pour répondre aux enjeux du travail dans le cadre du développement durable et de nouveaux modèles économiques. Un lieu de délibération et de réflexivité a été instauré, et une dynamique de coopération dans le travail a été lancée : coopération entre services, coopération au sein du comité de direction, du comité de direction avec la direction générale et politique (le maire, le DGS, le directeur de cabinet), des services avec les élus, des élus entre eux...

Ce processus a conduit à la constitution et l'accompagnement, par un prestataire extérieur de groupes de pairs au sein de l'administration et chez les élus. La réunion des groupes de pairs institue des espaces d'expression et de réflexivité collective du travail pensé et réalisé. Le processus a également conduit à la structuration d'une méthode de management par la coopération au sein de l'administration.

De plus, des formations généralistes sur le développement durable, ou plus techniques sur des problématiques spécifiques, sont proposées aux élus et aux agents.

Ce processus étant toujours en cours de définition au sein de la commune, peu d'exemples illustrent l'intégralité du processus dans les thématiques étudiées lors des études de cas. Cependant, quelques éléments, comme la formation des agents des services techniques aux pratiques favorisant la biodiversité, ou le fonctionnement en mode projet des référents sur la thématique de l'éco-construction ont été recueillis.

2.8. La dimension multiscale

La dimension multiscale est envisagée à la fois de l'échelle supra-communale vers la commune et réciproquement.

Dans le premier cas, la commune se donne les moyens d'aller chercher les ressources nécessaires à la réalisation de ses projets, pour venir irriguer le territoire. Il s'agit de ressources financières (financements régionaux, nationaux ou européens) mais aussi intellectuelles et d'expertises (voir ci-dessus le paragraphe sur le recours à l'expertise). Cette dimension multiscale comprend également la volonté d'attirer des projets de dimension régionale sur le territoire de la commune.

Dans le second cas, l'échelon local est au service d'un intérêt plus global par la volonté de pouvoir essaimer le modèle d'action communal et ses enseignements, et par la portée des résultats obtenus (ex. Lutte contre le réchauffement climatique).

Dans le cadre des thématiques d'intervention de la commune étudiées dans les études de cas, l'illustration la plus emblématique de cet aspect multiscale est l'installation de structures d'envergure régionale sur la base du 11/19.

3. Récit de contribution

3.1. Introduction

Comme indiqué précédemment, le récit de contribution est articulé autour de 3 paquets causaux B, C et D, composantes de la théorie du changement formalisée en phase de cadrage :

- B. Un paquet causal relatif au changement de postures des acteurs ;
- C. Un paquet causal autour de **l'amélioration de la qualité de l'action publique** ;
- D. Un paquet causal autour de **l'amplification des résultats de l'action publique** (voir supra p.9).

Pour chacun de ces paquets causaux, le récit de contribution analyse :

- (1) Le changement observé : que s'est-il passé ?
- (2) Les indices de la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise (SCC) : qu'est-ce qui nous permet de dire que la SCC a contribué aux changements précédemment décrits ?
- (3) Les autres explications : qu'est-ce qui nous permet de dire que d'autres facteurs ont contribué aux changements précédemment décrits

Comme lors de la rédaction des monographies d'études de cas, le texte du récit de contribution renvoie aux **éléments de preuve** qui appuient son analyse entre parenthèses (par exemple : Écoactivités Eco_PC1_1). Ce dispositif assure la traçabilité de l'analyse et rend possible la réalisation d'un contrôle qualité.

Les renvois sont construits de la façon suivante : Nom de l'étude de cas Code_n° du paquet causal_section au sein du paquet causal. Ainsi, Écoactivités Eco_PC1_1 renvoie à la monographie d'étude de cas portant sur les écoactivités, paquet causal n°1 relatif au changement de posture des acteurs, section 1.

Les éléments qui figurent en caractères grisés dans un encadré de ce type sont issus des réunions du panel d'expert et viennent éclairer l'analyse par des apports conceptuels et de connaissance complémentaires.

3.2. Changement de posture des acteurs du territoire (B)

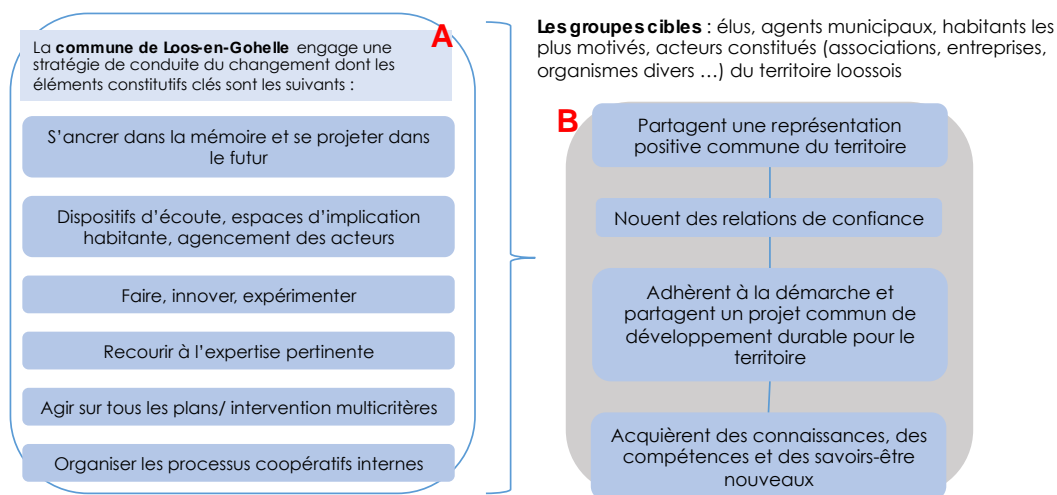
Nous avons fait l'hypothèse qu'une première série de résultats issus de la mise en œuvre de la stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise était susceptible d'être observée sur les acteurs du territoire⁸, sans qu'ils aient d'ailleurs forcément participé de façon active à l'intervention municipale. Ces résultats concernent :

- Le partage d'une représentation positive du territoire ;
- L'établissement de relations de confiance entre les acteurs du territoire et la municipalité d'une part et entre les acteurs entre eux d'autre part ;
- L'adhésion à la démarche de développement durable portée par la municipalité ;

⁸ Le terme « acteurs du territoire loossois » comprend l'ensemble des individus et des organisations actives sur le territoire de la commune. Il inclut les élus municipaux et agents municipaux, les habitants, les commerçants, les artisans, les entreprises, les associations, les centres de recherche, les autres acteurs publics ou parapublics implantés sur la commune, etc.

- L'acquisition de connaissances, de compétences et de savoir-être nouveaux, ici, principalement pour ceux qui se sont impliqués dans les espaces d'implication habitante ouverts par la mairie.

Nous revenons ici sur les changements constatés avant d'analyser la contribution de la SCC à ces changements. La figure ci-dessous synthétise nos hypothèses relatives à ce paquet causal.



3.2.1. Les changements observés : ce qui s'est passé (cf. boîte B)

Représentation positive du territoire

La plupart des personnes rencontrées dans le cadre des études de cas, quel que soit leur profil (élu, agent, habitant, entreprise, etc.) témoigne d'une **représentation plutôt positive** du territoire loossois. Ils soulignent principalement son dynamisme et la qualité du cadre de vie, notamment en comparaison avec d'autres communes proches (Écoactivités Eco_PC1_1, Biodiversité Biodiv_PC1_1, Participation Part_PC1_1, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_1). Plusieurs habitants expriment leur **fierté** d'être loossois.

Je ne suis pas originaire de Loos-en-Gohelle, mais de Lens. Mais je suis tombée amoureuse de Loos alors j'ai tout fait pour m'y installer. Il y a une chaleur humaine, tout le monde fait signe. Il y a une convivialité, un bien-être que je ne retrouve pas dans les villes alentours. J'ai eu un coup de cœur alors que j'étais jeune. (P11)

L'image du bassin minier sinistré, c'est presque fini ... Ça a changé, c'est sûr, en faisant abstraction du passé politique compliqué, on sort un peu la tête de l'eau. [...] La locomotive [qui renverse l'image du bassin minier], c'est Loos-en-Gohelle, bien évidemment, c'est un territoire d'innovation, facilitateur. (Part_PC1_1)

Toutefois, des perceptions négatives sont exprimées par les habitants du **Quartier Ouest**, notamment de la Cité Belgique.

Loos, on ne connaît pas, on connaît notre quartier, c'est un quartier pourri, invivable (P14).

Liens de confiance inter-acteurs

Les acteurs semblent également avoir établi des liens de **confiance avec la municipalité** qui reposent généralement sur une bonne connaissance mutuelle.

Ici encore, des habitants du Quartier Ouest témoignent d'une certaine défiance, nourrie notamment par le sentiment que « la mairie en fait plus pour le centre-ville » (Participation Part_PC1_1).

Cyria Emelianoff propose de ne pas parler de défiance. Selon elle, les habitants du Quartier Ouest sont plutôt dans une posture de détresse, un rapport de dépendance vis-à-vis de la mairie et les interventions ne seront jamais jugés suffisantes. De plus, les habitants sont également touchés par les politiques nationales, que les politiques de la Ville n'arrivent pas forcément à contrebalancer. Loos-en-Gohelle étant le premier échelon politique auquel les habitants sont confrontés, elle peut être l'objet d'attentes disproportionnées sur des objets qui ne sont pas de sa responsabilité.

La ville de Loos-en-Gohelle se trouve dans une situation complexe, car elle n'a pas la compétence, mais elle ne peut pas ne pas s'en occuper. Elle est prise en tenaille, dans un système où c'est tout le rapport à la politique qui est rejeté... La défiance n'est donc pas vis-à-vis de Loos-en-Gohelle, mais de la difficulté des institutions politiques dans leur ensemble à répondre aux problèmes de la population. (Christian du Tertre)

Il s'agit généralement de liens qui se sont noués et renforcés progressivement au fil du temps, lors des mandats précédents l'élection comme maire de Jean-François Caron sauf dans les cas des agriculteurs avec lesquels la municipalité a noué des liens de confiance plus récemment (Agriculture Agri_PC1_1), Biodiversité Biodiv_PC1_1).

Les **relations de confiance réciproques** entre acteurs du territoire semblent globalement bonnes : entre opérateurs associatifs, entre habitants au sein d'un même quartier, entre élus et agents, agriculteurs et habitants, etc. Mais elles sont plus faibles au niveau des acteurs de la Base 11/19 (Écoactivités Eco_PC1_1, Participation Part_PC1_1, Biodiversité Biodiv_PC1_1).

Adhésion au projet loossois de développement durable

Un grand nombre d'acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur de la mairie, **adhère au projet loossois de développement durable** pour le territoire et font valoir des valeurs partagées en faveur de la protection de l'environnement et de l'amélioration du vivre ensemble (Écoactivités Eco_PC1_1, Biodiversité Biodiv_PC1_1, Participation Part_PC1_1).

Avant je n'étais pas sensibilisé à l'environnement, même pas du tout intéressé, maintenant je donnerai tout pour que les projets d'éco-responsabilité aboutissent. Je me suis impliqué dans ma tâche, je fais tout ce que je peux (P8).

L'adhésion n'est cependant **pas unanime**. Certains acteurs, principalement des habitants ou des entreprises, ne sont pas pleinement convaincus (Écoactivités Eco_PC1_1, Participation Part_PC1_1).

Ça ne marche pas la biodiversité, ça fait dégueulasse, on vient d'appeler les pompiers pour un nid de guêpes. On est envahis de guêpes, enfin d'abeilles, c'est pareil. Ça fait sale. C'est tondu une fois par an, beaucoup se plaignent. Beaucoup de gens ne passent pas dans les allées (P13).

Acquisition de connaissances, de compétences et de savoir-faire nouveaux

Un cercle plus restreint d'acteurs fait part de changements sur ce point, généralement associés à leur participation à des **opérations bien identifiées**. Il peut s'agir :

- D'un gain de **connaissances génériques** sur la chose publique et le développement durable (Biodiversité Biodiv_PC1_1, Participation Part_PC1_1) ;

La ville est à sec, les gens se plaignent pour le feu d'artifice. Mais soit on augmente les impôts, soit on enlève le feu d'artifice et on restreint l'éclairage. Mieux vaut restreindre qu'augmenter les impôts (P14).

- D'un gain de **connaissances techniques et de compétences professionnelles** relatives à son cœur de métier (Agriculture Agri_PC1_1), Biodiversité Biodiv_PC1_1, Écoactivités Eco_PC1_1) ;
- De l'apprentissage du « **faire ensemble** » (Biodiversité Biodiv_PC1_1, Participation Part_PC1_1).

3.2.2. Les indices de contribution de la stratégie de conduite du changement : qu'est-ce qui nous permet de dire que la SCC a contribué à ces changements ?

Plusieurs indices ont pu être collectés indiquant que la SCC contribue, au moins en partie à ces changements. Cette contribution prend différentes formes.

Un récit convaincant, désirable et bien porté

Pour un certain nombre de personnes (principalement des élus, agents, opérateurs et entreprises), le **récit** proposé par Loos-en-Gohelle est suffisamment **accessible, convaincant et désirable** pour leur donner envie de l'adopter et de le diffuser à leur tour, tout en confortant aussi dans plusieurs cas leurs propres convictions. (Écoactivités Eco_PC1_2, Biodiversité Biodiv_PC1_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_2).

Ce mécanisme d'adhésion à la démarche par le récit, qui repose sur des acteurs convaincus en capacité de convaincre d'autres acteurs, est observé à la fois en interne - entre élus, entre agents, entre élus et agents - et en externe, via des opérateurs-ambassadeurs. À ce titre, la **double casquette des élus et agents** renforce le mécanisme (ex. un élu qui par ailleurs est agriculteur a plus de chance de convaincre les agriculteurs, un agent qui est chasseur a plus de chance de convaincre les chasseurs - Agriculture Agri_PC1_2, Biodiversité Biodiv_PC1_2). La SCC ne mise pas explicitement sur ces doubles casquettes mais leur laisse la place d'exister : les agents/ élus y recourent spontanément, voire non intentionnellement.

Donner à voir

La capacité municipale de **donner à voir**, de mettre en visibilité Loos-en-Gohelle, ville pilote, contribue à ancrer une vision positive du territoire (Biodiversité Biodiv_PC1_2, Participation Part_PC1_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_2):

Les gens voient la municipalité comme différente. Ils le [Jean-François Caron] voient dans les médias. Si on voit Loos plus que les villes aux alentours c'est que c'est atypique. Après c'est vraiment politique de mettre en avant les terriils, allez trouver une opposition à ça. Vous ne pouvez que faire des heureux avec une décision pareille : ça crée une adhésion unanime (P10)

L'intervention municipale en faveur du cadre de vie

Les interventions municipales qui agissent directement en faveur de **l'amélioration du cadre de vie** comptent aussi dans la perception positive du territoire par les habitants et leur confiance envers la municipalité (Éco-réhabilitation Rehab_PC1_2).

Je sais que le Maire essaye de faire son possible pour améliorer [la ville]. Il y a eu l'installation des jeux près de chez moi, et un espace de vie près des pompiers. (R16)

Cyria Emelianoff se réfère à la psychologie environnementale qui nous explique que le lieu où on vit, c'est le miroir de nous-mêmes, et quand le lieu est dégradé, il y a un risque de dégradation de l'identité individuelle et collective.

Les habitants commencent à participer à la requalification de leur territoire. Il y a la biodiversité, la ceinture verte. Une maman disait : « Quand j'emmène ma fille à

L'école, je passe par la ceinture verte et c'est la seule chose que j'ai de positif dans ma journée ». Il y a un jeu de miroir qui s'instaure entre la beauté et le bien-être.

Les actions d'information, de sensibilisation et de formation reposant notamment sur l'expertise d'un tiers

Les **supports et actions d'information et de sensibilisation** proposés par la mairie constituent des espaces d'acquisition de connaissances dont se saisit au moins une part des habitants (Participation Part_PC1_2).

Ces actions d'information et de sensibilisation sont d'autant plus instructives qu'elles mobilisent **l'expertise d'un tiers** (ex. le CPIE, la Fredon, les Francas, les Saphrodytes, le CAUE, etc.). Cette expertise est également mobilisée au profit de la formation des agents qui acquièrent ainsi de nouvelles compétences (Biodiversité Biodiv_PC1_2, Participation Part_PC1_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_2).

Cyria Emelianoff indique que des actions d'information, de sensibilisation et de formation, ainsi que l'ensemble des espaces d'écoute et d'implication habitante sont constitutif d'une action de « tutorat » portée par la municipalité et incarnée par Jean-François Caron adoptant une posture de « tuteur ».

Un tuteur est patient, il comprend la douleur et la répare. Le tutorat repose sur une intensité d'accompagnement qui permet notamment de restaurer la dignité humaine. Le tuteur est pédagogue, fait de l'enseignement, croit en la connaissance qui peut venir à bout de l'injustice. Il parie sur l'intelligence pour la dépasser. Le tuteur apprend de lui-même : le maire et son équipe ne savent pas tout, ils sont certains de leurs convictions mais pas des réponses à apporter donc ils expérimentent, sont toujours ouverts, n'ont pas de certitude.

Je connais peu de villes qui font autant de tutorat. Cela se voit chez les gens, qui en sont reconnaissants [...] C'est important de comprendre cette méthode d'aide, d'écoute, de réparation de la confiance, de restauration de la dignité. Ainsi, participer à une réunion publique, c'est restaurer la dignité humaine des gens. On les rend acteurs de leur vie. Il s'agit de leur reconnaître une dignité humaine alors que le système les a laminés.

Apprendre en faisant

En complément des actions de formation, les agents municipaux acquièrent également de nouvelles compétences en mettant en œuvre de nouvelles pratiques, qui leur étaient inconnues jusqu'alors (par ex. La gestion différenciée des espaces verts) et en prenant des initiatives, en **expérimentant** grâce aux **marges de liberté** dont ils disposent. On peut noter que cette marge de liberté n'est pas toujours bien vécue, certains agents étant en demande de davantage de cadrage (Biodiversité Biodiv_PC1_2, Participation Part_PC1_2).

Lorsque les acteurs sont impliqués dans un processus de participation et prennent une **part active** à un projet soutenu par la mairie, celui-ci constitue un **espace d'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et d'apprentissage d'un savoir-être coopératif**. C'est aussi là que se construisent et se consolident les liens de confiance entre la mairie et les acteurs, dans une écoute réciproque (Participation Part_PC1_2, Agriculture Agri_PC1_2).

3.2.3. Les autres explications : quels sont les indices que d'autres facteurs ont contribué aux changements observés ?

Les qualités humaines d'un maire accessible

De très nombreux acteurs indiquent que les qualités humaines **du maire de Loos-en-Gohelle**, l'intensité de son engagement envers ses électeurs expliquent au moins autant que le fond du récit, l'adhésion au projet des parties prenantes.

Je pense que Jean-François Caron a un certain charisme qui facilite les choses, si un homme n'incarne pas cela, cela à du mal [à prendre corps]. Il y a une notion de leadership. (C15)

Ces qualités humaines sont d'autant plus « opérationnelles » que le maire entretient des rapports de **proximité** avec ses concitoyens, facilités par la petite taille de la commune. (Écoactivités Eco_PC1_3, Biodiversité Biodiv_PC1_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_3)

Les élus sont particulièrement impliqués, ce sont des gens de terrain. On les connaît tous, on les a en relation sur Facebook. Mais si Jean-François Caron venait à partir, ça serait très différent. C'est la personnalité de Jean-François Caron, c'est bonjour Jean-François, on le respecte, mais en même temps il est très avenant envers les habitants, il serre la main, il fait signe. Ça ne serait pas la même chose sans lui, il est accessible, c'est lui qui permet ce contact avec les habitants (P10).

L'importance du **facteur humain** est mentionnée, au-delà du maire, également au sujet des agents et élus porteurs du récit et de la dynamique (Participation Part_PC1_3) : ils donnent du sens et apprennent à le faire de mieux en mieux (voir l'encadré ci-dessous).

Si les acteurs rencontrés pendant la collecte utilisent le terme de « charisme », le panel d'experts préfèrent mettre en avant la notion de « sens » et d'apprentissage :

*Ce n'est pas seulement du charisme, c'est du sens. Quand on change de paradigme, de valeurs, ils donnent du sens que le maire incarne. Il ne faut pas confondre le charisme, qui n'est pas reproductible, avec le sens. Le maire donne du sens. Si l'on prend cela sous l'angle de l'analyse des politiques publiques, il fait une « bonne » politique publique.
[Cyria Emelianoff]*

Il y a un phénomène apprenant. [...] Le maire a des qualités qu'il a acquises. Maintenant, cela se présente comme du charisme, mais ce n'est pas inné. [Christian du Tertre]

Le facteur historique : un travail ancien de dé-stigmatisation du territoire et en faveur du mieux vivre ensemble

Une large majorité d'acteurs rappellent l'importance du **travail culturel** mis en œuvre avant les mandats de maire de Jean-François Caron qui ont largement amorcé l'inversion des représentations négatives, liées à la mine et à la guerre 14-18 qui ont marqué physiquement le territoire, et œuvré en faveur du dialogue avec un large cercle d'acteurs.

L'investissement historique des **associations** sur le territoire, notamment des Francas, a également contribué à créer un terreau participatif.

Selon plusieurs acteurs, ce facteur historique fait écho à une **culture de la solidarité** héritée de l'époque minière et favorable à l'engagement de habitants en faveur du vivre ensemble (Écoactivités Eco_PC1_3, Agriculture Agri_PC1_3, Biodiversité Biodiv_PC1_3, Participation Part_PC1_3).

Cyria Emelianoff rappelle que « Loos-en-Gohelle est un territoire en souffrance » ce qui implique (1) les exigences fortes dont témoignent les « pilotes » du territoire face à l'ampleur des besoins et (2) une capacité à se permettre, vu la situation, des trajectoires alternatives :

Les gens sont tellement dans le besoin que l'on ne peut pas s'abstenir de fonctionner à 200%. Le fort sentiment d'injustice est moteur d'actions et de dynamiques. Des mots

aujourd'hui galvaudés, comme le développement durable, ont beaucoup de sens à Loos-en-Gohelle.. [Cyria Emelianoff]

Les experts rappellent le rôle de la scène nationale Culture Commune qui a tenté un travail de deuil de la mine, en mettant en place un projet s'adressant au public loossois sur son histoire et sa résilience.

Les autres dynamiques et espaces d'échanges et d'apprentissage à l'œuvre sur le territoire

Plusieurs acteurs pointent aussi la contribution au changement de posture des acteurs d'**autres dynamiques et espaces d'échanges** à l'œuvre sur le territoire :

- Euralens, la Troisième Révolution Industrielle (TRI) et l'inscription du bassin minier sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO contribuent à ancrer l'image d'un territoire (Écoactivités Eco_PC1_3, Biodiversité Biodiv_PC1_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_3)
- Groupes de réflexion et d'échanges professionnels (par ex. GEDA et CUMA pour les agriculteurs ou le CD2E pour les acteurs du bâtiment - Agriculture Agri_PC1_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_3)
- Une tendance de fond générale en faveur des thématiques relatives au développement durable, perceptible notamment dans l'évolution de la réglementation et dans les médias, qui favorisent l'attention et l'acquisition de connaissances des acteurs

De façon plus personnelle, chaque acteur est susceptible d'avoir acquis des convictions préalables par ailleurs et d'appartenir à d'**autres sphères d'acquisition de connaissances, compétences et savoir-être coopératifs** : au sein d'une association, grâce à un mandat électif, dans leur activité professionnelle, etc. (Biodiversité Biodiv_PC1_3, Participation Part_PC1_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC1_3)

Facteurs limitatifs

L'adhésion à la démarche peut être freinée par les **facteurs limitatifs** suivants (Biodiversité Biodiv_PC1_3, Agriculture Agri_PC1_3, Participation Part_PC1_3):

- Un intérêt très limité pour les questions relatives au développement durable, jugées mineures par rapport aux **difficultés socio-économiques** de certains habitants ;

Cyria Emelianoff indique que la faible mobilisation des jeunes ou dans certains quartiers où les habitants ont de faibles ressources est peut-être due à l'absence de capacitation économique. Le processus de capacitation loossois peut buter sur ces questions économiques : la capacitation ne peut pas rester uniquement culturelle au risque que certains habitants se sentent instrumentalisés.

- Des **postures politiques** « dures » qui, par principe, interdiraient une quelconque convergence avec la municipalité ;
- Une tendance à la **passivité** de certains habitants, héritée du système minier paternaliste.

3.2.4. Changement de posture des acteurs : les points clés

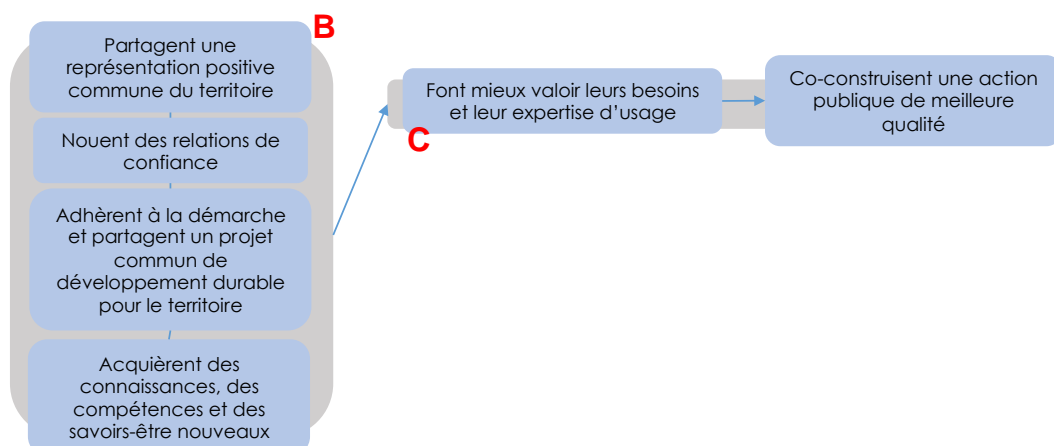
- Le changement de posture des acteurs du territoire est observé assez largement : globalement, les acteurs, quel que soit leur profil, témoignent d'une représentation positive du territoire, font confiance à la mairie, adhèrent au projet loossois de développement durable et, pour les plus impliqués, acquièrent des savoirs-faire et savoirs-être nouveaux.
- Ces changements ont néanmoins des limites :
 - Les habitants du Quartier Ouest témoignent d'une représentation négative de

- leur lieu de vie et peuvent se montrer défiants vis-à-vis de la mairie.
- Sur la Base 11/19, les liens entre les différents acteurs sont relativement faibles.
 - Enfin, des freins à l'adhésion au projet loossois persistent, principalement du fait de difficultés socio-économiques qui rendent les questions de développement durable très « secondaires » et/ou de postures politiques « irréconciliables ».
- La stratégie de conduite du changement loossois contribue à ces changements principalement de trois façons :
 - Le récit proposé par l'équipe municipale (« d'où nous venons, ce que nous faisons aujourd'hui et vers quoi nous allons ») est suffisamment accessible, convaincant, désirable et médiatisée pour emporter l'adhésion des acteurs en interne et en externe. Ce mécanisme est renforcé par : la double-casquette des élus et agents (ex. un élu-agriculteur convainc mieux les agriculteurs), la proximité de l'équipe municipale avec les acteurs du territoire et un « facteur humain » favorable (les qualités personnelles du maire sont globalement très appréciées, ainsi que celles de plusieurs autres élus et agents).
 - Les interventions municipales en faveur de l'amélioration du cadre de vie embellissent la ville et renforcent la perception positive du territoire par les habitants ainsi que la confiance qu'ils accordent à la mairie.
 - Les dispositifs d'information, de formation et d'implication habitante mis en place par la mairie permettent effectivement aux acteurs du territoire d'acquérir des connaissances et des compétences nouvelles. Ce mécanisme est renforcé par un recours à l'expertise de tiers efficace et par le droit à expérimenter et la marge de manœuvre laissée aux agents. En interne, comme en externe, plus on s'implique, plus on apprend, plus on se fait confiance, plus on coopère.
 - D'autres facteurs, notamment historiques - ancienneté du travail culturel de déstigmatisation du territoire et de la présence associative favorable à une culture plus solidaire - contribuent aussi largement au changement de posture observé. Au même titre que les autres espaces d'échanges et d'apprentissage dans lesquels les acteurs s'investissent.

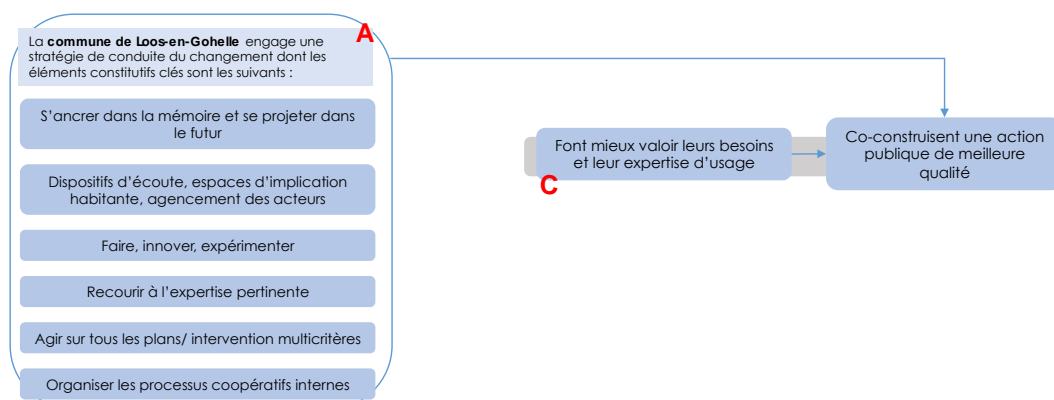
3.3. Co-construction d'une action publique de meilleure qualité (C)

La stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise vise à améliorer la « fabrique » de l'action publique en s'appuyant principalement :

- **Via le changement de posture des acteurs**, sur l'expertise d'usage des acteurs impliqués dans la conception des projets (voir la figure ci-dessous) ;



- **De façon plus directe**, sur le recours à l'expertise, l'expérimentation et le souci d'inscrire son intervention dans une vision globale des choses (intervention multicritères - voir la figure ci-dessous).



3.3.1. Les changements observés : ce qui s'est passé (cf. boîte C)

Les principaux changements identifiés sur le processus de construction de l'action publique et l'amélioration des décisions prises sont les suivants :

- L'amélioration des **politiques publiques municipales** :
 - sur le champ de **l'agriculture** : la cohérence de l'intervention loossoise est améliorée lorsque la commune passe du projet Bioloos, centré sur l'agriculture, au projet VITAL qui inclut également les questions d'alimentation. L'intervention adopte une approche décloisonnée, un point de vue plus global qui favorise complémentarités et synergies et limite les risques de contradiction (Agriculture Agri_PC2_1).
 - sur le champ de la **biodiversité** : la commune formalise et met en œuvre un Plan Biodiversité et opère une conversion à la gestion différenciée des espaces ce qui lui permet d'améliorer l'efficacité de son intervention, c'est à dire d'améliorer ses résultats en matière de préservation de la biodiversité (Biodiversité Biodiv_PC2_1).

- sur le champ de **l'énergie et du bâtiment** : la mise en œuvre du projet Loos Réhab qui vise les économies d'énergie dans le logement privé et la définition en cours de la stratégie énergétique du territoire marquent une meilleure prise en compte des besoins des habitants et des enjeux du territoire, soit une amélioration de la pertinence de l'intervention loossoise (Éco-réhabilitation Rehab_PC2_1).
- sur le champ du **développement économique** : la mise en place d'un groupe de travail « Base 11/19 et nouveau modèle économique » permet de mieux prendre en compte les besoins des acteurs de la Base et de travailler sur une vision partagée du développement économique loossois ce qui marque une amélioration de la pertinence et de la cohérence interne de l'intervention municipale sur ce champ.
Cependant les habitants ne sont pas encore associés à la réflexion et un certain nombre de besoins, exprimés par les acteurs du site, demeurent orphelins, notamment l'amélioration de la connexion Internet, de la sécurité du site, et l'achèvement de la rénovation des lieux (Éco-activités Eco_PC2_1).
On note toutefois que sur le champ du développement économique, l'intervention loossoise comme action publique structurée dans ses modalités et ses composantes est beaucoup moins lisible de l'extérieur ce qui s'explique principalement par le fait qu'il ne s'agit pas d'une compétence communale. Il a donc été difficile d'observer des changements dans la construction de l'action publique municipale sur ce champ.
- La mise en œuvre **d'opérations concertées** avec les acteurs du territoire, qui témoignent d'une meilleure expression et d'une meilleure prise en compte des besoins et des expertises habitantes, par exemple :
 - La réfection des chemins agricoles (Agriculture Agri_PC2_1)
 - La création des espaces publics de proximité, notamment récemment Coeur de Loos (Biodiversité Biodiv_PC2_1)
 - L'organisation d'un concours de cabanes dans le quartier Ouest, la création du skatepark (Participation Part_PC2_1)

Cette description des changements en matière d'amélioration des politiques publiques municipales est très certainement **partielle**. Si l'équipe d'évaluation a bénéficié d'une visibilité correcte sur l'évolution de l'intervention municipale sur les champs couverts par les 5 études de cas réalisés, c'est moins le cas sur les autres champs d'intervention municipale (l'action sociale ou culturelle par exemple).

3.3.2. Les indices de contribution de la stratégie de conduite du changement : qu'est-ce qui nous permet de dire que la SCC a contribué à ces changements ?

Plusieurs indices ont pu être collectés indiquant que la SCC contribue, au moins en partie à ces changements. Cette contribution prend deux formes principales :

- (1) Le **processus de capacitation** des acteurs leur permet de faire émerger des besoins méconnus de la municipalité et de faire valoir une expertise d'usage qui permet à l'intervention municipale d'être plus pertinente et plus efficace.
- (2) Les **modalités de fabrique de l'action publique** inhérentes à la SCC (droit à l'expérimentation, recours à l'expertise, pensée globale des champs d'intervention, etc.) favorisent l'amélioration de la qualité de l'intervention municipale.

Du processus de capacitation des acteurs à l'amélioration de l'action publique

- Les espaces d'écoute et d'implication habitante sont suffisamment investis, notamment du fait de la posture favorable des acteurs, pour faire émerger des **besoins** non encore ou mal pris en compte par la municipalité et de bénéficier d'une **expertise d'usage**, porteuse d'une meilleure efficacité (Participation Part_PC2_2) :

Des sujets paraissent évidents, mais d'autres, sans la connaissance fine des habitants, on ne peut rien faire. Par exemple, deux messieurs sont venus me parler d'un problème de passage de camions dans une

rue : je ne peux pas savoir sans eux, et maintenant c'est le sujet de la prochaine réunion publique (P2).

Des ateliers de quartier ont été organisés pour concevoir collectivement les pistes cyclables et l'aménagement paysager autour. Alors que les pistes cyclables étaient prévues à gauche, les habitants les voulaient à droite pour permettre une liaison facilitée jusqu'à l'école, la décision a ensuite été prise dans le sens des habitants (P1).

- Le changement de posture des acteurs (voir supra) permet d'installer un dialogue, de tisser des relations de confiance, et de faire ainsi émerger un cadre de **coopération** possible au sein duquel les acteurs agissent aux côtés de la municipalité, dans l'esprit du 50/50 (Agriculture Agri_PC2_2, Participation Part_PC2_2).
- Lorsque les participations se répètent et que les coopérations se succèdent, les acteurs comme la Mairie, bénéficient d'un **apprentissage sur le tas** (ils font de mieux en mieux) et voient leurs convictions renforcées par les premiers résultats (ils y croient de plus en plus - Participation Part_PC2_2).

Les composantes de la SCC favorisent directement l'amélioration de l'action publique

- Le mode de conception des projets permet une prise en compte effective de l'expression des besoins et de l'expertise d'usage : ils sont **évolutifs** et les agents bénéficient de marges de manœuvre pour les faire évoluer. Ces derniers sont par ailleurs suffisamment compétents, notamment grâce aux actions de formation dont ils bénéficient, à la fois sur leur sujet et sur l'implication habitante pour pouvoir intégrer ces apports habitants. Ils utilisent leur droit à **expérimenter** pour apprendre de leurs erreurs et améliorer leur intervention (Biodiversité Biodiv_PC2_2, Participation Part_PC2_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC2_2).

Beaucoup de municipalités partent sur un projet déjà ficelé et le présentent. Là on part sur un projet avec un document, une partie fixe, une feuille de route, mais on laisse du débat et les gens ont le sentiment d'avoir participé. C'est ça la démocratie participative. (A10)

- Le recours à l'**expertise extérieure** dans la conception et le pilotage des projets permet à la municipalité de bénéficier d'information et de conseils porteurs d'amélioration de l'action publique (Biodiversité Biodiv_PC2_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC2_2)
- La capacité de la Ville de Loos-en-Gohelle à **entraîner le niveau supra-local** est un facteur d'amélioration de l'action publique qui bénéficie alors de plus de moyens financiers et/ou d'ingénierie (Éco-activités Eco_PC2_2, Participation Part_PC2_2). Cette capacité d'entraînement a été particulièrement cruciale pour réaliser la métamorphose physique du site de la Base 11/19.
- Le souci d'appréhender son champ d'intervention de façon **globale** permet d'améliorer la pertinence, la cohérence, voire l'utilité de l'action publique (Agriculture Agri_PC2_2):

La question qu'on s'est posée ce n'est pas de rentrer par la question agricole mais par la question alimentaire : qu'est-ce qui fait se rencontrer à nouveau les urbains de la ville et le monde agricole ? (Dépliant_biodiv).

- Cependant, le manque de ressources dont dispose la mairie peut contraindre ses capacités à prendre pleinement en compte les besoins et expertises d'usages exprimés (Biodiversité Biodiv_PC2_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC2_3)

3.3.3. Les autres explications : quels sont les indices que d'autres facteurs ont contribué aux changements observés ? (flèche x → C)

Une implication habitante d'abord motivée par des intérêts individuels et des relations interpersonnelles favorables

L'implication habitante est fréquemment motivée d'abord par des **intérêts propres** plutôt que par le souci de contribuer à l'intérêt général.

D'après les études de cas réalisées, elle ne conduit pas pour autant à des décisions qui ne seraient pas conformes, elles, à l'intérêt général dans la mesure où, la plupart du temps, les acteurs font progressivement l'apprentissage d'une vision de l'intérêt général. Seul un exemple contraire a été mentionné par l'un des acteurs interrogés.

Après une demande d'interdire un stationnement devant chez quelqu'un, les services techniques l'ont fait ! À force d'emmerder le monde, la personne l'a eu, à force de harcèlement. Mais ce n'est pas normal, tout le monde ne peut pas faire ça ! (P13)

La participation est également favorisée par les **liens interpersonnels** tissés entre les acteurs qui peuvent également être motivés par l'affect et le plaisir d'être avec des gens qu'ils apprécient. L'idée de participer au profit de ses enfants ou des enfants de manière générale est également une motivation évoquée. (Agriculture Agri_PC2_3, Biodiversité Biodiv_PC2_3, Participation Part_PC2_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC2_3)

Les limites de l'échelon communal

Sur le champ du développement économique, une très large majorité d'acteurs pointe le **défaut de portage de la CALL**, dotée de la compétence développement économique, qui a résisté à la capacité d'entraînement de la Ville, pourtant opérationnelle aux échelles supra-locales (Éco-activités Eco_PC2_3).

Sur la Base 11/19, il n'y a aucune gouvernance, aucun document directeur, on est au milieu du gué. On développe des opérations mitoyennes, comme LumiWatt, Réhafutur et les apprentis d'Auteuil. On est là, voilà la Base 11/19, mais il n'y a aucune liaison entre tout ça, aucune lisibilité pour tout cela. Et il faut un chef de projet. Il y a une difficulté à missionner sur des sujets pour avoir un directeur du site. Et Culture Commune n'a pas de lieu de diffusion, c'est un des seuls pour ce type d'établissement. Il y avait également un projet de brasserie, mais on va attendre 5 ans. Ce site a un énorme potentiel pour devenir un lieu métropolitain, mais ce n'est pas le cas. Cela fait 25 ans qu'il y a des projets sur ce site. Les projets que je vous évoque, on en parle depuis 20 ans. On est sur la bonne voie, il y a eu 3 comités de concertation avec les acteurs de l'agglomération. (C9)

Depuis quelques années est évoqué le projet d'implanter une brasserie dans les anciennes installations minières du 11/19. Jean-Pierre Kucheida [Président de la CALL de 2010 à 2014] reconnaît ne pas avoir défendu le dossier, arguant le manque de fréquentation de l'endroit. « Je n'ai pas poussé, ce n'est pas mon projet. J'ai laissé faire les choses. Parce que tant que le 11/19 ne sera pas mieux desservi qu'il ne l'est, c'est une illusion et demain ce serait une charge en plus sur la population. » (Jean-Pierre_Kucheida_sur_Le_11-19_NordEclair)

La question des **limites de l'échelle communale** est aussi posée sur la stratégie énergétique dont le périmètre devrait probablement être plus large pour avoir un effet significatif en termes d'amélioration de la qualité de l'action publique. (Éco-réhabilitation Rehab_PC2_3)

Les autres facteurs limitatifs

- Le principal frein à la participation habitante est le manque de **temps** du fait de sa vie professionnelle et/ou privée (Participation Part_PC2_3, Éco-réhabilitation Rehab_PC2_3)
- Les **associations** avec lesquelles la mairie espérait pouvoir déployer le projet VITAL n'ont finalement pas été assez robustes pour y parvenir (Agriculture Agri_PC2_3)

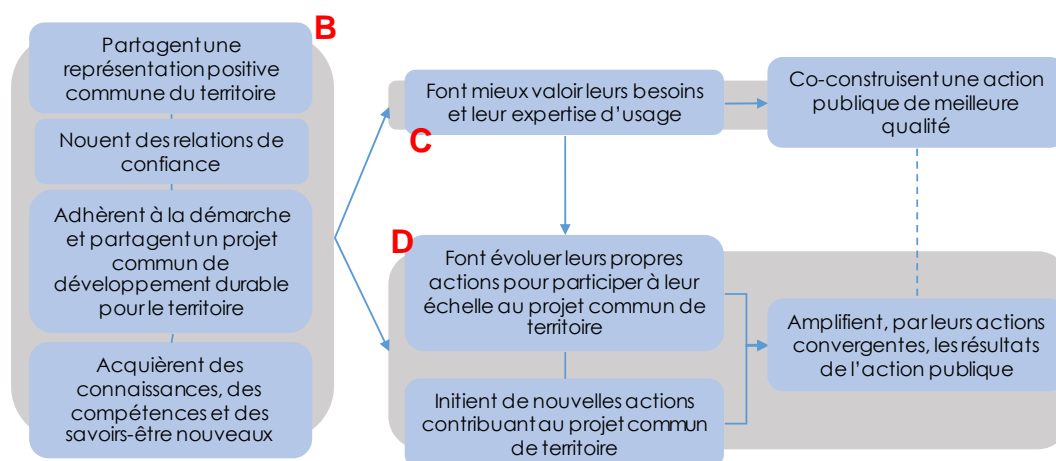
3.3.4. Amélioration de l'action publique : les points clés

- On observe dans plusieurs cas une amélioration de la qualité de l'intervention municipale qui prend mieux en compte les besoins (énergie, bâtiment, développement économique), qui est plus efficace (biodiversité/ espaces verts), plus cohérente (agriculture et alimentation). Cette amélioration est également visible dans le cas d'opérations d'intérêt général co-construites et mises en œuvre avec les acteurs du territoire qui permettent également une meilleure prise en compte des besoins.
- La stratégie de conduite du changement loossoise contribue à ces changements principalement de trois façons :
 - Les espaces d'écoute et d'implication sont suffisamment investis et efficaces, notamment du fait du changement de postures des acteurs, pour faire émerger des besoins mal pris en compte et une expertise d'usage qui permet à l'intervention d'être plus efficace. Ce mécanisme est renforcé par un effet d'apprentissage sur le tas vertueux : on fait de mieux en mieux tout en y croyant de plus en plus.
 - Le mode de conception et de mise en œuvre de l'intervention municipale permet effectivement d'intégrer les apports des acteurs.
 - La capacité de la mairie à s'appuyer sur une expertise de tiers et à entraîner le niveau supra-local constituent également des facteurs d'amélioration de la qualité de l'action publique.
- Si elle fonctionne plutôt bien avec les habitants et les acteurs associatifs, la capacité loossoise de co-construction de l'action publique est plus limitée au niveau communautaire, notamment sur le champ du développement économique.
- Par ailleurs, le manque de ressources (humaines et financières) de la municipalité peut constituer un frein à la prise en compte pleine et entière des apports des acteurs.
- La participation habitante à la fabrique de l'action publique reste néanmoins fortement conditionnée par leur disponibilité en temps et favorisée par la qualité des liens interpersonnels entre acteurs (plus ils sont forts, plus et mieux ils s'impliquent).
- Les opérateurs associatifs ne sont pas toujours « dimensionnés à hauteur » des ambitions municipales, ce qui peut fragiliser à la fois l'intervention publique et le tissu associatif, déstabilisé par des sollicitations auxquelles il ne peut pas répondre.

3.4. Amplification des résultats de l'action publique (D)

La stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise vise également à mettre en mouvement des acteurs de façon à ce que la transformation de leurs actions propres ainsi que leurs initiatives contribuent, de façon convergente avec l'intervention municipale, à amplifier ses effets.

Nous revenons ici sur les changements constatés avant d'analyser la contribution de la SCC à ces changements. La figure ci-dessous synthétise nos hypothèses relatives à ce paquet causal.



3.4.1. Les changements observés : ce qui s'est passé (cf. boîte D)

Les principaux changements identifiés sur l'amplification des résultats de l'action publique grâce à des initiatives privées convergentes sont les suivants.

Les acteurs font évoluer leurs propres actions dans un sens convergent avec le projet commun de territoire

Sur les différents champs explorés par les études de cas, il a été possible d'identifier des acteurs qui **ont fait évoluer leurs actions** dans un sens convergent avec le projet commun de territoire :

- Les **professionnels** investis dans les opérations démonstratrices sur le **bâtiment** témoignent d'un changement de pratiques en faveur d'une meilleure prise en compte des écomatériaux et de projets innovants (Éco-activités Eco_PC3_1, Éco-réhabilitation).

On a appris à travailler avec le CD2E, il nous a ouvert les yeux sur des matériaux bio-sourcés, on a fait un travail commun sur le développement du métisse (isolant en textiles recyclés). On a intégré le CA du CD2E à ce moment-là. (C12)

Sur le nouveau BEPOS, encore en cours, on va tester [à Loos-en-Gohelle] une chaufferie bois que nous n'avons pas encore sur notre patrimoine. (R3)

- Les 4 **agriculteurs** lauréats de l'appel à projets Bioloos ont, conformément aux contraintes imposées par la municipalité, adopté des pratiques de culture biologique, nouvelles pour trois d'entre eux. Sur leurs terres hors périmètre Bioloos, ils déclarent avoir également des pratiques plus raisonnées, certains envisagent de les convertir en bio également (Agriculture Agri_PC3_1).
- Certains **habitants** témoignent de pratiques nouvelles en matière d'entretien de leur jardin, plus écologique (Biodiversité Biodiv_PC3_1), d'entretien de l'espace public et d'écogestes (Participation Part_PC3_1), de rénovation de leur logement (Éco-réhabilitation Rehab_PC3_1).

Ça marche plus que jamais, des gens me téléphonent pour me demander comment ils peuvent faire les

bacs. Le vrai changement c'est depuis 5 ans pas plus. Pour les déchets, c'est les « lasagnes » (technique de culture issue du compostage), les gens commencent à le faire chez eux (P5).

On a demandé un récupérateur d'eau de pluie pour la maison de quartier pour faire des économies (P14).

Oui, les gestes on les a appliqués, pour les ampoules, les prises, la veille des appareils.[R16]

En revanche, d'autres changements de pratiques attendus n'ont pas eu lieu ou avec une moindre ampleur qu'espéré. Ainsi, la **participation habitante** peut s'éteindre dans le temps, y compris après le processus de conception, lorsqu'il s'agit de faire vivre le projet de façon autonome, par exemple :

- Les habitants qui contribuent effectivement à l'entretien de l'espace de proximité Coeur de Loos sont moins nombreux (3) que ceux qui ont participé au processus de conception (une quinzaine lors de la première réunion d'information), un phénomène identique est observé sur l'entretien des bas à fleurs implantés suite à un 50/50
- La création de jardins dans les écoles n'a pas perduré, faute notamment d'implication des parents d'élèves (Biodiversité Biodiv_PC3_1)

Les acteurs initient de nouvelles actions contribuant au projet commun de territoire

Plusieurs **opérations d'intérêt général**, initiées par des acteurs privés, ayant éventuellement bénéficié du soutien de la municipalité, ont été identifiées lors des études de cas :

- Par les **agriculteurs** et/ ou les **chasseurs** : l'opération « Propreté dans les champs » et la plantation de haies du côté des champs (Agriculture Agri_PC3_1)
- Par les **habitants** : par exemple, l'opération de rénovation des vestiaires du club de football ou le projet patchwork (Participation Part_PC3_1)
- Le **tissu associatif** s'est densifié (un tiers d'associations en plus depuis 1995⁹), renforcé et a élargi sa palette d'actions, avec par exemple, la création récente d'un café associatif (Participation Part_PC3_1)
- Entre 2000 et 2015, une demi-dizaine d'acteurs viennent **s'implanter sur la Base 11/19**, y développer de projets et étoffer l'écosystème local, dans le sillon creusé par le CPIE et Culture Commune : la jardinerie Delbard, le CERDD, le CD2E, Act Environnement, ... jusqu'au centre de formation de la Fondation d'Auteuil et la CASSED (porteuse d'un projet de combustible bio à partir du marc de café) plus récemment (Écoactivités *Eco_Intro*). D'autres projets ont été présentés à la mairie ou à la CALL : certains ont été rejetés, d'autres sont en cours en discussion. Ce mouvement est cependant jugé trop limité par plusieurs acteurs qui s'inquiètent de l'occupation en chute de la pépinière d'éco-entreprises et la présence marginale d'acteurs privés sur la Base.(Éco-activités *Eco_PC3_1*).

3.4.2. Les indices de contribution de la stratégie de conduite du changement : qu'est-ce qui nous permet de dire que la SCC a contribué à ces changements ? (cf. flèches B → D et C → D)

Plusieurs indices ont pu être collectés indiquant que la SCC contribue, au moins en partie à ces changements. Cette contribution peut prendre des formes différentes selon qu'elle concerne les acteurs du territoire ou des acteurs tiers mais repose dans les deux cas sur la capacité facilitatrice de la mairie.

Aboutissement du processus de capacitation

⁹ Source : Wiki interne Loos-en-Gohelle.

Certains acteurs du territoire qui adhèrent pleinement au projet loossois sont convaincus au point de se sentir **co-responsables** de sa réussite. Ils en tirent des leçons pour leurs propres actions et, lorsqu'ils se sont déjà impliqués dans des actions d'intérêt général, se sentent légitimes et compétents pour **prendre des initiatives** et répondre à des besoins identifiés comme non couverts. On peut citer les deux exemples suivants :

- Une association s'est proposé de nettoyer les terrils après la route du Louvre en échange du paiement de l'assurance de ses adhérents. Jean-François Caron a considéré l'idée très bonne vu les importantes quantités de détritiques que cet événement génère.
- Trois habitantes ont constaté, en tenant un stand lors de cette manifestation, que « bien des particuliers et responsables d'associations avaient besoin d'échanger et de partager leurs expériences », elles ont donc créé par la suite un « lieu de rencontre intergénérationnel et interculturel » ayant vocation à permettre cet échange. (Participation Part_PC3_2)

Une capacité à faire venir des projets amplificateurs

Vis-à-vis des tiers, extérieurs au territoire, qui viennent s'y implanter pour déployer un projet qui va dans le sens du projet loossois, 2 types de mécanismes ont été identifiés :

(1) directs - de façon **proactive**, la mairie ou ses « bonnes fées » favorisent son implantation loossoise (Éco-activités Eco_PC3_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC3_3) :

- La Ville de Loos et son maire font en effet preuve d'une **capacité à aller chercher les projets**, y compris au niveau supra-local et grâce à la casquette d'élu régional de Jean-François Caron. C'est le mécanisme principal qui explique le succès de la Base 11/19.

[Le CD2E] s'est installé sur la Base 11 / 19, même si la CALL n'était pas porteuse. C'est l'influence de Jean-François Caron au Conseil régional qui a permis de faire ce lieu, qu'il puisse être accepté. Le projet a été appuyé et reconnu et ne pouvait pas être rejeté aussi facilement que cela. (C4)

L'installation du CERDD à Loos est le fruit d'une démarche de Jean-François Caron à l'échelle de la Région, le fruit d'une influence positive défendant ce site comme démonstrateur. (C13)

- Dans d'autres cas, ce sont des **relais convaincus** qui drainent des projets sur le territoire, tels que la FFB, la Région Nord- Pas de Calais ou la Caisse des Dépôts :

[La Fondation d'Auteuil raconte] : On a rencontré la fédération du bâtiment (FFB) qui nous a dit « On a un endroit avec une philosophie qui correspond pour vous installer, c'est Loos-en-Gohelle ».

(2) indirects - les porteurs de projets, notamment sur le champ économique et du bâtiment, sont séduits par le « **label loossois** » qui leur permet (Éco-activités Eco_PC3_2, Éco-réhabilitation Rehab_PC3_2):

- de renforcer leur **légitimité** en tant qu'acteur du développement durable

On est quand même reconnu, on bénéficie de la marque Loos-en-Gohelle ou de la marque « Jean-François Caron », je ne sais pas trop. (C8)

Quand je leur parle [aux entreprises de la région] de Loos pour installer mon projet, ils me disent : c'est évident, ça tombe sous le sens ! C'est un lieu d'expérimentation d'éco-initiatives. J'en ai interrogé au moins une dizaine qui ont eu cette réponse. (E5)

- de bénéficier d'un **laboratoire** dans lequel expérimenter, opportunité revendiquée par la mairie qui « s'offre comme terrain d'expérimentation » favorable

Loos en Gohelle, pour nous c'est un espace de projet où l'on peut aller plus loin sur l'ambition, les projets peuvent aller plus loin. C'est utile comme horizon, comme démonstrateur. Ça nous est utile, il s'y passe des choses qui ne se passent pas ailleurs pour montrer que c'est possible. (C9)

À Loos, on a un « milieu innovateur fonctionnel préconstitué » : on a le CD2E, la volonté du maire et sa capacité de relais à l'époque vers le régional. (E6)

L'effet label a néanmoins ses **limites**, notamment sur le champ du développement économique (Éco-activités Eco_PC3_2) :

Il y a des limites à l'effet d'image : les gens ne se disent pas, je fais un pèlerinage à Loos, ça me plaît et je m'installe. [...] La Ville a une image, une connotation développement durable, résilience, intégration des dimensions écologiques. Elle affiche l'accueil d'entreprises du secteur de l'environnement y compris sur Quadrarparc. Mais les entreprises n'y iraient pas naturellement, elles iront plutôt à Lille. (E1)

Un soutien municipal facilitateur

Pour les acteurs du territoire comme pour les tiers, **l'appui fourni par la mairie** fait également la différence.

- Elle **crée l'espace** qui permet le changement de pratiques et favorise la prise d'initiatives : c'est le cas par exemple quand elle propose des terres pour l'agriculture biologique dont se saisissent des agriculteurs et des associations de jardin partagé ou lorsqu'elle ouvre des espaces publics de proximité (Agriculture Agri_PC3_2, Biodiversité Biodiv_PC3_2)
- Elle est **à l'écoute** des porteurs de projets et les accompagne dans leur réalisation en mettant à leurs dispositions ses ressources (appui matériel, compétences, etc.) dans le cadre des opérations 50/ 50 et au-delà (Éco-activités Eco_PC3_2, Agriculture Agri_PC3_2, Biodiversité Biodiv_PC3_2, Participation Part_PC3_2)

Sans l'aide des élus, je n'y serais pas arrivé, même si j'ai encore à apprendre. Je ne savais pas par quel bout le prendre. Ils nous ont aidés à écrire les statuts, j'ai bien galéré avec ça. Je peux téléphoner tout de suite pour avoir un renseignement, à plein de personnes à la mairie, ça ne pose pas de problèmes (P11).

[Pourquoi envisager de vous implanter dans cette commune-là ?] Parce que Loos-en-Gohelle a une oreille hyper attentive, hyper dynamique, on est soutenu pour avoir des contacts, ils se sont démenés, ils nous ont relancés, ils sont hyper motivés. C'est plus facile dans une commune comme celle-là que dans d'autres, sans sensibilité. (E5)

Ce soutien municipal, principalement vis-à-vis des associations ne doit pas se montrer trop « **invasif** » sous peine d'inciter les acteurs à prendre le contrepied de la mairie par souci d'indépendance (Participation Part_PC3_3)

On a fait une charte qui établit que c'est les bénévoles qui décidaient. Il fallait qu'ils n'aient pas l'impression de travailler bénévolement pour la mairie, pas l'impression de faire du travail déguisé. Jamais on n'a invité Jean-François Caron. On n'est pas là pour ça, l'implication n'est pas liée à la municipalité. On a notre indépendance (P10).

3.4.3. Les autres explications : quels sont les indices que d'autres facteurs ont contribué aux changements observés ? (flèche x → D)

Des changements de pratiques qui servent aussi l'intérêt propre des acteurs

Les acteurs qui changent de pratiques et initient de nouveaux projets le font également, voire d'abord, au service de leur **intérêt propre**, qu'ils découvrent parfois chemin faisant, par exemple :

- Les **agriculteurs** bénéficient d'une rentabilité supérieure pour leurs produits bio, ils limitent les dégâts possibles sur leurs machines avec la « Matinée Propreté » (Agriculture Agri_PC3_3)

- Les **habitants** s'impliquent dans une dynamique collective pour bénéficier d'un cadre de vie agréable, d'un mode d'alimentation sain, réaliser des économies, se créer un réseau, acquérir de l'expérience, etc. (Biodiversité Biodiv_PC3_3, Participation Part_PC3_3)

C'est d'abord personnel, c'est pour moi que je le fais. Les légumes, c'est pour manger sainement. [B12]

Laure Dobigny précise qu'effectivement, les motivations de l'action sont toujours multiples et peuvent mêler intérêt individuel et collectif, sans qu'ils soient nécessairement incompatibles. Ces motivations et les intérêts auxquels elles renvoient dépendent bien souvent de l'histoire et des valeurs propres mais aussi des centres d'intérêts d'individu.

Le passage à l'acte renvoie ainsi à des leviers et contraintes individuelles qui peuvent être incitatifs mais aussi **limitatifs**, par exemple lorsque la capacité d'investissement des ménages est insuffisante pour qu'ils s'engagent dans des travaux de réhabilitation de leur logement (Éco-réhabilitation Rehab_PC3_3).

D'autres appuis facilitateurs

En plus du soutien municipal, les acteurs qui ont transformé leurs pratiques et/ou initié de nouveaux projets ont pu bénéficier du soutien de :

- D'autres **appuis institutionnels** : par exemple de la CUMA (Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole) pour les agriculteurs (Agriculture Agri_PC3_3) ou du Fonds de Participation des Habitants en soutien aux initiatives associatives (FPH - Participation Part_PC3_3)
- L'appui rassurant du **groupe de pairs** : par exemple, l'émergence de Bioloos s'est appuyée sur un groupe d'agriculteurs volontaires, entraîné par un agriculteur « moteur » (Agriculture Agri_PC3_3) ; la réussite de l'implication habitante dépend aussi de la qualité du lien social propre au quartier dans lequel elle s'inscrit (plus le groupe de pairs est constitué, plus l'implication a de chances d'être intense et durable) (Biodiversité Biodiv_PC3_3, Réhabilitation Rehab_PC3_3).

Facteurs limitatifs

- Les acteurs peuvent témoigner d'une **résistance au changement** essentiellement parce que certaines de leurs **représentations** demeurent défavorables à ce changement. Par exemple, certains agents ont pu craindre qu'une pratique zéro phyto soit inefficace et nuise à leur image vis-à-vis de la population (Biodiversité Biodiv_PC3_3)

Cyria Emelianoff indique qu'il est important de demeurer vigilant quant à ces résistances :

Tout ce qu'ils ont appris, et ce qu'ils savent faire est disqualifié, ils sont niés dans leur identité professionnelle. Sur la biodiversité par exemple, les agents se retrouvent à devoir faire l'inverse de ce dont ils avaient l'habitude. À Nantes, les jardiniers ont bénéficié d'un soutien psychologique. Ça va très loin, c'est une profonde remise en cause de leur travail.

- Sur le champ du **développement économique**, les principaux facteurs limitatifs aux changements espérés sont les suivants :
 - Les **faiblesses de l'offre d'accueil sur le site de la Base 11/19**, dont on peut considérer qu'elles relèvent d'abord de la responsabilité de la CALL, sont fréquemment évoquées comme des freins à l'implantation et au développement : faiblesse de la sécurité du site et du débit Internet, caractère inachevé des travaux et déficit d'animation. Plus spécifiquement, au niveau de la **pépinière**, les services sont

considérés comme n'étant pas à la hauteur des attentes et le bâtiment, comme peu confortable. L'absence d'espaces techniques (type hangar, entrepôt permettant le stockage) peut également être un frein pour certains porteurs de projet.

- Un grand nombre d'acteurs soulignent que la **conjoncture** n'est pas propice au développement des écoactivités et que la chute du nombre d'entreprises dans la pépinière s'inscrit dans une tendance d'ensemble. (Éco-activités Eco_PC3_3)

3.4.4. Amplification des résultats : les points clés

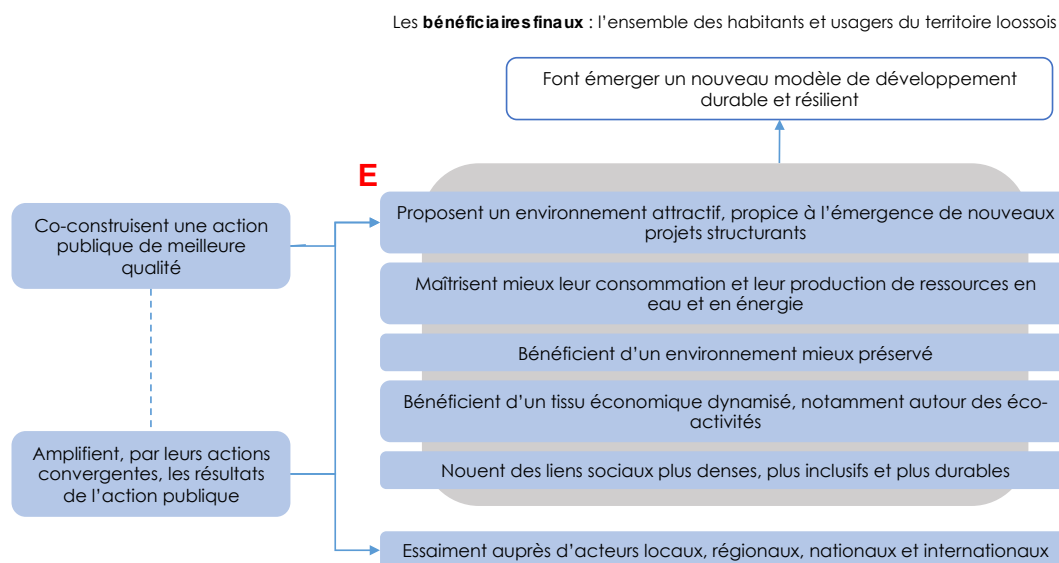
- La collecte a permis d'identifier :
 - plusieurs cas d'acteurs qui font évoluer leurs pratiques : des professionnels investis dans les opérations démonstratives sur le bâtiment, les agriculteurs Bioloos, une partie des habitants impliqués
 - des initiatives d'intérêt général portées par les acteurs du territoire
 - Un effet boule de neige sur la Base 11/19 avec une vague d'implantations successives qui ont permis d'étoffer cet éco-système.
- Cependant, le changement de pratiques des habitants n'est pas toujours durable et l'effet boule de neige sur la Base 11/19 semble s'épuiser vu l'occupation en chute de la pépinière d'éco-entreprises et la présence marginale d'acteurs privés sur le site.
- La stratégie de conduite du changement loossoise contribue à ces changements principalement de quatre façons :
 - Pour certains acteurs, ce passage à l'acte est le fruit de l'aboutissement du processus de capacitation : leur adhésion au projet crée un sentiment de co-responsabilité quant à sa réussite qui le pousse à agir.
 - L'équipe municipale, et notamment le maire, et ses « bonnes fées » ont une démarche pro-active qui permet de faire venir des projets amplificateurs sur le territoire communal.
 - La ville est associée à un « label loossois » qui attire les porteurs de projets qui veulent renforcer leur légitimité et/ou bénéficier d'un laboratoire pour leurs expérimentations.
 - La mairie soutient activement et directement les initiatives et facilite leur mise en oeuvre : elle crée les espaces qui permettent leur émergence, se montre à l'écoute et accompagne.
- Le « label loossois » n'est toutefois pas suffisant pour attirer les acteurs économiques, notamment vu les failles de l'offre d'accueil de la Base 11/19 et la conjoncture économique défavorable.
- Le soutien municipal peut être perçu comme un risque de perte d'indépendance pour certains opérateurs et amoindrir leur volonté à coopérer.
- Par ailleurs, le passage à l'acte reste fortement conditionné par les intérêts et contraintes propres des acteurs qui demeurent également sensibles à leurs groupes de pairs (je transforme mes pratiques ou prends des initiatives d'autant plus volontiers que je le fais avec d'autres).

3.5. Les impacts thématiques

La théorie du changement travaillée en amont de l'analyse de contribution distingue :

- Des résultats issus des éléments de méthode de la stratégie de conduite du changement
- Et des effets issus de la stratégie de conduite du changement elle-même qui se situent à un niveau plus global et font système pour « faire émerger un nouveau modèle de développement durable et résilient ».

Il a été établi que l'analyse de contribution proposée, qui repose sur 5 études de cas spécifiques, ne permettrait pas de faire la preuve des impacts systémiques issus de la stratégie de conduite du changement dans sa globalité. Cependant, les études de cas, sur chaque thématique concernée, ont cherché à identifier les changements décrits dans les impacts thématiques (voir la figure ci-dessous).



Les **mécanismes** de contribution de la stratégie de conduite du changement sont généralement les suivants :

- L'action publique loossoise étant de meilleure qualité grâce à une meilleure prise en compte des besoins et des expertises d'usage, elle produit plus d'impacts positifs sur l'environnement, le tissu économique, le lien social, etc.
- Les actions convergentes initiées par les parties prenantes amplifient les impacts positifs sur l'environnement, le tissu économique, le lien social, etc.

3.5.1. Amélioration de l'attractivité du territoire

- Le territoire améliore la qualité de son **cadre de vie** ce qui contribue à le rendre plus attractif aux yeux des habitants actuels et potentiels (Biodiversité Biodiv_IT, Participation Part_PC3_IT)
- Le territoire propose un espace d'expérimentation, une qualité d'accompagnement et une identité singulière qui séduisent les **porteurs de projet** (Éco-Activités Eco_PC3_1, Participation Part_PC3_IT, Éco-réhabilitation Rehab_IT)

Pour mon association, j'ai changé de siège, car mon trésorier qui avait une maison à Loos m'a dit que la ville était différente, qu'elle aidait beaucoup plus les associations. [...] On m'a vendu les mérites d'un maire atypique et pas que des Loossois. « Là-bas ton projet va leur plaire ». (P10)

3.5.2. Meilleure maîtrise des ressources en eau et en énergie

- Les cas de conversion à l'**agriculture biologique**, dont le cahier des charges interdit l'utilisation d'intrants chimiques, contribuent à préserver une eau de qualité¹⁰ (Agriculture Agri_IT)
- Les habitants impliqués dans des espaces de sensibilisation au développement durable qui adoptent durablement des **écogestes** contribuent à une meilleure maîtrise des ressources en eau et en énergie (Participation Part_PC3_IT)
- Certaines opérations pilotes en matière de **bâtiment** ont permis de réduire la consommation d'énergie : c'est le cas des logements sociaux du Chênelet et les panneaux PV posés sur le toit de l'église. D'autres se sont heurtées à des limites techniques et d'usage, comme Villavenir, ne permettant pas de tirer un bilan positif au niveau des consommations. L'opération Loos Réhab n'est pas encore assez avancée pour dégager des résultats en la matière (Éco-réhabilitation Rehab_IT)

3.5.3. Requalification de l'environnement

- Loos-en-Gohelle compte désormais 55 hectares cultivés en **agriculture bio**, sur les 700 hectares de la commune, soit un ratio de 8%, bien supérieur à la moyenne nationale de 4,14% (30082015_VDN_Bioloos)
- La **qualité écologique des espaces** existants et de leur cohérence est améliorée, notamment du fait du plan Zéro phyto, de la gestion différenciée et de l'aménagement communal des espaces. (Biodiversité Biodiv_IT)
- La commune a vu revenir sur son territoire plusieurs **espèces** qui avaient disparu depuis plusieurs années et a contribué au maintien de certaines : le pic vert, la mésange, le hérisson, les abeilles. L'hirondelle, en revanche, demeure absente. (Biodiversité Biodiv_IT)

3.5.4. Dynamisation du tissu économique, notamment autour des écoactivités

Un effet sur l'activité inégal selon les secteurs

- D'après les témoignages collectés auprès des éco-entreprises de la Base 11/19, s'il y a un effet label, il peut éventuellement jouer sur la notoriété et le réseau des entreprises implantées sur la Base 11/19 mais ne saurait directement contribuer à leur activité. (Éco-activités Eco_IT)
- La rentabilité économique du mode de culture biologique a en revanche un impact positif sur l'activité des agriculteurs (Agriculture Agri_IT) :

C'est le début mais ça se passe bien. Ce qu'il faut espérer c'est que les prix restent élevés. Ce matin on était 12 pour les oignons, on est à 800 heures de l'ha, il faut que les prix suivent. Pour l'instant les prix sont là (A6)

Effet emploi ?

La Ville de Loos-en-Gohelle a l'habitude d'afficher les **emplois de la Base 11/19** qui sont également mis en avant par plusieurs acteurs (Éco-activités Eco_IT).

Parmi ces emplois créés à Loos-en-Gohelle, on compte une centaine d'emplois autour de la Base 11/19 et du développement durable :

Les Jardins du Louvre : 21 emplois

CPIE Chaîne des Terrils : 14 emplois

¹⁰ Source : « L'agriculture biologique : un outil efficace et économe pour protéger les ressources en eau » de l'ITAB (institut technique de l'agriculture biologique).

Cerdd : 12 emplois

Cd2e : 24 emplois directs

Scène nationale Culture Commune : 22 emplois

Compagnie de théâtre HVDZ : 4 emplois

10 cellules dans la pépinière pour les éco-entreprises soit une dizaine d'éco-entreprises de quelques salariés chacune

Act Environnement : 7 emplois

(Source : Chiffres_Intranet non mis à jour - Act Environnement a fermé et la pépinière abrite aujourd'hui 2 entreprises, l'un compte une quinzaine d'emplois et l'autre celui du créateur)

Certains acteurs mettent également en avant **l'offre de formation** de la Base susceptible de contribuer à l'accès à l'emploi, au maintien dans l'emploi et/ou l'amélioration de la situation de l'emploi.

L'un des acteurs interrogés questionne cependant **l'adéquation** entre l'offre d'emploi « créée » et la demande d'emploi locale :

Ce sont des projets innovants qui créent des emplois archi-spécialisés, qui correspondent aux profils de jeunes diplômés de filières récentes type éco-expertise, plutôt des jeunes lillois et des grandes métropoles. Mais la population locale n'est pas forcément diplômée dans ces filières ... Cela dit, s'il y en a, ils auraient là une opportunité d'emploi inédite. Il est possible que ça recrée de la mixité à terme ... quand les jeunes lillois en auront marre de faire le trajet entre Lille et Loos ! (C12)

En revanche, dans le cas des conversions à l'agriculture biologique, le nécessaire recours à plus de main-d'œuvre, du fait de l'arrêt de l'utilisation de certaines méthodes mécaniques, permet de créer quelques emplois saisonniers supplémentaires sur la commune (30082015_VDN_Bioloos).

Une dynamisation de l'activité tourisme encore insuffisamment exploitée ?

Plusieurs acteurs pointent les potentiels en matière **d'activité touristique** du site de la Base 11/19, en lien avec les animations du CPIE, les événements culturels et sportifs et la tendance du tourisme durable (Biodiversité Biodiv_IT), mais l'associent fréquemment à des efforts supplémentaires à fournir pour les exploiter pleinement (Eco-activités Eco_IT).

Aujourd'hui, on compte sur le site 30 à 40 000 visiteurs par an, hors Route du Louvre qui attire 50 000 visiteurs en une journée. Il y a surtout le CPIE qui accueille 25 000 visiteurs par an. Plus les visites guidées de l'OT qui rassemblent 2000 personnes. Il faut ajouter les spectacles et les événements sportifs. (E14)

Mais c'est un produit touristique défaillant : par exemple, la Brasserie n'arrive pas à émerger. Le grand public vient faire quoi sur la base ? Il monte sur les terrils ? Et après ? Il manque un gros équipement à aller visiter. Les gens viennent sur l'espace central, ils ne savent pas où ils peuvent entrer ou pas, ils peuvent visiter les terrils mais c'est tout : ils n'ont pas de réelle compréhension du lieu. (E14)

3.5.5. Des liens sociaux plus denses, plus durables, plus inclusifs

- Les **espaces d'implication habitante** constituent autant d'opportunités pour développer les interactions, améliorer la connaissance mutuelle entre les habitants et consolider les liens qui les unissent (Biodiversité Biodiv_IT, Participation Part_PC3_IT, Éco-réhabilitation Rehab_IT)

[Coeur de Loos] Il y a quelques jours, il y a eu une inondation dans les caves et tout le monde est venu aider [...] Le soir quand il fait chaud, on descend et on discute. (B11)

Avec d'autres habitants de Loos-en-Gohelle, des personnes de ma rue, on ne se connaissait pas avant. On se parle maintenant [suite aux ateliers énergie]. (R16)

- Les espaces d'implication habitante sont susceptibles de favoriser un **plus grand souci du collectif**, notamment en matière de préservation des biens et de l'espace publics.

Les opérateurs régionaux de transports en commun s'étonnent chaque année du faible nombre d'abribus cassés et de l'absence d'incident sur chauffeur. Et ce n'est pas lié à la taille de la commune, puisque des incidents se produisent dans certains villages de 1 000 habitants seulement. Selon le commissaire, les habitants de Loos sont aussi violents qu'ailleurs. On n'y comptabilise pas moins de violences conjugales ou de bagarres. Pourtant, les incivilités sont pratiquement inexistantes pour tout ce qui touche au collectif, au bien public. Nous n'avons pas de tags, pas d'incendie volontaire, peu de saccage d'écoles, très peu de plaintes entre voisins. (itw_JC).

3.6. Essaimage auprès d'autres acteurs

Les acteurs interrogés sur la question de l'essaimage mettent principalement en avant les potentialités de l'expérience loossoise en matière d'essaimage et les canaux possibles pour essaimer (via les chercheurs qui s'intéressent à Loos, les médias, le bouche-à-oreille).

En revanche, plusieurs acteurs considèrent que l'essaimage ne devrait pas être considéré comme un effet positif plus ou moins inattendu et supplémentaire mais que **la SCC doit explicitement viser le changement d'échelle**, principalement dans un sens métropolitain, vu comme une incontournable nécessité (Éco-activités Eco_Ess, Agriculture Agri_Ess).

La pérennité de l'ensemble est conditionnée par le fait que ça percole sur l'agglomération. On ne peut pas rester à l'échelle de Loos, sinon elle se transformera en « Venise de la transition écologique et sociale ». Il y a des cycles qui font qu'à un moment, quelque chose marche, s'installe mais l'état de grâce dont bénéficie Loos ne durera pas toujours. (C13)

De **premiers signes d'appropriation** à l'échelle intercommunale seraient récemment devenus visibles :

- Sur le champ économique, notamment dans le cadre de la réflexion collective intitulée « Base 11/19 et nouveau modèle économique », de la dynamique Euralens et de l'écriture du plan local de développement économique de la CALL (Éco-activités Eco_Ess).
- Sur la question agricole et alimentaire (Agriculture Agri_Ess)

4. Conclusions de l'évaluation

Les conclusions qui suivent visent à **synthétiser le jugement** porté sur l'efficacité de la stratégie de conduite du changement loossoise à la lumière de l'analyse de contribution précédemment développée. Elles sont présentées par question évaluative.

Elles ont fait l'objet d'une **co-construction** avec le comité de pilotage et le panel d'experts et leur formulation a été finalisée lors d'un atelier spécifique avec les services de la commune.

Q1

La stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise contribue-t-elle au changement de posture des acteurs dans un sens favorable au projet de développement durable territorial ?

- CCL 1. Le récit (« d'où nous venons, ce que nous faisons aujourd'hui et vers quoi nous allons ») sur lequel repose la stratégie de conduite du changement loossoise est suffisamment accessible, convaincant, désirable et médiatisé pour permettre d'emporter l'adhésion d'une large majorité des acteurs du territoire.
- CCL 2. Ce récit loossois est d'autant plus convaincant qu'il est porté par des élus et agents aux multiples casquettes, proches des acteurs du territoire et dont les qualités humaines sont globalement appréciées des acteurs du territoire.
- CCL 3. La stratégie ne parvient cependant pas à convaincre tout le monde, notamment certains habitants qui jugent que l'environnement est un sujet très secondaire et dans les cas où les postures politiques sont très figées (opposition de principe).
- CCL 4. Les interventions municipales en faveur du cadre de vie permettent, en embellissant la ville, de renforcer la représentation positive que les habitants ont du territoire et la confiance qu'ils portent à la mairie.
- CCL 5. En revanche, dans le Quartier Ouest, les habitants peuvent témoigner d'une représentation négative de leur lieu de vie et d'une insatisfaction vis-à-vis de la mairie.
- CCL 6. Par ailleurs, les facteurs historiques relatifs au travail culturel de dé-stigmatisation du territoire et à l'ancrage ancien des associations locales constituent des facteurs nécessaires au changement de perception du territoire par les acteurs.
- CCL 7. Les dispositifs d'écoute et de participation habitante mis en place par la mairie permettent effectivement à une part significative des acteurs du territoire d'acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux, qui leur permettent de mieux coopérer entre eux et avec la mairie.
- CCL 8. Le recours à une expertise tiers et la marge de manœuvre laissée à certains agents pour expérimenter permettent également un apprentissage favorable aux dynamiques coopératives.
- CCL 9. Les dispositifs d'écoute et de participation habitante ont néanmoins un coût important en interne (surcharge de travail et stress des équipes) qui menace la pérennité du modèle et de ses résultats.

Q2

La stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité de l'action publique ?

- CCL 10. Les dispositifs d'écoute et d'implication habitante permettent d'améliorer la qualité des projets municipaux en prenant en compte les besoins et l'expertise des habitants qui s'y expriment.

- CCL 11. Dans plusieurs cas, la SCC contribue également à l'amélioration de l'intervention municipale en sollicitant des expertises des tiers qui permettent de prendre des décisions plus éclairées.
- CCL 12. Grâce au mandat régional du maire et à la capacité municipale à saisir des opportunités, Loos-en-Gohelle a une capacité d'entraînement au niveau régional et national qui lui permet de bénéficier de plus de ressources (humaines et financières) et d'améliorer la qualité de l'intervention municipale.
- CCL 13. C'est le mode de conception et de mise en œuvre de l'intervention municipale, souple et ouvert, qui permet de tirer pleinement parti de ces apports extérieurs.
- CCL 14. Si la SCC porte une vision claire des résultats et effets attendus, elle ne fait cependant pas l'objet d'une démarche de suivi et d'évaluation à la hauteur des engagements de la Ville.
- CCL 15. Par ailleurs, la SCC n'a que peu modifié l'action publique locale sur le champ du développement économique, notamment faute d'un projet défini et faute d'avoir réussi à entraîner l'échelon communautaire, compétent dans ce domaine.
- CCL 16. De façon plus générale, la contribution de la SCC à l'amélioration de la qualité de l'action publique est dans certains cas limitée par les ressources à disposition de la ville (humaines, financières, capacités des opérateurs- relais locaux).



La stratégie de conduite du changement (SCC) loossoise contribue-t-elle à produire un effet d'entraînement sur les acteurs du territoire : adaptent-ils leurs propres actions ? Font-ils émerger de nouvelles initiatives ?

- CCL 17. La SCC a un effet d'entraînement avéré sur une partie des acteurs du territoire qui adhèrent au projet, se sentent co-responsables de sa réussite et changent leurs pratiques et prennent des initiatives d'intérêt général pour y contribuer. Ils le font d'autant plus volontiers qu'ils y trouvent un intérêt propre et lorsqu'ils sont soutenus par leurs pairs (voisins, collègues, etc.)
- CCL 18. C'est notamment parce que la mairie se montre à l'écoute des porteurs de projets, les soutient et les accompagne que des initiatives convergentes voient le jour.
- CCL 19. Le « label loossois » seul n'est toutefois pas suffisant pour attirer les acteurs économiques, notamment vu les failles de l'offre d'accueil de la Base 11/19 et la conjoncture économique défavorable.

Zoom sur le concept d'ingénierie systémique

Le concept d'« **ingénierie systémique** » est en cours de définition dans le cadre d'une étude mise en œuvre parallèlement à la présente évaluation. Les travaux disponibles le définissent de la façon suivante :

*Intégrer les logiques de projet, les échelles territoriales, la dynamique politique et institutionnelle, ainsi que les logiques de travail au sein des organisations et des entreprises au sein d'une cohérence territoriale d'ensemble.
[Source : « Essai de définition d'une ingénierie territoriale pour stabiliser, renforcer et amplifier l'écosystème loossois dans le cadre du démonstrateur ADEME Ville et territoire durable », ATEMIS]*

Cette définition fait écho à plusieurs éléments analysés dans le cadre de l'évaluation qui concourt ainsi à sa formalisation et à son illustration, principalement :

- La dimension multiscalaire : voir la description de la SCC p.17 et l'enseignement n°1 p.48
- Le recours à l'expertise pertinente : voir la description de la SCC p.16, le récit de contribution p.28 et p.22 et l'enseignement n°3 p.48
- La question du travail : voir la description de la SCC p.17 et les enseignements n°8 et 9 p.55.

5. Recommandations

5.1. Identification des enjeux CLÉS

Un travail de **réflexion collective** sur les recommandations prioritaires issues du travail d'évaluation a été mené lors d'un atelier spécifique avec les services de la commune.

La question posée était la suivante : « au regard des conclusions précédemment partagées, quels sont selon vous les principaux enjeux à prendre en compte pour élaborer des recommandations ? »

Chaque participant a fait part des deux points qu'il juge prioritaires pour les réflexions à venir à Loos-en-Gohelle :

- La vision partagée et notre capacité à la traduire dans des documents stratégiques évaluables et dans des points de non-retour à identifier pour changer d'échelle
- Le récit
- Le travail : quelle reconnaissance notamment, pour assurer la pérennité du modèle ?
- Même si la facilité du travail et des relations au travail est soulignée par l'un des participants.
- Mobiliser plus d'argent
- Faire plus avec autant ou moins ? Sobriété des moyens ?
- Pérenniser, changer d'échelle et polliniser
- Agencement d'acteurs hors acteurs institutionnels : acteurs privés, y compris les associations
- Développer l'engagement des habitants : comment mobiliser plus d'habitants ? sur des sujets plus complexes ?
- Évaluation
- Acteurs économiques : comment développer les revenus du territoire ? quelle vision pour l'avenir de la Base 11/19 ?
- La question du portage politique : pérennité et transmission
- Coopération : faire du politique en dehors des subventions, nouvelles formes de partenariats publics/privés
- Question de l'action sociale au sein du projet loossois

5.2. Des chantiers de travail DÉJÀ en cours

Les participants indiquent que des **chantiers de travail** sont déjà **en cours** sur la plupart des enjeux évoqués, notamment :

- Mobiliser plus d'argent : montée en compétences en termes d'ingénierie financière, projet de SIC territoriale
- Agencement d'acteurs hors acteurs institutionnels : voir par exemple l'AMO Stratégie énergétique ou comment du prestataire au partenaire investisseur
- Développer l'engagement des habitants : voir par exemple le forum citoyen monté pour la COP21 et le projet d'EnR citoyen
- Acteurs économiques : comment développer les revenus du territoire ? : voir le travail en cours avec les acteurs de la Base notamment autour d'un pilier social

5.3. Deux enjeux encore peu pris en compte : l'ÉVALUATION et la place de l'action sociale

5.3.1. Une pratique de suivi-évaluation insuffisante

La pratique de suivi et d'évaluation de la Ville est insuffisamment développée par rapport à ses ambitions de ville pilote.

Les services mettent en avant les éléments suivants :

- L'absence de suivi rend Loos-en-Gohelle incapable de fournir des éléments basiques, même sur des dispositifs emblématiques : par exemple, le nombre, les acteurs impliqués et les champs thématiques des opérations 50/50.
- L'évaluation ne doit pas se concentrer uniquement sur les résultats, mais également sur la méthode, les processus mis en œuvre pour aboutir à des résultats.
- L'intensité de l'implication habitante nourrit un « contrôle continu » citoyen de l'intervention municipale.
- L'intervention en faveur de la biodiversité est déjà dotée d'un dispositif de suivi qui permet d'évaluer ce qui se passe, étant donné que le concours des villes et villages fleuris fournit une trame de suivi des actions, mais c'est une exception.

Le panel d'experts considère lui aussi qu'il s'agit d'un enjeu important. Selon lui, la capitalisation, le retour d'expériences n'est pas suffisamment mis au service de la professionnalisation des équipes à qui on demande avant tout d'être dans l'action. Loos-en-Gohelle doit se doter d'une culture réflexive plus développée.

On sait qu'il y a des expériences positives, et ce n'est pas capitalisé pour le réengager dans la phase actuelle pour être plus pertinent et efficace dans ce qui va être mené.

Le panel partage avec les services la nécessité de développer une évaluation « attentive au non-mesurable, à l'immatériel, aux signaux faibles ».

Recommandation : Développer les capacités de suivi et d'évaluation de la commune

R1 : Identifier les réalisations clés qui nécessitent un suivi systématique, définir les indicateurs de suivi correspondants, organiser le renseignement des indicateurs de suivi

→ Un atelier de travail spécifique réunissant l'ensemble des services peut permettre de répondre à l'interrogation suivante : **de quelles actions souhaitons-nous pouvoir rendre compte de façon plus rigoureuse ?** parmi nos interventions, lesquelles devraient pouvoir donner lieu à un bilan consolidé ? quels éléments de bilan sont demandés par les habitants/ par nos partenaires sans que nous soyons en mesure de les fournir ?

L'idée ici n'est pas d'être exhaustif, mais de cibler, dans un premier temps, les efforts de suivi sur les réalisations clés. Celles-ci pourraient notamment être les suivantes : dispositifs d'implication habitante (réunions impliquant des citoyens, opérations 50/50) et les réalisations relatives au bâtiment/ à l'habitat (dans la perspective Eurahabiter).

→ Une fois les réalisations clés identifiées, il s'agira d'approfondir le questionnement : **quelles informations souhaitons-nous suivre au sujet de ces actions ?** quels types d'information seraient utiles au pilotage de notre intervention ? Par exemple, pour les réunions impliquant des citoyens, quelles sont les données qui nous paraissent les plus pertinentes : nature de la réunion (information, consultation, concertation, atelier de travail, etc.), sujet, nombre de participants, types de participants, etc. ? Le nombre d'indicateurs retenus doit être raisonnable et chacun doit apporter une information utile pour améliorer l'intervention.

→ Enfin, il convient de décider du **mode de renseignement et de partage** des indicateurs retenus : qui s'en charge ? via quel outil ? à quelle fréquence ? comment l'information est-elle partagée ? à quoi/ à qui/ quand devrait-elle servir ?

R2 : Définir un plan d'évaluation

→ Ici encore, l'idée n'est pas d'aboutir à un système d'évaluation systématique et exhaustif de l'action publique municipale, mais de cibler l'effort évaluatif sur des enjeux stratégiques. Pour mémoire, l'évaluation va au-delà de suivi et ne vise pas à rendre compte seulement de ce qui a été fait, mais de ce que notre intervention a produit : les **résultats attendus** sont-ils observés et peut-on démontrer que mon intervention y est pour quelque chose ?

Un plan d'évaluation pourrait désigner 1 objet d'évaluation par an ou tous les 2 ans d'ici à 2020 soit programmer 3 à 5 évaluations. Nous recommandons que les sujets d'évaluation soient retenus en fonction de leur utilité stratégique : en prévision du renforcement ou de la réduction d'une intervention, en cas de doute sur l'efficacité d'une intervention, en cas de changement de contexte important remettant en cause une intervention, etc.

R3 : Définir un dispositif d'évaluation loossois

→ En évaluation comme sur les autres champs, Loos-en-Gohelle peut **expérimenter et innover**. Vu la place accordée à l'implication habitante dans la stratégie de conduite du changement, on imagine plutôt Loos déployer un modèle d'évaluation pluraliste et démocratique : prenant en compte tous les points de vue concernés et impliquant les citoyens dans l'élaboration du jugement porté sur l'intervention. Des groupes mixtes élus/ techniciens/ citoyens pourraient piloter les travaux d'évaluation avec l'appui de chercheurs, d'étudiants ou de prestataires externes. Il s'agirait de réfléchir ensemble : aux finalités de l'action publique, aux éléments constitutifs de sa réussite (que devrait-on observer si celle-ci est une réussite), à la façon dont on peut juger de la réussite de l'action publique. Le dispositif évaluatif constituerait un mode supplémentaire d'implication habitante.

5.3.2. Une action sociale insuffisamment intégrée au projet loossois

Malgré l'ambition systémique de la commune, la dimension sociale ou la finalité « lutte contre la pauvreté » du projet loossois peut paraître secondaire, moins intégrée que les dimensions environnementales ou économiques.

Les services indiquent que :

- Cette dimension est prise en charge, mais n'est jamais mise au premier plan ou qu'il est souvent pensé en dernier.
- Le CCAS rapporte qu'il n'y a pas assez de prise en charge de l'action sociale.
- Il s'agit peut-être de rendre plus lisible la prise en charge de l'action sociale dans l'action de la ville, dans sa mise en cohérence avec la stratégie loossoise.

Le panel d'expert exprime un point de vue convergent et relève que l'évaluation met en avant un impact thématique relatif au « lien social » qui semble éclipser la réduction des inégalités :

La création de lien social n'entraîne pas forcément réduction des inégalités. On insiste sur le premier, mais pas assez sur le deuxième, qui est à mon avis un des problèmes majeurs pour Loos-en-Gohelle.

Il est bien noté que Loos-en-Gohelle ne porte pas la pleine responsabilité de la situation économique, mais en subit pourtant les conséquences. La Ville est confrontée à des difficultés, notamment dans la cité Belgique, qui renvoient aussi à l'intégration du CCAS dans la stratégie municipale.

Je pense que c'est lié à leur méthode qui consiste à inventer d'abord un nouveau modèle de développement. Ils veulent d'abord changer de modèle, en pariant que ce changement va créer de nouveaux emplois durables, etc. Ils ne veulent pas insérer [faire de l'action sociale] dans un ancien

modèle.

Recommandation : Mieux intégrer l'action sociale au projet loossois de développement durable

R1 : Repenser la place de l'action sociale au sein du projet loossois

→ La commune exerce ses compétences en matière d'aide sociale facultative grâce au centre communal d'action sociale (CCAS). Les interventions du LFPA¹¹, du service Petite Enfance et de la médiathèque peuvent également être incluses dans ce périmètre.

Si la dimension sociale de plusieurs opérations a bien été identifiée lors de l'évaluation (ex. attention portée aux coûts dans les opérations de réhabilitation du bâtiment), l'action sociale de la mairie, sa singularité en faveur du projet loossois, est apparue en arrière-plan seulement. Une réflexion collective pourrait permettre d'identifier en quoi et à quelles conditions l'action sociale municipale peut également être un **moteur** de la stratégie de conduite du changement. Cette réflexion pourra utilement s'appuyer sur des expertises universitaires et/ou d'autres collectivités.

R2 : Déployer les marqueurs de la stratégie de conduite du changement loossoise sur le champ de l'action sociale

→ La capacité loossoise à expérimenter, à impliquer les habitants, à mobiliser l'expertise de tiers, à l'agencement d'acteurs (notamment à l'échelle régionale) doit pouvoir être déployée sur le champ de l'action sociale en renouvelant le projet du CCAS dans ses modalités de conception de son programme d'action, ses modalités d'intervention, ses liens aux autres champs de l'intervention municipale (par exemple via la précarité énergétique ou la question de l'alimentation).

→ Ce renouvellement de projet pourra utilement s'appuyer sur un bilan si ce n'est une évaluation de l'action municipale sur ce champ.

→ La capacitation économique des habitants doit également être recherchée malgré la faiblesse des marges de manœuvre communales. Le panel d'expert suggère d'explorer des modes de valorisation d'activités économiques non monétaires/ non marchandes et incite la commune à poursuivre ses réflexions en matière de tiers lieu et de monnaie locale.

¹¹ Logement-Foyer Pour Personnes Âgées.

6. Principaux enseignements

Les principaux enseignements – *ce qu'on peut retenir de l'évaluation à l'usage des autres territoires* – listés ci-après ont été travaillés dans le cadre d'un atelier spécifique réunissant le panel d'expert puis améliorés lors d'un atelier similaire avec le comité de pilotage. L'équipe a cherché à identifier des « leçons » issues de l'évaluation (Pawson, Tilley, 1997) dans le sens de bonne pratique dont on précise, dans la mesure du possible, pour quels cas et pour quels résultats elle est valable et généralisable : « Dans tel contexte, le recours à tel mécanisme est susceptible de produire tels résultats ».

Les enseignements identifiés s'adressent à d'autres territoires et à ceux qui les accompagnent dans la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement. Ils sont organisés en 3 volets :

1. Pratiques de conception de l'action publique ;
2. Pratiques de coopération avec les acteurs du territoire ;
3. Pratiques de management en interne.

Chacun des enseignements identifiés est détaillé en 3 points :

- « Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle » : décrit de quelle façon l'enseignement est mis en œuvre concrètement par la commune ;
- « Facteurs de réussite » : signale ce qui peut faciliter la mise en œuvre de l'enseignement considéré, les opportunités à saisir ;
- « Points de vigilance » : alerte sur les risques et menaces.

6.1. Pratiques de conception de l'action publique

1. Pour une commune de petite taille, inscrire son intervention de manière multiscale, c'est à dire à plusieurs échelles, du local au global (échelles régionale, nationale, européenne, internationale) permet de mobiliser plus de ressources (ingénierie, financements, projets).

Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle	<p>La dimension multiscale est envisagée par Loos-en-Gohelle à la fois de l'échelle globale vers la commune et réciproquement.</p> <p>Dans le premier cas, la commune se donne les moyens d'aller chercher les ressources nécessaires à la réalisation de ses projets, pour venir irriguer le territoire. Il s'agit de ressources financières (financements régionaux, nationaux ou européens), mais aussi d'ingénierie et d'expertise. Cette dimension multiscale comprend également la volonté d'attirer des projets de dimension régionale sur le territoire de la commune. Dans le second cas, l'échelon local est au service d'un intérêt plus global par la volonté de pouvoir essayer le modèle d'action communal et ses enseignements, et par la portée des résultats obtenus (ex. lutte contre le réchauffement climatique).</p> <p>La dimension multiscale ne constitue pas un préalable à l'action mais plutôt un moyen de la consolider, de l'étendre et de la pérenniser.</p>
Facteurs de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat régional du maire a joué un rôle crucial dans cette capacité à agir de manière multiscale. Il n'est pas exclu que des territoires puissent accéder à des ressources supra-locales par d'autres moyens : en misant sur une forte ingénierie de projet, en constituant des alliances avec des acteurs clés, etc. • Ce type de démarche suppose d'avoir une connaissance fine du système d'acteurs régional, voire national et international.
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Le facteur politique peut compliquer la mise en place d'alliances, notamment locales. La mise en place de projets communs peut permettre de sortir de ces clivages. Les alliances à d'autres échelles peuvent également être

	<p>recherchées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le positionnement de ville pilote innovante attire l'attention et favorise l'intérêt des acteurs supra-locaux. À terme, il convient cependant de faire attention à l'émergence d'une concurrence avec les autres villes. • Les projets issus de porteurs supra-locaux doivent également être au service du territoire communal. À Loos-en-Gohelle, il s'agit par exemple de réfléchir à l'ancrage local des opérateurs régionaux installés sur la Base 11/19.
--	--

2. Dans une collectivité de petite taille, construire son intervention de façon systémique et globale en faisant le lien entre toutes les dimensions (sociale, économique, environnementale, etc.) grâce à des interactions continues au sein de l'équipe (agents et élus), permet d'améliorer la cohérence de l'action publique et sa capacité à bien répondre à tous les besoins.

Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle	<p>Loos-en-Gohelle s'attache à concevoir ses interventions de façon à servir le développement durable dans toutes ses dimensions (économique, sociale, environnementale), en privilégiant une vision globale des problématiques. Par exemple, sur le champ des thématiques étudiées dans les études de cas, cela se traduit par les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet d'agriculture biologique de la commune intègre une réflexion sur les circuits courts, l'alimentation et les actions des services techniques de la commune. • La thématique de l'éco-construction n'est également pas prise en compte de manière isolée, avec des objectifs économiques, par la mobilisation des entreprises, et sociaux, par lutte contre la précarité énergétique. • L'intervention de la commune sur le champ de la biodiversité vise également plus largement l'amélioration du cadre de vie. • La base du 11/19 accueille des éco-activités, mais aussi des structures ou manifestations culturelles et sportives. <p>Loos-en-Gohelle cherche à « faire système » en pensant, en agissant et en mobilisant une capacité d'ingénierie systémique et globale.</p>
Facteurs de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Ce type d'approche nécessite une forte capacité d'échange entre les services en interne et une forte capacité de travail en mode de projet transversal au-delà des silos de compétences de chacun. Cela peut être facilité par la mise en place d'espaces et de temps dédiés. • L'amélioration de la transversalité interne doit pouvoir s'appuyer sur un projet politique fort qui la rend nécessaire, indispensable et non accessoire. • Le caractère systémique de la prise en compte des enjeux dans les projets peut être facilité par la définition de critères systémiques d'évaluation ou d'appréciation des projets. Un « radar systémique » a par exemple été co-construit par Loos-en-Gohelle pour les projets de transition énergétique. Ce radar est ensuite utilisé simplement comme un « pense-bête » lors de l'étude des projets. Néanmoins, il faut assumer la tension que cela peut créer en interne, le temps de définition de ces critères pouvant empiéter sur le temps d'action.
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche systémique est difficilement systématique : on ne parvient pas toujours à réunir l'ensemble des dimensions pour chaque projet et il s'agit plutôt de tendre vers cette globalité. • Les compétences réglementaires de l'acteur public limitent sa capacité à agir de façon globale et systémique.

3. Pour un territoire bénéficiant d'une image de territoire innovant et reconnu comme tel, le recours à l'expertise externe permet de nourrir les dynamiques d'apprentissage et d'éclairer la décision.

<p>Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle</p>	<p>La commune a l'habitude de s'appuyer sur l'expertise de tiers. Elle a notamment engagé un processus d'ingénierie systémique visant à pouvoir agencer cette expertise de manière optimale au profit du territoire. Celle-ci s'institutionnalise au niveau territorial, avec par exemple le projet de création d'une SCIC avec une dimension multiscale.</p> <p>L'ingénierie systémique s'appuie aussi sur la dimension interne : il s'agit d'abord pour Loos-en-Gohelle d'agencer intelligemment les ressources en propre avant d'aller ensuite chercher des ressources extérieures.</p> <p>La prégnance de ce marqueur et la diversité des expertises mobilisées sont illustrées par les différentes thématiques étudiées lors des études de cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des acteurs de dimension régionale implantés sur le territoire de la commune comme le CD2E (pôle d'excellence régional sur les éco-activités), assurent une expertise technique auprès de la commune et contribuent au positionnement de « laboratoire » de la ville ; • L'appui sur des associations pour intervenir directement auprès des habitants sur la thématique de l'aménagement, de la sensibilisation à l'environnement ou à la maîtrise de l'énergie, l'animation en direction des jeunes, l'accompagnement des agriculteurs biologiques, etc. ; • Le recours à des bureaux d'études spécialisés pour la définition de la stratégie énergétique de la commune, la production d'un référentiel habitant ou pour l'animation des démarches de concertation sur le projet de l'Eco Quartier Ouest ; • Le recours régulier à des scientifiques issus de différentes disciplines pour discuter et mettre en débat les orientations et résultats obtenus, notamment au sein du comité scientifique Ville pilote ou via des thèses CIFRE. <p>Les tiers investis à Loos-en-Gohelle confortent et légitiment le projet communal en externe et en interne auprès des équipes.</p>
<p>Facteurs de réussite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le positionnement ville pilote innovante attire l'attention et favorise l'intérêt des experts. On peut s'interroger sur la capacité à mobiliser de l'expertise au profit de projets plus « communs ». • La mise en visibilité de la ville peut ainsi constituer un levier. On peut alors penser le marketing territorial via une personnalité politique, un projet, etc. • La capacité à associer l'expertise de tiers relève aussi d'un processus incrémental au gré des rencontres et des affinités réciproques. Elle dépend aussi de la capacité à investir les réseaux les plus pertinents et au bon moment.

6.2. Pratiques de COOPÉRATION avec les acteurs du territoire

4. Co-construire et partager avec les acteurs un récit d'où on vient et de ce vers quoi on souhaite aller permet de leur donner envie d'y adhérer, de le diffuser à leur tour, et dans certains cas, d'y contribuer de leur propre initiative, en particulier dans un territoire en souffrance¹².

<p>Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle</p>	<p>Loos-en-Gohelle apporte une attention marquée à la construction de la narration de la transition. Le maire a recruté un « chargé de récit » qui a proposé une formulation du récit loossois¹³ :</p> <p><i>Loos-en-Gohelle est alors "en transition", c'est-à-dire en passe de réussir la conversion d'un modèle de société non durable, fondé sur l'industrie du charbon, à un modèle soutenable dans les limites de la biosphère. Un nouveau modèle "œconomique"¹ apparaît : économique, écologique, donc politique et sociétal, ancré dans le territoire, centré sur les métiers d'avenir et les écoactivités, animé par des logiques d'économie circulaire et d'économie de la fonctionnalité. Il reste à l'amplifier.</i></p> <p>Pour un certain nombre de personnes (principalement des élus, agents, opérateurs et entreprises), le récit proposé par Loos-en-Gohelle est suffisamment accessible, convaincant et désirable pour leur donner envie de l'adopter et de le diffuser à leur tour, tout en confortant probablement leurs propres convictions. Il laisse la place à plusieurs niveaux de lecture et d'appropriation.</p> <p>Ce mécanisme d'adhésion à la démarche par le récit, qui repose sur des acteurs convaincus en capacité de convaincre d'autres acteurs, est observé à la fois en interne - entre élus, entre agents, entre élus et agents - et en externe, via des opérateurs-ambassadeurs.</p> <p>Le récit loossois contribue à la reconstruction de l'identité territoriale, valorise ses atouts et favorise une représentation positive de l'espace des habitants et des perspectives d'avenir. Il s'incarne principalement dans la Base 11/19, passée de la mine au développement durable, mais également dans la ceinture verte ou des temps festifs.</p>
<p>Facteurs de réussite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le récit n'est pas une construction ex nihilo : il s'appuie sur l'histoire du territoire, le passé commun des habitants et s'inscrit dans un temps long. • La co-construction du récit favorise son caractère accessible et convaincant. • Le récit est renforcé par son incarnation dans l'espace et dans le temps et se nourrit de lieux et de moments symboliques. • Les vecteurs et passeurs du récit doivent être adaptés aux profils des publics ciblés.
<p>Points de vigilance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La construction d'un récit constitue une charge de travail importante qui ne va pas de soi et relève d'une action spécifique initiée et soutenue au plus haut niveau par la collectivité. • Des récits pluriels doivent pouvoir cohabiter à l'intérieur d'une narration commune qui doit être suffisamment souple, adaptable et appropriable, notamment pour intégrer aussi des récits plus négatifs

¹² D'après l'expression de Cyria Emelianoff pour désigner les difficultés propres au bassin minier.

¹³ 30 ans de développement durable à Loos-en-Gohelle – Un récit de résilience territoriale, Julian Perdrigeat, Octobre 2014.

	<p>ou critiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pérennité du récit, son appropriation par le plus d'acteurs possibles peut être limitée par le turn-over politique ou dans les services.
--	--

5. Les actions en faveur de l'amélioration du cadre de vie favorisent la fierté et la confiance des acteurs et leur disposition à coopérer, en particulier dans un territoire en souffrance¹⁴.

Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle	<p>Les interventions municipales qui agissent directement en faveur de l'amélioration du cadre de vie comptent aussi dans la perception positive du territoire par les habitants et dans la confiance qu'ils témoignent à la mairie.</p> <p><i>Je sais que le Maire essaye de faire son possible pour améliorer [la ville]. Il y a eu l'installation des jeux près de chez moi, et un espace de vie près des pompiers.</i></p> <p>Cyria Emelianoff¹⁵ se réfère à la psychologie environnementale qui nous explique que le lieu où on vit, c'est le miroir de nous-mêmes, et quand le lieu est dégradé, il y a un risque de dégradation de l'identité individuelle et collective.</p> <p><i>Les habitants commencent à participer à la requalification de leur territoire. Il y a la biodiversité, la ceinture verte. Une maman me disait : « Quand j'emmène ma fille à l'école, je passe par la ceinture verte et c'est la seule chose que j'ai de positif dans ma journée ». Il y a un jeu de miroir très fort qui se fait entre la beauté et le bien-être.</i></p>
Facteurs de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Ces interventions s'inscrivent dans un effort global de requalification de l'environnement mis en œuvre à plusieurs échelles : de la ceinture verte aux bacs de fleurs en bas d'immeuble. • Ces interventions s'inscrivent aussi dans une finalité de préservation de la biodiversité qui nourrit l'ambition systémique de l'action municipale. • Les résultats observés sont renforcés par l'implication habitante : la Mairie ne requalifie pas seule, mais avec les habitants qui révèlent leur capacité propre à agir sur leur environnement. Il s'agit d'éviter de « faire à la place de », de responsabiliser.

6. Les dispositifs d'implication habitante permettent de favoriser une dynamique d'apprentissage et de capacitation bénéfique à tous et d'améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action publique.

Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle	<p>Les dispositifs d'information, de formation et d'implication habitante mis en place par la mairie (voir notamment p.14) permettent effectivement aux acteurs du territoire d'acquérir des connaissances et des compétences nouvelles. En interne, comme en externe, plus on s'implique, plus on apprend, plus on se fait confiance, plus on coopère.</p> <p>Les espaces d'écoute et d'implication habitante sont suffisamment investis, notamment du fait de la posture favorable des acteurs, pour faire émerger des besoins non encore ou mal pris en compte par la municipalité et d'améliorer l'efficacité des opérations :</p> <p><i>Des sujets paraissent évidents, mais d'autres, sans la connaissance fine des habitants, on ne peut rien faire (ce qui se passe dans une rue) : deux messieurs sont venus me parler d'un problème de</i></p>
---	--

¹⁴ D'après l'expression de Cyria Emelianoff pour désigner les difficultés propres au bassin minier.

¹⁵ Maître de conférences en géographie, aménagement et urbanisme à Université du Maine (Le Mans), membre du panel d'experts mobilisé dans le cadre de la présente évaluation.

	<p><i>camions : je ne peux pas savoir sans eux, et maintenant c'est le sujet de la prochaine réunion publique (P2.pdf).</i></p> <p>Le changement de posture des acteurs permet d'installer un dialogue, de tisser des relations de confiance, et de faire ainsi émerger un cadre de coopération possible au sein duquel les acteurs agissent aux côtés de la municipalité, dans l'esprit du 50/50¹⁶. Lorsque les participations se répètent et que les coopérations se succèdent, les acteurs comme la Mairie, bénéficient d'un apprentissage sur le tas - ils font de mieux en mieux - et voient leurs convictions renforcées par les premiers résultats - ils y croient de plus en plus.</p> <p>Loos-en-Gohelle assume l'idée que seule, l'action publique est insuffisante et qu'elle doit alors favoriser un effet d'entraînement sur l'ensemble des acteurs pour leurs actions convergentes permettent ensemble d'opérer la transition.</p> <p>Les pratiques d'implication habitante loossoises se positionnent au-delà de la démocratie participative telle qu'elle est généralement mise en œuvre en s'inscrivant dans une ambition de capacitation des acteurs (<i>empowerment</i>, prise en charge de l'individu et de sa destinée par lui-même, au sens de Nussbaumer et en écho au travail d'Amartya Sen sur le concept de <i>capabilities</i>)</p>
<p>Facteurs de réussite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions d'implication habitante sont d'abord mises en œuvre à une échelle de proximité, de voisinage, et s'inscrivent dans l'environnement immédiat de chaque habitant. • Leur déploiement est facilité par la densité du maillage associatif, l'existence de relais de proximité reconnus et le recours à l'expertise de tiers. • Le dispositif d'implication habitante doit s'adapter à l'échelle des projets. • Pour que les acteurs passent à l'acte et contribuent au projet de leur propre chef, l'action publique peut créer des espaces et des conditions favorables avec des dispositifs du type 50/50 et une posture d'écoute et d'appui aux porteurs de projets. • La connaissance du territoire permet de savoir quels relais mobiliser pour faire remonter les signaux forts et les signaux faibles.
<p>Points de vigilance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette logique nécessite que les élus modifient leur posture, partagent davantage le pouvoir, fassent confiance à l'intelligence collective. Cette approche doit également se décliner dans le fonctionnement des services.

7. À une échelle de proximité, les dispositifs d'implication habitante sont d'autant plus investis qu'ils parviennent à entraîner des groupes d'interconnaissances, à s'appuyer sur les relations interpersonnelles pré-établies.

<p>Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle</p>	<p>La contribution effective des acteurs du territoire à la stratégie de conduite du changement reste fortement conditionnée par leurs intérêts et contraintes propres. Ils demeurent également sensibles à leurs groupes d'interconnaissances (je transforme me pratiques ou prends des initiatives d'autant plus volontiers que je le fais avec d'autres) :</p>
--	---

¹⁶ Le dispositif 50/50 loossois fonctionne de la manière suivante : « un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour mener une action d'amélioration du cadre de vie. La commune soutient alors financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs »

	<p>Par exemple, l'émergence de Bioloos s'est appuyée sur un groupe d'agriculteurs volontaires, sensibles à un agriculteur « moteur ». La réussite de l'implication habitante dépend aussi de la qualité du lien social propre au quartier dans lequel elle s'inscrit : plus le groupe d'interconnaissances est constitué, plus l'implication a de chances d'être intense et durable.</p>
<p>Points de vigilance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte l'existence et le levier que constituent les groupes d'interconnaissances dans la conception de ses politiques publiques suppose une connaissance très fine du territoire et de ses acteurs. • Les groupes de pairs peuvent également constituer un frein à la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement (résistance corporatiste) : il s'agit alors de reconnaître la violence du changement de posture demandé et d'adapter ses méthodes à la situation. Le basculement dans le rapport de force, en dernier recours, n'est pas exclu.

6.3. Pratiques de management en interne

8. Dans une collectivité de petite taille, les expériences personnelles des élus et agents peuvent être des ressources au service du projet notamment pour convaincre les acteurs du territoire d'adhérer au projet et favoriser la coopération.

<p>Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle</p>	<p>Le récit proposé par l'équipe municipale (« d'où nous venons, ce que nous faisons aujourd'hui et vers quoi nous allons ») est suffisamment accessible, convaincant, désirable et médiatisé pour emporter l'adhésion des acteurs en interne et en externe. Ce mécanisme est renforcé par : la double casquette des élus et agents (ex. un élu-agriculteur convainc mieux les agriculteurs), la proximité de l'équipe municipale avec les acteurs du territoire et un « facteur humain » favorable (les qualités personnelles du maire sont globalement très appréciées, ainsi que celles de plusieurs autres élus et agents).</p> <p>Les compétences, centres d'intérêt et énergies des élus et agents constituent autant de ressources au service du collectif. Cette conception singulière des ressources humaines favorise l'originalité et la créativité des initiatives qui émergent à l'intérieur et à l'extérieur de la mairie.</p>
<p>Facteurs de réussite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance et la valorisation de ces ressources constituent une contrepartie indispensable à la pérennisation de ce type de fonctionnement. • Cette approche implique des pratiques de recrutement favorisant la constitution d'une équipe à même de fournir cet investissement. • Cette approche s'inscrit dans une pratique des ressources humaines qui est attentive à la façon dont les gens se sentent bien, en phase avec eux-mêmes dans l'exercice de leur métier et qui ne se focalise pas uniquement sur l'atteinte des objectifs.
<p>Points de vigilance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce type de pratique présente des risques psychosociaux. Cette « exploitation des ressources personnelles » des élus et agents peut constituer une charge de travail supplémentaire et engendrer de la souffrance en l'absence de « soupapes » leur permettant de « prendre l'air », de se ressourcer à l'extérieur de la mairie, dans d'autres cercles. • Si l'on peut inciter les élus et agents à mettre les expériences personnelles au service du projet collectif, la réciproque, dans le sens d'une collusion, doit pouvoir être évitée. Les règles du jeu doivent être clairement établies, construites avec les parties prenantes.

9. Laisser aux agents des marges de manœuvre pour prendre des initiatives et expérimenter permet d'améliorer leurs compétences et la qualité de l'action publique.

<p>Ce qui a été observé à Loos-en-Gohelle</p>	<p>En complément d'actions de formation, les agents municipaux acquièrent également de nouvelles compétences en mettant en œuvre de nouvelles pratiques, qui leur étaient inconnues jusqu'alors (par ex. la gestion différenciée des espaces verts) et en prenant des initiatives, en expérimentant grâce aux marges de liberté dont ils disposent.</p> <p>Il s'agit de faire de l'agent « un porteur d'action » à tous les niveaux. L'agent a par ailleurs droit à l'erreur, l'échec est assumé collectivement. Cette pratique est associée à un pilotage par la ressource qui vise notamment à révéler les potentiels des agents.</p> <p>Si l'organigramme formel constitue un repère, un organigramme « réel » se construit en faisant, en ménageant des espaces pour échanger sur les meilleures façons de faire.</p> <p>Cette vision s'inscrit dans une gouvernance municipale plus décentralisée, plus polycentrique. Si les objectifs relèvent du projet politique, les moyens pour les atteindre peuvent être plus libres.</p>
--	--

<p>Facteurs de réussite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ici encore, la reconnaissance et la valorisation de ces initiatives constituent une contrepartie indispensable à la pérennisation de ce type de fonctionnement. • Ce type de fonctionnement requiert une posture renouvelée de l'élu par rapport à sa posture traditionnelle : dans un rapport de réciprocité plus forte, à l'écoute et au service des idées qui émergent des services. Le recrutement d'élus éloignés des viviers de recrutement classiques peut y être favorable. • La posture des cadres est également renouvelée : ils donnent des clés de compréhension plus que des ordres. Ils changent aussi leur vision du risque et doivent développer une perception fine de ce que l'agent considère comme risqué.
<p>Points de vigilance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce type d'approche peut être déstabilisant par rapport aux modes traditionnels de fonctionnement des collectivités, voire du travail en général. • Il nécessite un accompagnement, de la formation pour favoriser un apprentissage, une transformation progressive de la posture. On peut néanmoins considérer que ce mode de fonctionnement est susceptible de ne pas convenir à certains individus.

7. Annexes

7.1. Le référentiel de l'évaluation

7.1.1. Le questionnement évaluatif

Le questionnement évaluatif formulé par la DR ADEME Nord-Pas de Calais au stade du cahier des charges demeure relativement large et correspond à la deuxième interrogation des 3 questions clés¹⁷ formulées :

- (1) *Y a-t-il une méthode loossoise de conduite du changement ?*
- (2) *Si oui, est-elle efficace ? Pourquoi ? Quels freins ?*
- (3) *Est-elle généralisable ? Si oui, dans quelles conditions ? Si non, pourquoi ?*

Il s'agit bien d'un questionnement d'**efficacité** qui interroge l'atteinte des objectifs : sommes-nous en capacité d'observer les résultats attendus de la mise en œuvre de la méthode loossoise de conduite du changement ?

Mais **la définition des résultats et impacts attendus** reste pour sa part très partielle : « accélérer le processus de transition à l'œuvre sur le territoire », « [aller] vers une transition énergétique et écologique ».

L'impact final attendu de la conduite du changement serait alors d'opérer pleinement « la transition » initiée par le territoire et décrite de la façon suivante dans le récit loossois¹⁸ :

Loos-en-Gohelle est alors "en transition", c'est-à-dire en passe de réussir la conversion d'un modèle de société non durable, fondé sur l'industrie du charbon, à un modèle soutenable dans les limites de la biosphère. Un nouveau modèle "économique"¹ apparaît : économique, écologique, donc politique et sociétal, ancré dans le territoire, centré sur les métiers d'avenir et les écoactivités, animé par des logiques d'économie circulaire et d'économie de la fonctionnalité. Il reste à l'amplifier.

L'impact final recherché est donc l'émergence d'un nouveau mode de développement, en rupture avec le mode actuel et que l'on peut probablement qualifier de durable et de résilient.

La présente évaluation n'a pas vocation à interroger directement cet impact final vers lequel tend la stratégie loossoise. Il s'agira plutôt de questionner l'atteinte des résultats et impacts intermédiaires recherchés par la stratégie loossoise de conduite du changement.

Les éléments de cadrage ont permis de préciser ces **résultats et impacts intermédiaires attendus** :

- Ceux-ci concernent d'abord **le changement de postures et de comportement des acteurs** (compris au sens large de l'ensemble des parties prenantes du territoire : élus, agents de la commune, habitants, entreprises, associations, autres organismes publics, parapublics, privés, etc.), leur « réagencement » :

La politique publique mise en place par Jean-François Caron, élu Maire EELV sur une liste divers gauche depuis 2001, vise la responsabilisation et la capacitation des individus.¹⁹

Dans le cadre de cette concertation, la commune a développé une politique de communication avec un double objectif : informer et former les différents acteurs. La sensibilisation et l'information visent trois grandes cibles : la population, les techniciens et les élus. Il s'agit pour la municipalité d'allier

¹⁷ Extrait du dossier de consultation.

¹⁸ 30 ans de développement durable à Loos-en-Gohelle – Un récit de résilience territoriale, Julian Perdrigeat, Octobre 2014.

¹⁹ Ibid.

étroitement action et sensibilisation afin de produire des effets directs sur les comportements, aussi bien chez les habitants pour susciter un certain automatisme à s'impliquer dans les débats locaux qu'en interne, où une nouvelle méthode de travail s'est instaurée entre les élus et les services municipaux.

[...] Loos-en-Gohelle a le souci d'aller vers l'autonomie et la responsabilisation des personnes, et d'éviter que les habitants ne se mettent en posture de consommateur d'aides. En effet, l'intérêt général ne va pas de soi : il faut le produire et c'est l'affaire de tous²⁰.

- Ce changement de posture et de comportement des acteurs doit permettre de les rendre **acteurs de la production de l'action publique** et contribuer ainsi à une **meilleure pertinence** (adéquation aux besoins) de l'intervention municipale :

En ce sens, la démocratie participative est inscrite au cœur même du processus de Développement Durable, car elle permet une meilleure expression des besoins, et une qualification de la demande.

[...] Les bénéfices de la participation [sont] : [...] la production d'intelligence collective et l'expertise d'usage ; la légitimation de l'arbitrage politique ; l'efficacité des politiques publiques, car elles correspondent aux besoins et sont appropriées par les habitants ; la qualification de l'habitant, qui devient un citoyen responsable davantage conscient des enjeux.²¹

- Le résultat attendu de la mise en mouvement des acteurs doit pouvoir dépasser le cadre de la seule amélioration de l'intervention municipale et inclut **l'adaptation**, par les parties prenantes, **de leurs propres actions et l'émergence de nouvelles actions convergentes** dans l'idée d'un « effet boule de neige » :

L'idée n'est pas seulement d'aboutir à une action publique co-construite, mais à plein d'actions de plein d'acteurs, y compris privés !²²

Les projets émergeant actuellement, sont ainsi non seulement hérités de processus précédents pensés dans le temps long, mais sont eux-mêmes construits, non pour effectivité immédiate, mais pour enclencher des processus dont les effets seront perceptibles dans un temps étalé. C'est notamment le cas du projet RéhabLoos, qui est pensé dans un mécanisme d'effet « boule de neige ». [...] Ce projet est en effet pensé par phases, avec l'idée qu'une phase en enclenchera une autre, par effet d'entraînement. Ainsi le locataire du logement communal, par ailleurs employé municipal, s'il est satisfait de la réhabilitation énergétique de son logement, jouera auprès des autres habitants le rôle « d'ambassadeur », avec un habitat vitrine de ce qu'il est possible de faire, des coûts que cela engendre, et des gains sur les factures énergétiques ou en terme de confort. Ajoutée à la réhabilitation du quartier des castors, la Mairie espère un effet « boule de neige » auprès des autres propriétaires-occupants, à travers ces démonstrations concrètes, et qu'in fine (35 ans) tout le foncier de Loos soit réhabilité.²³

²⁰ Loos-en-Gohelle, ville pilote du développement durable, Janvier 2011.

²¹ Ibid.

²² Extrait de l'entretien de cadrage réalisé avec Jean-François Caron.

²³ *Poids du passé, défis futurs : Temporalités de l'action environnementale dans une ancienne commune minière (Loos-en-Gohelle, Pas-de-Calais) - Mai 2015 - Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : Dobigny Laure et Raineau Laurence - CETCOPRA - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

- C'est l'ensemble de ces actions publiques, privées et mixtes convergentes qui contribuent dans un deuxième temps à produire des **impacts sur le cadre de vie, les champs sociaux, environnementaux et/ou économiques**.

7.1.2. Théorie du changement

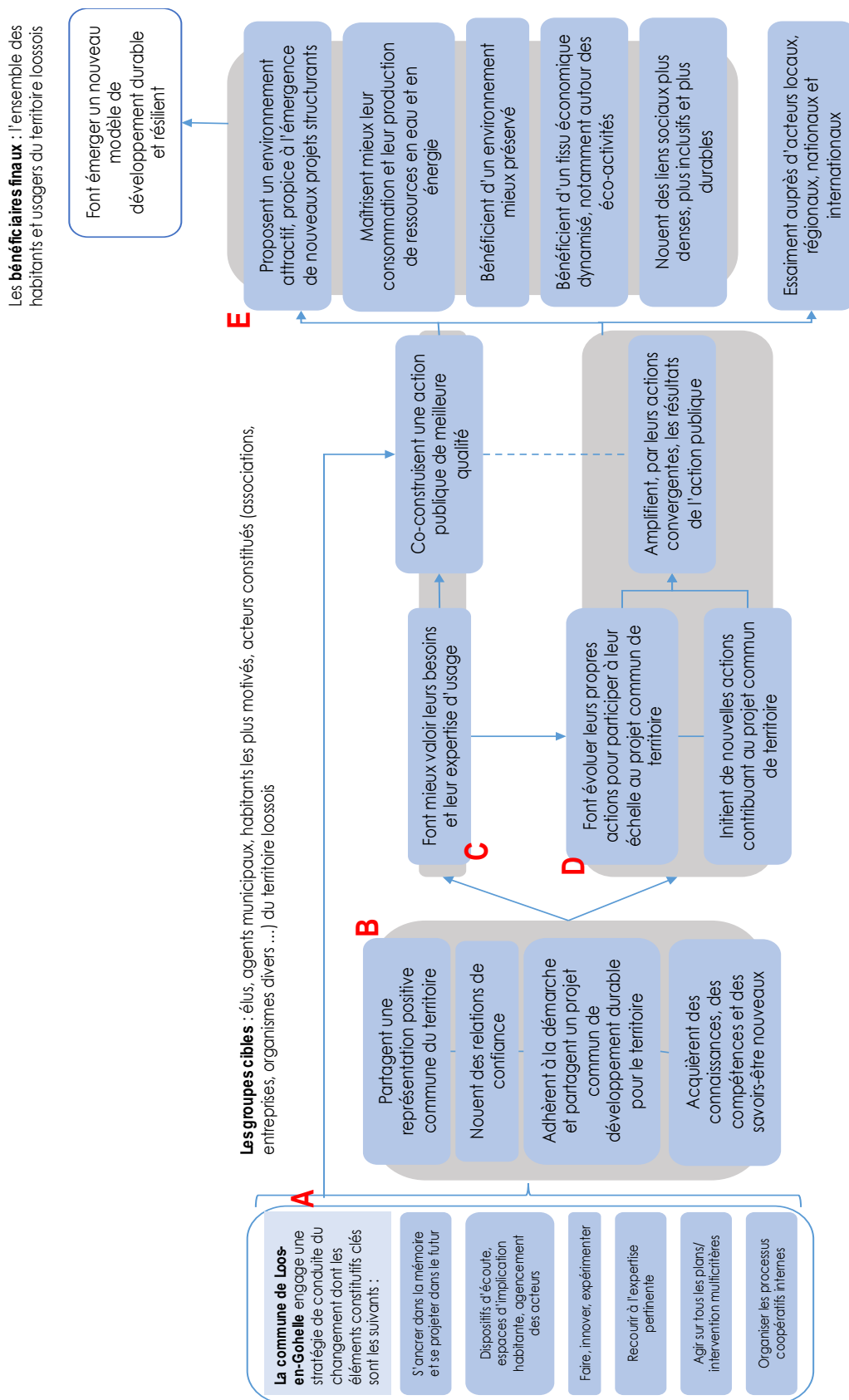
Sur la base de ces éléments, l'équipe d'évaluation propose une théorie du changement qui présente séquentiellement, étape par étape, les changements attendus et la façon dont l'intervention et les autres facteurs contributifs sont censés y contribuer.

Elle est représentée par un schéma, le logigramme (voir page suivante).

Celui-ci permet d'opérationnaliser le questionnement évaluatif en posant **3 questions d'efficacité** :

1. Dans quels cas et comment la stratégie de conduite du changement loossoise contribue-t-elle au changement de représentations et de posture des acteurs du territoire loossois ?
2. Dans quels cas et comment la stratégie de conduite du changement loossoise contribue-t-elle à la co-construction d'une action publique plus pertinente (prenant mieux en compte les besoins des acteurs du territoire) ?
3. Dans quels cas et comment la stratégie de conduite du changement loossoise contribue-t-elle à amplifier les résultats de l'intervention municipale grâce à l'effet d'entraînement sur les acteurs du territoire ?

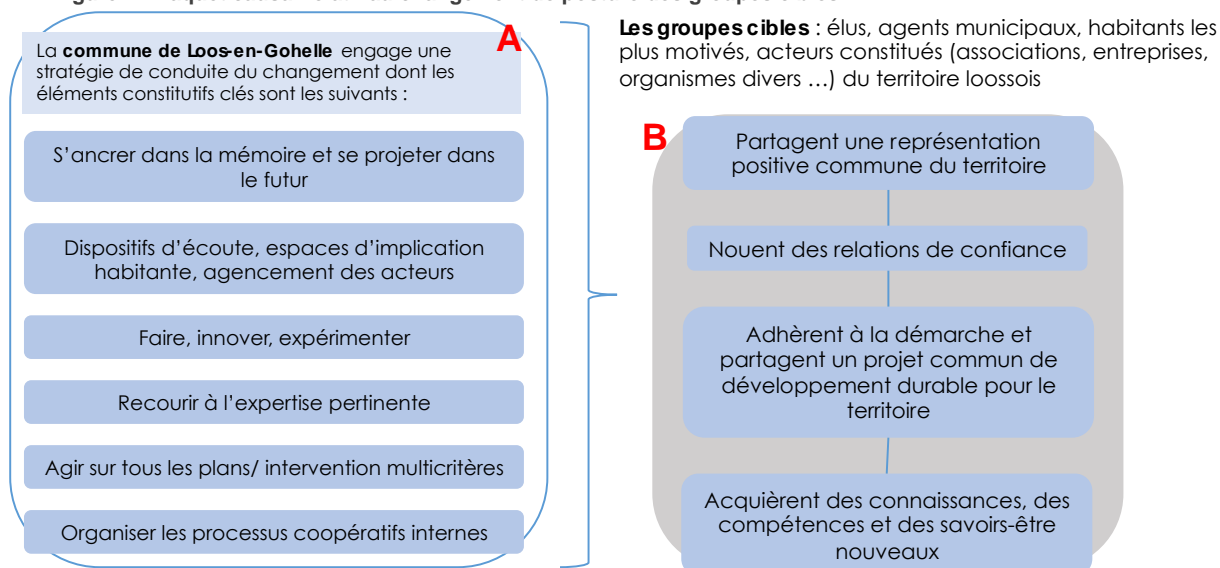
La réponse à ces questions repose sur l'analyse de « **paquets causaux** » : chaque paquet causal inclut un changement attendu, et l'ensemble des causes qui sont supposées y contribuer. Les lettres rouges qui figurent sur le logigramme permettent de les repérer plus facilement tout au long du détail de la théorie du changement.



Q1 : Contribution au changement de posture des acteurs du territoire loossois

La première question formulée interroge la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise au changement de posture et la capacitation des acteurs (voir le zoom ci-dessous).

Figure 1 : Paquet causal relatif au changement de posture des groupes cibles



NB : Pour chaque question, les paragraphes proposés décrivent successivement :

- le contenu de chacune des « boîtes du logigramme » : quel est le changement attendu ? comment peut-on le décrire plus précisément ?
- la flèche qui relie les « boîtes » entre elles : par quels mécanismes la stratégie de conduite du changement loossoise est-elle effectivement susceptible de contribuer au changement de posture des acteurs ?
- et les autres facteurs susceptibles de contribuer au changement attendu, plutôt que ou en complément de la contribution de la stratégie de conduite du changement loossoise.

LOOS-EN-GOHELLE ENGAGE UNE STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT (A)

La stratégie de conduite du changement mise en place à Loos-Gohelle s'appuie sur plusieurs éléments constitutifs clés qui font chacun l'objet d'une description ci-après.

S'ancrer dans la mémoire et se projeter dans le futur

Les marqueurs de l'histoire minière, présents de manière importante sur le territoire de la commune, sont conservés et mis en valeur. Il s'agit notamment de la rénovation de la base du 11/19, ou du travail sur le patrimoine du CPIE de la Chaîne des Terrils. Il s'agit notamment de mobiliser « la grande force évocatrice » des lieux, qui sont « fortement symboliques ». La politique culturelle de la commune s'appuie sur son histoire et son identité collective.

Dispositifs d'écoute, espaces d'implication habitante, agencement des acteurs

La participation des habitants est systématique dans la conduite des politiques de la ville. Ainsi plus de 200 réunions publiques sont tenues tous les ans et un grand nombre d'actions de sensibilisation sont menées (mémoire, environnement, etc.). Les différentes actions mises en place consistent à informer les habitants, leur faire comprendre la démarche et à développer leur capacité d'initiative.

La volonté d'agencement des acteurs implique de « mettre tout le monde autour de la table » de façon à créer ou à renforcer la connaissance mutuelle et d'ouvrir un espace pour que s'expriment les intérêts de chacun.

Faire, innover, expérimenter

La commune met un point d'honneur à innover dans les concepts mobilisés, mais également dans leur expérimentation, elle est d'ailleurs considérée comme une ville pilote ou un laboratoire. Cela se fait notamment dans une dynamique d'apprentissage. Les domaines d'actions sont variés : écoconstruction, énergies renouvelables, économie de la fonctionnalité... La base du 11/19 accueille notamment plusieurs structures pionnières dans ces domaines.

Recourir à l'expertise pertinente

La commune s'ouvre sur l'extérieur pour pouvoir recueillir les expertises de tiers. Elle a notamment engagé un processus d'ingénierie systémique visant à pouvoir agencer cette expertise de manière optimale.

Agir sur tous les plans/intervention multicritères

Chaque action engagée met en avant plusieurs critères dans sa mise en œuvre, notamment autour des domaines du développement durable : économie, social et environnemental.

Organiser les processus coopératifs internes

Depuis 2012, un processus d'écoute, de dialogue et de structuration d'un système administratif et politique a été mis en place pour répondre aux enjeux du travail dans le cadre du développement durable et de nouveaux modèles économiques. Un lieu de délibération et de réflexivité a été instauré, et une dynamique de coopération dans le travail a été lancée : coopération entre services, coopération au sein du comité de direction, du comité de direction avec la direction générale et politique (le maire, le DGS, le directeur de cabinet), des services avec les élus, des élus entre eux...

Ce processus a conduit à la constitution et l'accompagnement, par un prestataire extérieur de groupes de pairs au sein de l'administration et chez les élus. La réunion des groupes de pairs institue des espaces d'expression et de réflexivité collective du travail pensé et réalisé. Le processus a également conduit à la structuration d'une méthode de management par la coopération au sein de l'administration.

De plus, des formations sont proposées aux élus et aux agents :

- Pour les agents : des formations au développement durable et « aux transformations du monde auxquelles ils ont à faire »²⁴. Des formations plus spécifiques sont également mises en œuvre, le personnel d'entretien est par exemple formé à la gestion différenciée des espaces verts, etc.
- Les élus volontaires ont également pu bénéficier de formations dans la conduite de réunion et la prise de parole en public.

LE CHANGEMENT ATTENDU (B)

N. B. Le terme « **acteurs du territoire loossois** » comprend l'ensemble des individus et des organisations actives sur le territoire de la commune. Il inclut les élus municipaux et agents municipaux, les habitants, les commerçants, les artisans, les entreprises, les associations, les centres de recherche, les autres acteurs publics ou parapublics implantés sur la commune, etc.

Les acteurs du territoire loossois partagent une représentation positive de leur territoire : ils l'associent à des valeurs positives (beau, attractif, dynamique, qualité de vie, etc.) et en sont fiers. Individuellement, cette fierté nourrit également une image de soi positive.

*C'est la psychologie environnementale qui nous explique que le lieu où on vit, c'est le miroir de nous-mêmes, et quand le lieu est dégradé, il y a un risque de dégradation de l'identité individuelle et collective.*²⁵

Les acteurs du territoire loossois associent au territoire des perspectives d'évolutions positives : celui-ci est promis à des améliorations futures. Renonçant au fatalisme, les acteurs sont convaincus qu'un changement positif est possible et que le destin de Loos reste à écrire.

Ils font davantage confiance à la Ville (élus et agents) et considèrent avec sérieux sa capacité d'action. À l'inverse, la Ville fait également plus confiance aux acteurs du territoire et accordent de la valeur à ce qu'ils sont susceptibles de leur apporter. Les groupes cibles nouent également des relations de confiance entre eux et considèrent qu'il est possible de faire *ensemble*.

Ils adhèrent au projet de développement durable et résilient que la municipalité impulse et à la proposition municipale de le co-construire avec elle. Ils expriment l'envie d'aller vers un mode de développement qui améliore le cadre de vie, préserve l'environnement, économise les ressources en

²⁴ Loos-en-Gohelle, ville pilote du développement durable, Janvier 2011.

²⁵ Extrait des entretiens de cadrage avec les experts.

eau et en énergie, limite la production de déchets, qui favorise le vivre ensemble et le bien-être de chacun, lutte contre les exclusions et favorise les initiatives de chacun, qui valorise la mémoire, qui mise sur les écoactivités et l'économie solidaire pour développer l'emploi, etc.

Les élus et les agents connaissent les enjeux du développement durable et sont en capacité de les transmettre aux autres acteurs du territoire. Ils maîtrisent également les compétences nécessaires à la capacitation des acteurs (comment associer les acteurs au processus de décision publique ? quel format choisir ? comment animer une réunion publique, etc.).

Au-delà des élus et des agents, les acteurs du territoire loossois connaissent les enjeux du développement durable et font le lien avec le projet de territoire loossois. Ils connaissent également les grands contours de l'intervention municipale et les contraintes qui peuvent la limiter. Ils sont capables d'écouter et de prendre en compte les opinions des autres, de formuler un avis propre et de le remettre en cause pour contribuer à la constitution d'une position commune considérant l'intérêt général.

Il s'agit surtout que les acteurs développent un savoir-être coopératif, accueillant, respectueux : ce sont là des qualités décisives dans les processus coopératifs.²⁶

LA CONTRIBUTION DE LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT LOOSSOISE (A→B)

La stratégie de conduite du changement loossoise contribue au changement de posture des acteurs du territoire loossois en particulier par les mécanismes suivants :

- Les actions de sensibilisation et d'information dont bénéficient les acteurs du territoire leur permettent d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de nouveaux savoir-être coopératifs.
- La municipalité programme et met en œuvre des opérations qui embellissent la ville et améliorent le cadre de vie, celles-ci sont reconnues et appréciées des acteurs qui perçoivent de façon plus positive le territoire.
- La mise en visibilité du territoire au-delà de l'échelon local, sa médiatisation positive en tant que « ville pilote », la reconnaissance témoignée par les acteurs extérieurs flatte les acteurs du territoire, fiers de cette mise en lumière et nourrit et renforce la représentation positive qu'ils ont de Loos-en-Gohelle.
- Le récit proposé par les élus et agents aux acteurs du territoire est suffisamment convaincant et désirable pour leur donner envie de l'adopter et de le diffuser à leur tour.
- Les actions de formation, le développement de nouvelles méthodes collaboratives en interne et le recours large à l'expertise permettent aux élus et agents d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de nouveaux savoir-faire.
- La participation des acteurs locaux aux dispositifs de capacitation des acteurs (réunions publiques, concertation, dispositif 50/50, etc.) leur permet d'acquérir progressivement des savoir-être coopératifs.

LES AUTRES FACTEURS CONTRIBUTIFS (X→B)

- Les initiatives déployées à l'échelle du Bassin minier et de la Métropole (inscription du bassin minier Nord- Pas de Calais sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO, dynamique Euralens autour du Louvre-Lens) favorisent une représentation positive du territoire, et peut-être avec une ampleur moindre, une culture du projet de territoire partagé et l'acquisition de connaissances et de compétences pour les acteurs qui ont participé à ces démarches.
- La Région Nord-Pas de Calais cherche également à mettre en mouvement les acteurs en faveur d'un modèle de développement durable et résilient (TESR, TRI²⁷).

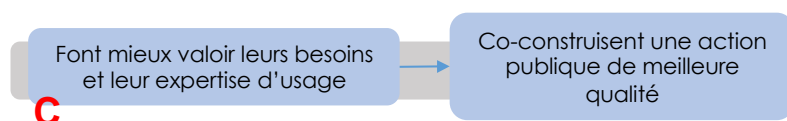
²⁶ Extrait de l'entretien de cadrage réalisé avec Jean-François Caron.

²⁷ Transformation Écologique et Sociale Régionale et Troisième Révolution Industrielle.

- Les acteurs du territoire ont acquis des savoir-être et savoir-faire coopératifs ailleurs : dans leur vie professionnelle, associative, formation initiale et continue, etc.
- Les mandatures antérieures à celles de Jean-François Caron et les initiatives des « pionniers » (ex. les militants à l'origine de la création du CPIE) ont installé un « terreau participatif » propice à l'amplification des résultats attendus en matière de changement de postures des acteurs.
- À l'inverse, la prégnance de la culture minière caractérisée par une autorité paternaliste favorisant le maintien des acteurs dans une attitude passive ralentit les résultats attendus en matière de changement de posture des acteurs.

Q2 : Contribution à la co-construction d'une action publique plus pertinente

LE CHANGEMENT ATTENDU (C)



Les acteurs du territoire loossois participent aux actions organisées par la commune et destinées à permettre cette participation habitante, ou plus généralement au processus de décisions (réunions d'information, comités de pilotage...). La participation touche l'ensemble des groupes cibles, et l'ensemble des catégories au sein de ces différents groupes. Par exemple, elle concerne des habitants de tout âge, de toute catégorie sociale, etc. Enfin, cette participation concerne un champ de politiques large et non pas seulement quelques projets emblématiques.

Dans ces réunions [sur l'aménagement de la voirie], la police est là, tout comme le bureau d'étude concerné par les aménagements de voirie. Toutes les personnes susceptibles d'apporter des éléments techniques sont présentes afin de gagner en efficacité et d'améliorer la qualité du débat et des réponses aux problèmes posés.²⁸

La participation des acteurs du territoire est active et efficace. Ils expriment leur opinion et écoutent et comprennent celle des autres. Leur interaction aboutit à une décision partagée, ou au moins comprise par tous.

[Toujours concernant l'aménagement des voiries] Si l'un de ces problèmes concerne par exemple la vitesse dans la ville, quelqu'un peut proposer un dos d'âne. Je note l'idée, tout en demandant qui est prêt à en avoir un devant chez lui. En général, les têtes se baissent... Je profite de ce moment-là pour embrayer sur des solutions qui me semblent plus intéressantes, comme les effets de chicane ou des choses de ce genre. [...] Lors de la seconde réunion, voire de la troisième, on assiste à une nouvelle vague de vidage de sac, notamment de la part de ceux qui étaient absents, ou de ceux qui insistent et qui radotent. Ils sont pratiquement toujours remis à leur place par les autres participants, qui leur rappellent gentiment le sujet abordé et que l'on en est déjà aux solutions... On évite ainsi la monopolisation du temps de parole.²⁹

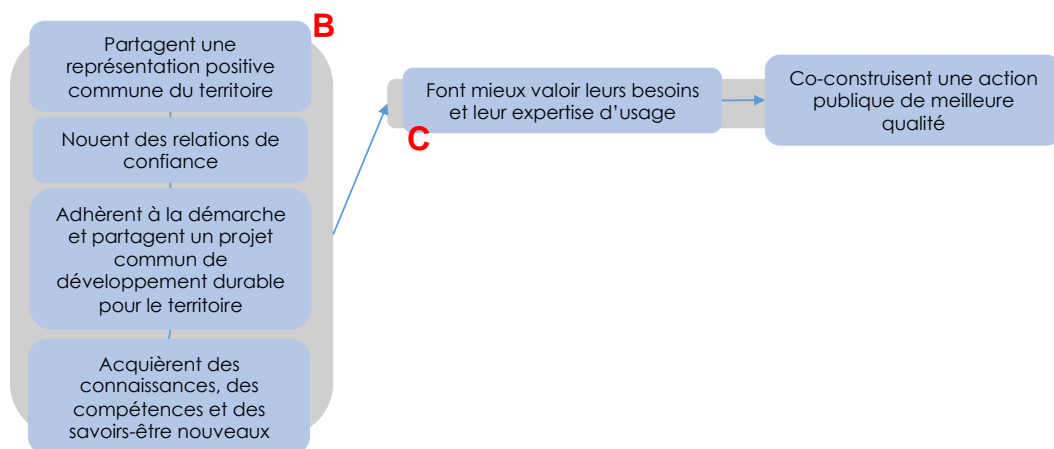
Les décisions prises collectivement par ces acteurs sont effectivement relayées dans la politique municipale qui s'avère plus pertinente, c'est-à-dire qu'elle prend en compte des besoins non ou peu

²⁸ Jean-François, « Loos-en-Gohelle, laboratoire du développement durable », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2010/3N°83, p. 22-28. DOI : 10.3917/jepam.083.0022

²⁹ *Ibid.*

couverts précédemment et y répond mieux. Les objectifs et les modalités d'intervention sont modifiés en conséquence.

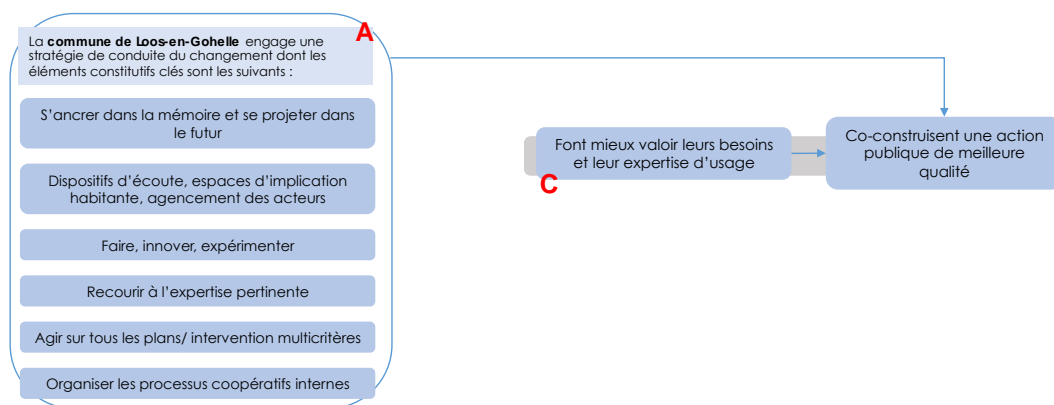
La contribution du changement de posture des acteurs (B→C)



La stratégie de conduite du changement loossoise, et plus précisément le positionnement des acteurs du territoire comme acteurs du changement (voir le paquet causal précédent), contribue à une meilleure participation des acteurs à la production de la politique municipale par les principaux mécanismes suivants :

- Les actions de communication et le dispositif de capacitation des acteurs de la commune remportent l'adhésion des acteurs qui répondent positivement à l'invitation à participer aux débats (ex. envoi des comptes rendus de réunion pour susciter l'envie de participer au débat).
- Les acteurs du territoire ont précédemment été convaincus par la démarche, ce qui les incite à s'engager dans le processus de production de la politique municipale.
- L'acquisition de savoir-être coopératifs permet aux acteurs du territoire de se sentir légitimes et capables de participer à la production de l'action publique et ils s'engagent plus facilement et avec plus d'assurance.
- La systématisation de la participation permet aux acteurs du territoire d'accumuler de l'expérience sur les bonnes façons de participer à la production de l'action publique (effet d'apprentissage sur le tas).
- L'acquisition de savoir-être coopératifs permet aux acteurs du territoire leur permet de nourrir un débat public de meilleure qualité. Les élus et les agents ont également été mis en capacité de mener ce débat dans les meilleures conditions.
- Les experts associés à la démarche, sont également progressivement mis en capacité de participer au débat public, et apporte des concepts ou éléments de connaissance qui permettent de l'enrichir.
- La qualité du débat public permet de révéler de manière plus immédiate et plus complète les besoins des différents acteurs et donc de rendre les politiques publiques plus pertinentes.

LA CONTRIBUTION DE LA STRATÉGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT LOOSSOISE (A→C)



De façon plus directe et immédiate, sans forcément passer par un changement de postures des acteurs, la stratégie de conduite du changement loossoise contribue à l'amélioration de la pertinence de l'action publique municipale par les principaux mécanismes suivants :

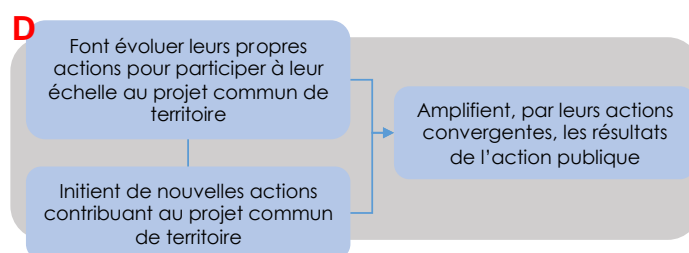
- Le recours à l'expertise apporte de nouveaux éléments sur la meilleure façon de répondre à tous les besoins qui sont directement intégrés à l'action publique et améliorent sa pertinence.
- Les expérimentations, dans l'esprit d'un droit à l'erreur, révèlent les inadéquations aux besoins et sont ajustées au fil de l'eau de façon à améliorer la pertinence de l'action publique.
- Le souci de privilégier des interventions multicritères favorise une plus large prise en compte des besoins.

LES AUTRES FACTEURS CONTRIBUTIFS (X→C)

- Les autres démarches de concertation mise en place sur le territoire « élargi », et notamment celle d'Euralens ou les démarches initiées par la Région, ont également pu contribuer à améliorer la capacité des acteurs à participer à un débat public plus efficace.
- L'action publique municipale décline des politiques publiques régionales ou nationales qui ont amélioré par ailleurs leur capacité à répondre aux besoins.

Q3 : Contribution à l'amplification des résultats de l'action publique

LE CHANGEMENT ATTENDU (D)



Les acteurs du territoire intègrent à leurs façons d'agir (en tant qu'habitant, « usager du territoire », entreprise, etc.) les objectifs portés par le projet commun de développement durable du territoire. Ils se préoccupent de leur propre chef, à leur échelle et dans leurs propres actions (qui peuvent relever d'un cadre personnel, professionnel et/ou associatif) de contribuer à l'amélioration du cadre de vie, de préserver l'environnement, d'économiser les ressources en eau et en énergie, de contribuer à l'amélioration du lien social, etc.

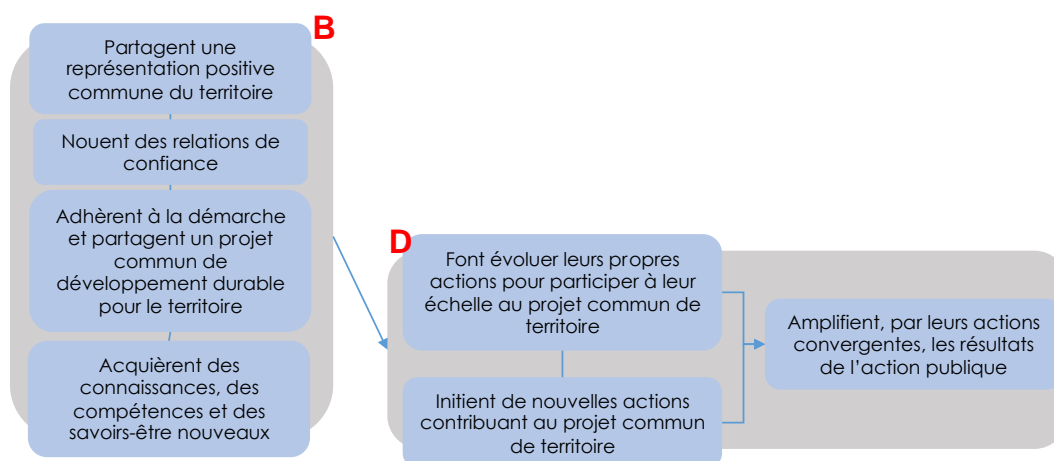
Exemple : un acteur cite le cas de la friterie de Loos-en-Gohelle qui s'engage dans une démarche de conversion au bio ; il s'agit bien là d'un acteur privé qui transforme de son propre chef son intervention (en l'occurrence, la nature de son commerce) dans un sens convergent avec le projet territorial.

Au-delà de la transformation de leurs propres actions, les acteurs du territoire initient, là encore de leur propre chef, de nouvelles actions qui contribuent au projet commun de développement durable du territoire.

Exemple : L'association Les Caribous des terrils est créée par un groupe d'individus adeptes de la marche nordique et porte les objectifs du Plan Santé-nutrition.

En transformant leurs interventions et en initiant de nouvelles actions convergentes avec les objectifs du projet commun de développement durable du territoire, les acteurs amplifient ainsi les résultats attendus de la seule action publique.

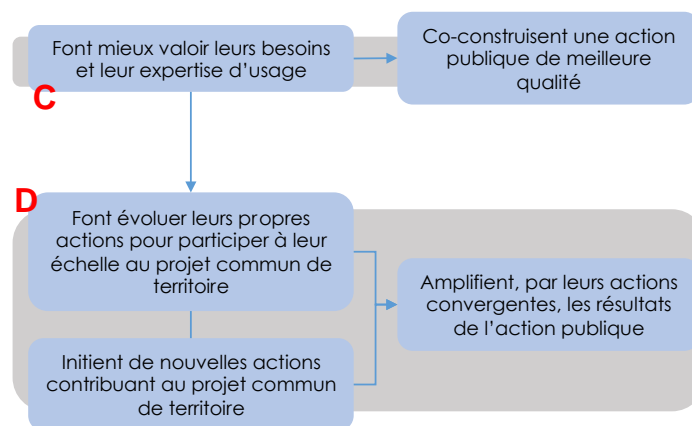
LA CONTRIBUTION DU CHANGEMENT DE POSTURE DES ACTEURS (B→D)



Le changement de posture des acteurs contribue à l'amplification des résultats de l'action publique en particulier par les mécanismes suivants :

- Les acteurs, convaincus par le projet de développement durable pour le territoire et qui ont adopté une posture plus « active », se sentent co-responsables de l'atteinte des objectifs partagés pour le territoire et en tirent des leçons pour leur propre action.
- Grâce aux connaissances et compétences acquises, les acteurs connaissent mieux les façons dont ils pourraient transformer leur intervention et se sentent plus capables de le faire.
- Grâce aux connaissances et compétences acquises, les acteurs identifient plus facilement des besoins orphelins et envisagent plus spontanément d'y répondre par une initiative propre qu'ils se sentent capables de porter.

La contribution d'une meilleure participation à la production de l'action publique (C→D)



La participation des acteurs à la production de l'action publique contribue à l'amplification des résultats de l'action publique en particulier par les mécanismes suivants :

- La participation des acteurs au processus de production de l'action publique municipale renforce leur adhésion au projet et leur sentiment de coresponsabilité quant à l'atteinte des objectifs partagés pour le territoire. Ils en tirent des leçons pour leur propre action.
- La participation des acteurs au processus de production de l'action publique municipale, mobilisant une diversité d'acteurs et d'expertise, leur permet d'ouvrir le champ des possibles pour leur propre action.
- La participation des acteurs au processus de production de l'action publique municipale leur permet de prendre conscience à la fois de leurs capacités productives et des limites et contraintes de l'action publique : ils envisagent d'autant plus facilement d'initier de leur propre chef des actions complémentaires convergentes.
- La participation des acteurs au processus de production de l'action publique municipale leur permet de prendre conscience du champ des besoins satisfaits et insatisfaits, de mieux identifier ces derniers et de proposer d'y répondre en transformant leur action et/ou en prenant des initiatives.

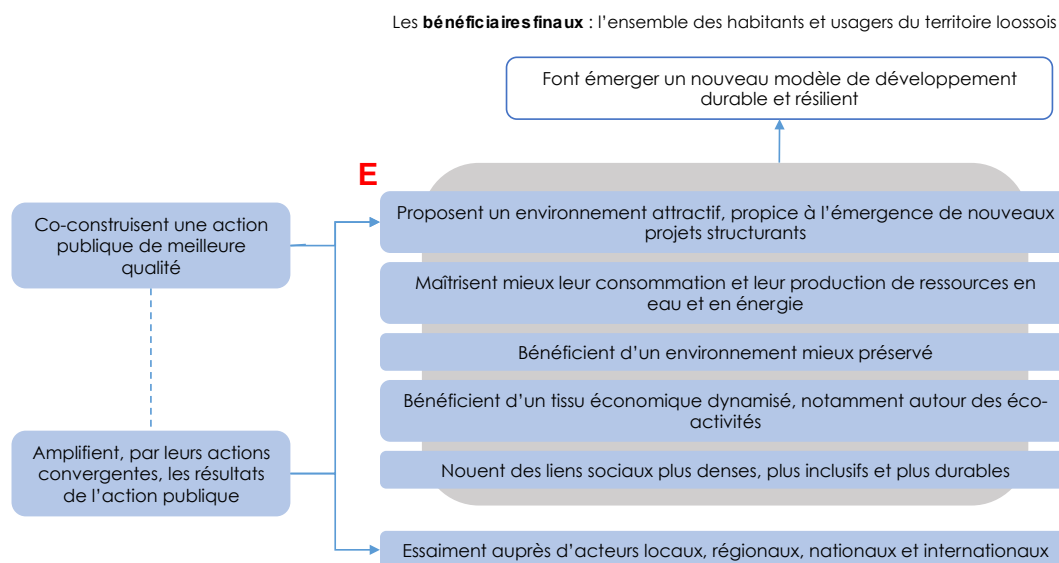
[Exemple :] L'opération "Mouv' eat" a ainsi donné l'idée à trois associations sportives (basket, tennis de table et badminton) d'une journée "Trouve ton sport", en 2009. En plus de l'occasion d'essayer différentes disciplines et de passer un bon moment, chaque enfant ayant pratiqué les trois sports a reçu un cadeau. À l'issue de cette journée, qui a prouvé que les différents sports peuvent agir ensemble et ne sont pas forcément en compétition pour recruter des adhérents, chaque club a connu une réelle augmentation du nombre de ses licenciés. Par exemple, une dizaine de jeunes a décidé de pratiquer le tennis de table et amené d'autres adolescents qui n'avaient pas participé à "Trouve ton sport". Faisant passer le nombre de jeunes pratiquants de 3 à 17.³⁰

LES AUTRES FACTEURS CONTRIBUTIFS (X→D)

- Les acteurs suivent l'exemple d'acteurs extérieurs au territoire.
- Les acteurs transforment leur action parce que cette transformation sert leurs intérêts propres.

³⁰ Loos-en-Gohelle, ville pilote du développement durable, Janvier 2011.

La question des impacts thématiques



Le côté droit du logigramme établit une relation de causalité entre la co-construction d'une action publique plus pertinente (C) dont les résultats sont amplifiés par les actions convergentes initiées par les parties prenantes (D) et une série d'impacts thématiques (E) qui touchent l'ensemble des bénéficiaires finaux ainsi que les autres territoires, voisins et au-delà, en ce qui concerne l'essaimage.

Si les paquets causaux décrits précédemment constituaient des résultats *issus des éléments de méthode* de la stratégie de conduite du changement, ces impacts finaux constituent ici des effets *issus de la stratégie de conduite du changement elle-même*. Ils se situent donc à un niveau plus global et font système pour « faire émerger un nouveau modèle de développement durable et résilient ».

L'analyse de contribution proposée, qui repose sur 5 études de cas spécifiques, ne permettra pas de faire la preuve des impacts systémiques issus de la stratégie de conduite du changement dans sa globalité. Cependant, les études de cas, sur chaque thématique concernée, chercheront à identifier les changements décrits dans les impacts thématiques et les indices de la contribution de la stratégie de conduite du changement essentiellement via les mécanismes suivants :

- L'action publique loossoise étant de meilleure qualité grâce à une meilleure prise en compte des besoins et des expertises d'usage, elle produit *plus* ou *mieux* d'impacts positifs attendus sur l'environnement, le tissu économique, le lien social, etc.
- Les actions convergentes initiées par les parties prenantes *amplifient* les impacts positifs attendus sur l'environnement, le tissu économique, le lien social, etc.

Le panel d'experts permettra de **qualifier la valeur ajoutée** propre à la stratégie de conduite du changement observée au niveau des impacts thématiques notamment en prenant appui à ce qu'ils peuvent observer par ailleurs :

- [effet amplificateur] La stratégie de conduite du changement loossoise permet-elle d'augmenter l'ampleur des impacts thématiques ?
- [effet accélérateur] La stratégie de conduite du changement loossoise permet-elle de les observer de façon plus rapide ?
- [effet d'élargissement] La stratégie de conduite du changement loossoise permet-elle de toucher un plus grand cercle de bénéficiaires finaux, notamment des publics éloignés ?
- Etc.

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale. L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

www.ademe.fr