Livret Euralens n°16

2010 - 2020
Bilan et perspectives du Cercle de qualité

Livret du Cercle de qualité du 27 février 2020

Euralens
Au cœur d'une nouvelle métropole

UNE FABRIQUE DE LA VILLE

Photographies du livret : © Une Fabrique de la Ville, © Euralens (sauf mentions contraires)

Ce dossier, coordonné par Jean-Louis Subileau, animateur du Cercle de qualité, avec l'aide de Nathan Starkman, a été préparé par :
Élodie Bergna, Élodie Sénéchal et Gilles Huchette, pour l'association Euralens
Élisa Colas, Erwan Roncin et Julie Walk pour Une Fabrique de la Ville

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 5

CONSEILS ET RIGUEUR *par Bernard Masset* 5

NOUVELLES ÉTAPES, NOUVEAUX DÉFIS *par Gilles Huchette* 6

PARTIE 1 Retour sur les enjeux et les réunions du Cercle de qualité depuis sa création 9

Objectifs, enjeux et travaux du Cercle de qualité 10

1. CRÉATION ET OBJECTIFS DU CERCLE DE QUALITÉ 10

2. ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CERCLE DE QUALITÉ 13

3. MOBILISATION DES EXPERTS POUR LES PROJETS DU TERRITOIRE 16

Historique et enseignements des réunions plénières du Cercle de qualité (2010-2020) 18

1. PRÉSENTATION DU TERRITOIRE, PLAN DIRECTEUR CENTRALITÉ ET PROCESSUS DE LABELLISATION 18

2. SCHÉMA STRATÉGIQUE DE LA CHAÎNE DES PARCS 20

3. QUELLE DIMENSION MÉTROPOLITAINE POUR LA BASE 11/19 ? 22

4. DYNAMIQUE TERRITORIALE EURALENS ET ÉLABORATION DU FUTUR SCOT LLHC 24

5. EURALENS 2019 26

6. RECONVERSION DU SITE DE L'ANCIEN CHL 28

7. REDYNAMISATION DES CENTRES DES VILLES MOYENNES DU TERRITOIRE 30

PARTIE 2 Synthèse des débats et compte-rendu du Cercle de qualité du 27 février 2020 35

Synthèse des débats et perspectives du Cercle de qualité 36

1. 2009-2020 : QUEL BILAN DU CERCLE DE QUALITÉ ? 36

2. QUEL MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE TERRITOIRE ? 38

3. LES PERSPECTIVES DU CERCLE DE QUALITÉ 40

Compte-rendu détaillé des débats du 27 février 2020 42

1. BILAN DU CERCLE DE QUALITÉ 43

2. PERSPECTIVES SUR L'AVENIR ET LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE 52

3. QUELLE ORGANISATION NOUVELLE DU CERCLE DE QUALITÉ POUR RÉPONDRE AUX PRINCIPAUX DÉFIS D'EURALENS ? 67

ANNEXES 81

PARCOURS ET DÉROULÉ DE LA JOURNÉE 82

VISITES ET PRÉSENTATION DES SITES DE PROJET EN COURS SUR LE TERRITOIRE 84

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX EXPERTS EN AMONT DE LA JOURNÉE DU CERCLE DE QUALITÉ 88

PARTICIPANTS AUX DÉBATS DU 27 FÉVRIER 2020 90

Daniel Percheron, président d'Euralens (2009-2016)
© Conseil Régional

Bernard Masset, délégué général d'Euralens (2009-2018)

PRÉAMBULE

CONSEILS ET RIGUEUR

Avec la réussite de l'opération « ODYSSÉE » développée pendant toute l'année 2019, Euralens a fait la démonstration des progrès accomplis par le Bassin minier au cours des dix dernières années. Donné le signe également que les trois communautés d'agglomération de Lens-Liévin, Hénin-Carvin et Béthune-Bruay, regroupées au sein du Pôle métropolitain de l'Artois, avec le Département du Pas-de-Calais, étaient capables d'agir ensemble en mobilisant la population sur un thème fédérateur.

Que de chemin parcouru depuis le début des années 2000 quand le territoire, malgré tous ses efforts, peinait à se redresser, toujours traumatisé par la fin de l'exploitation houillère.

Et puis le Louvre-Lens est arrivé. Un véritable « miracle » selon le président de la Région d'alors, *Daniel Percheron*, qui en était aussi le véritable auteur. L'espoir s'est mis à renaître dans l'effervescence. D'autant plus qu'un bonheur n'arrivant jamais seul, grâce cette fois à l'opiniâtreté de *Jean-François Caron*, quelques mois avant l'inauguration du musée, en 2012, c'est l'UNESCO qui attribuait son label au Bassin minier.

La voie était bien tracée : c'est par la culture, le patrimoine, la reconnaissance internationale que le territoire allait rebondir, dans la confiance retrouvée. Par l'exigence de qualité également et le sens donné à l'action collective. Là encore, *Daniel Percheron* avait anticipé en proposant la création d'Euralens en 2009. Puis un an plus tard, au sein de cette structure, celle du « Cercle de qualité ».

L'idée apparaît simple et évidente aujourd'hui. Le Louvre-Lens serait une « cellule souche » capable de donner naissance à de nouveaux projets, et cet essaimage entraînerait une nouvelle logique de transformation urbaine, écologique, sociale et culturelle. Avec Lens en ville-phare d'une centralité reconnue, au cœur d'un territoire toujours respectueux de sa structuration en archipel.

Engagés depuis des décennies dans un combat ingrat contre les difficultés économiques, la précarité sociale et les ravages environnementaux, les élus, les chefs d'entreprise et les associations allaient trouver une nouvelle source d'inspiration et de créativité avec Euralens, sa démarche de labellisation des projets remarquables et ses forums thématiques innovants. Avec le Cercle de qualité également, riche d'une somme d'expériences accumulées par ses experts dans leurs engagements nationaux ou internationaux. Il faut bien sûr y ajouter la valeur et la notoriété de son animateur, *Jean-Louis Subileau*.

Dire que mettre la barre aussi haut, imposer de tels critères au territoire fut toujours facile à admettre par certains relèverait d'un certain angélisme. Au début surtout, quelques craintes se manifestèrent. Cette démarche, tellement nouvelle, allait-elle être comprise de tous, au fin fond des cités minières ? Avec les années, les réticences ont fait place à la reconnaissance générale. Et le Cercle de qualité a démontré la pertinence de ses avis dans des démarches aussi structurantes que la conception de la « Chaîne des parcs ». Un exemple aujourd'hui dans tous les esprits, cité dans tous les discours.

Le temps a passé. Les mentalités ont évolué. Les réalisations se sont multipliées. Le Louvre-Lens a confirmé son succès populaire. La culture de projet s'est installée. L'image du territoire s'est considérablement améliorée. Une nouvelle gouvernance est en passe de mieux canaliser les énergies. Chacun sait cependant que sans relâche il faut se donner de nouvelles perspectives. Les chantiers ouverts sont nombreux : le logement, l'énergie, l'emploi, la formation, la transition écologique...

L'ingénierie locale elle-même s'interroge désormais sur ses propres missions afin d'engager une nouvelle étape dans la transformation territoriale. C'est le cas d'Euralens, et par conséquent de son Cercle de qualité. Beaucoup des membres de la première heure sont restés d'une fidélité exemplaire, preuve de leur attachement à ce territoire si original dont ils sont devenus, à Paris et ailleurs, d'efficaces et chaleureux ambassadeurs. Qu'ils en soient remerciés.

Cependant, au dixième anniversaire de sa création, le Cercle de qualité a conscience d'un renouvellement nécessaire de ses membres et de ses objectifs, tout en poursuivant l'impératif de rigueur qui guide son action depuis l'origine.

C'est le but de cette journée de réflexion du 27 février à l'issue de laquelle des propositions pourront être préparées pour une prochaine Assemblée d'Euralens.

Bernard Masset
Délégué général d'Euralens (2009-2018)

NOUVELLES ÉTAPES, NOUVEAUX DÉFIS

« *Au cœur d'une nouvelle métropole* », tel est le cap fixé par Euralens à sa création, inscrit sous son logo illustrant le passage du noir au vert. Un objectif qui semblait vertigineux au regard du contexte local. Pourtant, en seulement 10 ans, le Louvre-Lens atteint 530 000 visiteurs, des parcs urbains de 200 ou 300 ha sont révélés, les centres-villes sont engagés dans des mutations urbaines…
En 10 ans, les trois communautés d'agglomération se sont renforcées, elles ont construit notamment à partir des forums Euralens des stratégies convergentes, et ont demandé à Euralens de construire avec elles un nouvel outil politique pour consolider ces visions communes : le Pôle métropolitain de l'Artois. Il ne fallait pas moins d'une année complète en 2019 pour célébrer et partager la fierté de toutes ces transformations économiques, sociales et spatiales, grâce à l'opération ODYSSÉE.

Si les contours de cette « nouvelle métropole » se dessinent, avec eux apparaissent de nouvelles questions. L'Atelier Projet Urbain « Territoires phœnix » organisé à Lens en juin 2019 a été l'occasion de mettre en débat ces nouveaux défis qui se dressent devant nous :

- Comment animer un archipel urbain de 150 communes dont les 6 plus grandes comptent entre 20 et 30 000 habitants ?

- Comment organiser un réseau de polarités complémentaires ?

- Comment inventer un mode de gouvernance intelligent pour faire fonctionner efficacement le réseau de collectivités qui la compose ?

- Comment associer efficacement habitants et acteurs du terrain à nos travaux ?

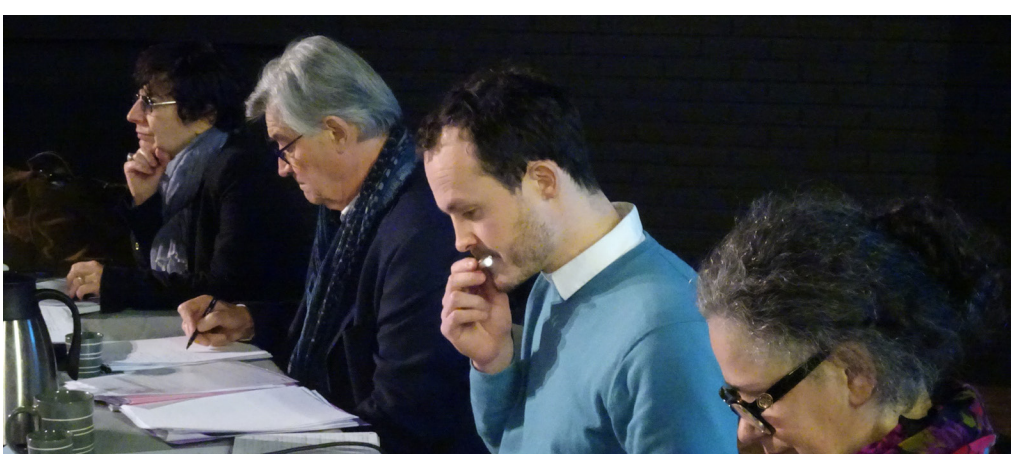
En résumé : comment « faire métropole autrement » ?

Malgré les avancées réelles des dernières années, la population continue de vivre une situation difficile, avec un taux de chômage plus élevé qu'ailleurs, et des indicateurs de santé et de précarité des habitants parmi les plus mauvais de France. Ces sujets ne sont pas complètement résolus, mais les moyens pour les résorber se concrétisent. Le concept de « faire métropole autrement » invite ainsi à franchir des étapes pour répondre à ces enjeux de manière plus forte, plus significative. « Métropole », je l'entends justement au sens où il faut des moyens puissants et capables d'entraîner un territoire vaste. « Autrement », car les modèles classiques des collectivités territoriales ne semblent pas totalement satisfaisants ou opérants ici. Peut-être devrions-nous solliciter un droit à l'expérimentation pour inventer de nouvelles formes de coopération territoriale ?

Signe de l'avancée des collaborations à l'échelle métropolitaine, les élus ont proposé en 2019 d'engager un chantier inédit de coopération autour de la question économique, invitant à la constitution d'un outil métropolitain dédié et à la définition d'une stratégie commune en la matière. C'est pourquoi l'Assemblée générale d'Euralens a approuvé la proposition qu'en 2020 le label, les forums et le Cercle de qualité se concentrent sur la question suivante : **quel modèle de développement économique pour notre territoire ?** Nous avons la chance de commencer nos travaux de l'année avec la réunion du Cercle de qualité, avec qui nous pouvons ouvrir la réflexion sur ce sujet complexe. Évidemment, nos experts n'épuiseront pas cette très vaste question lors de notre seule séance, mais je compte sur eux pour nous aider à cadrer la problématique et pour identifier les enjeux sous-tendus par ce thème.

Par la variété des territoires sur lesquels ils ont travaillé, et par la diversité de leurs expertises respectives, nos experts nous ont aidés pendant toutes ces années à révéler les pépites de notre territoire et à qualifier ce que nous pensions évident ou banal. Ils ont aussi été les vigies nécessaires pour rappeler l'exigence à rechercher, même dans les plus petits projets. Dans les années à venir, bien d'autres sujets émergeront, et tout autant qu'en 2009, nous aurons besoin des experts du meilleur niveau pour nous aider à inventer ces solutions. Bien sûr, nous aurons encore besoin de paysagistes, d'architectes et d'urbanistes, mais aussi de faire dialoguer l'expertise locale, ancrée ici, et les expériences plus lointaines. Mais il faudra peut-être aussi plus de chercheurs, de prospectivistes, d'expertise en économie territoriale, en sciences humaines et sociales, en droit public, en histoire, etc. Et qui mieux que nos experts, là encore, pour nous souffler de nouveaux noms et suggérer de nouvelles méthodes de travail ? C'est avec honneur et plaisir que j'invite notre Cercle qualité à ouvrir le chantier de sa réinvention.

Gilles Huchette
Directeur d'Euralens



PARTIE 1

Retour sur les enjeux et les réunions du Cercle de qualité depuis sa création

Cercle de qualité du 19 juin 2014 en séance au 11/19 ©MBM

Objectifs, enjeux et travaux du Cercle de qualité

1. CRÉATION ET OBJECTIFS DU CERCLE DE QUALITÉ

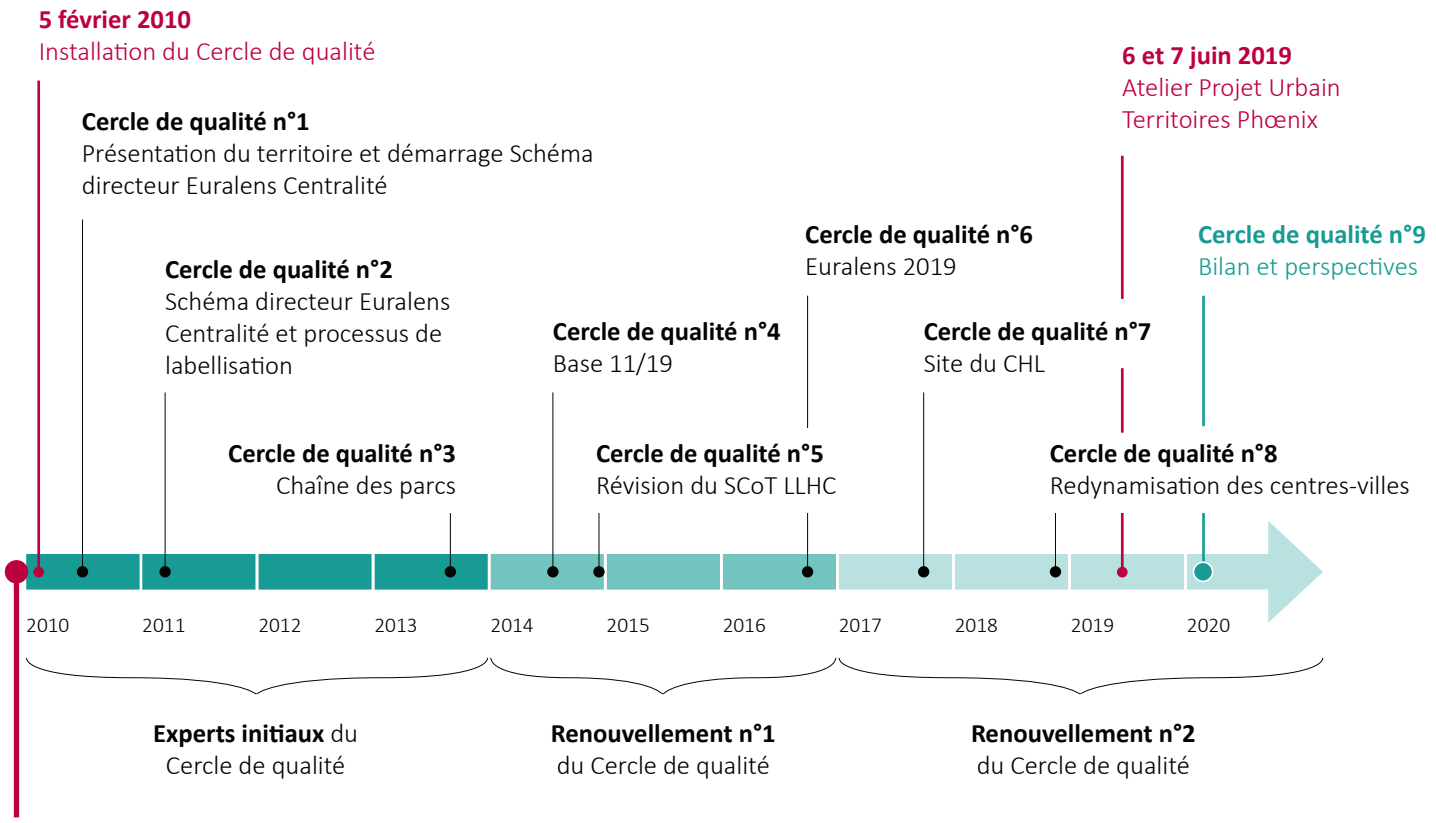
Créée le 30 janvier 2009, l'association « Euralens » a souhaité mettre en place un Cercle de qualité qui l'accompagne dans sa volonté d'innover, d'élever le niveau des projets et de les ouvrir à tous les talents. Il a semblé important aux membres de l'association de constituer rapidement cette instance originale en lui donnant, par sa composition, une vigueur toute particulière, reflétant la recherche de l'excellence.

Dès la réunion de l'Assemblée générale d'Euralens du 3 juillet 2009 le projet de créer un Cercle de qualité est proposé aux membres de l'association. Il leur est demandé un accord pour aller plus loin, rassembler des experts indépendants de renommée incontestable. C'est chose faite dès l'AG du 5 février 2010. Après une réception le matin par le maire de Lens les experts sont présentés l'après-midi à l'Assemblée générale, à la Maison du projet, à l'occasion d'une séance mémorable.

Daniel Percheron, lyrique, déclare : « on se déplace de toute l'Europe pour parler de l'avenir du Louvre-Lens, d'Euralens et de l'arrondissement de Lens ». Il rappelle les fondamentaux d'Euralens « ce qui nous guide à Euralens : le plus grand musée du monde comme Guggenheim ; la structuration de l'agglomération pour la première fois ; le tramway en site propre pour refaire la ville ; la présence des cités minières, ces cités-jardins d'hier qui doivent devenir les écocités de demain. Et l'ouverture au monde, pour nous le hub ferroviaire de Lille, le lien fixe entre le Bassin minier et la Métropole. **Il y a des métropoles qui veulent naître en racontant une histoire, en donnant du sens à la métropolisation**. C'est cette voie qui s'impose à nous ». Un cadre ambitieux est tracé aux experts qui vont se réunir en Cercle de qualité. Les élus interrogent déjà les experts présents : *Pablo Otaola* sur l'effet Bilbao, *Nathan Starkman* sur les relations Métropole de Lille-Bassin minier. *Bernard Stiegler* parle de l'utopie nécessaire, de la connectivité des bassins miniers, de la médiation culturelle, *Francis Cuillier* de l'importance d'éviter l'éparpillement de l'Université, *Ariella Masboungi* de la ville diffuse et de l'échelle du grand territoire, *Sybille Vincendon* recommande de faire de l'Apollo l'endroit où l'on s'amuse le plus dans le Bassin minier, *Marcel Smets* évoque son expérience de Bouwmeester de Flandre, *Florence Lipsky* le rapprochement souhaitable Louvre-Université. Le ton est donné. Un nouveau rendez-vous est pris rapidement avec les membres du cercle. La greffe paraît avoir pris.

Jean-Louis Subileau présente à cette séance les principaux objectifs du Cercle de qualité. « Il y a des cercles de qualité de toute nature. Il en a existé un à l'origine d'Euralille présidé par *François Barré*. Il donnait son avis sur le projet urbain de Rem Koohlaas. Dans le cas d'Euralens il nous faut inventer un autre type de dialogue entre le Cercle de qualité et l'association Euralens : les élus, les villes, les communautés d'agglomération, la Région, le Louvre. Nous allons le faire chemin faisant. »

Le premier objectif du Cercle de qualité est de conseiller l'association sur les orientations stratégiques à grande échelle grâce aux regards extérieurs des experts, à la pluralité de leurs expériences et compétences. **Le second objectif est de procéder à un examen des projets** qui leurs seront volontairement soumis - rien n'est obligatoire. Ils pourront émettre des vœux sur ces projets. Il serait bien qu'ils puissent **participer aux jurys, pour que progressivement une culture commune de la qualité émerge sur les plans de l'architecture, du paysage, et de l'urbain et dans le domaine social et culturel.**



Chronologie 2010-2020 du Cercle de qualité

Dès l'Assemblée générale du 15 octobre 2010, le dispositif complet liant Cercle de qualité et labellisation est présenté et approuvé. Les experts du Cercle de qualité sont appelés à jouer un rôle éminent dans le processus de labellisation. Les **modalités de fonctionnement du Cercle de qualité** sont énoncées dans un document dont sont extraits les passages suivant :

«Le projet de développement Euralens se veut fédérateur des énergies et innovant. Il comporte et veut mettre en synergie, outre sa composante culturelle majeure, symbolisée par le Louvre-Lens, en lien avec d'autres initiatives fortes comme le projet de mise en lumière des terrils du 11/19 :
- un important volet déplacements, avec la création d'un nouveau tramway et d'une liaison ferrée rapide avec la Métropole lilloise,
- un volet patrimonial, avec la candidature du Bassin minier au patrimoine mondial de l'Unesco au titre des paysages culturels évolutifs,
- une dimension urbaine visant à renforcer la centralité de ce vaste territoire peuplé de près de 500 000 habitants,
- une composante forte de développement durable (reconquête paysagère, projet de transformation des cités minières en « éco-cités du Louvre »),
- une dimension économique. »

« **Article 1 : Composition**
Pour atteindre le niveau d'ambition souhaité il est nécessaire d'**ouvrir le champ des compétences et croiser les points de vue**. Aussi le Cercle de qualité comportera à la fois des architectes, des urbanistes, des paysagistes, des responsables culturels, des représentants du monde de la création et de la formation, des historiens, des journalistes spécialisés dans les domaines culturel et urbanistique…»

« **Article 2 : Réunions**
Les membres du Cercle de qualité se réuniront environ deux à trois fois par an. »

«**Article 3 : Compétences**
À la lumière de leurs compétences et de leurs expériences, les membres du Cercle de qualité :
- conseilleront l'association sur les orientations stratégiques à adopter,
- procèderont à un état d'avancement des projets,
- proposeront un regard critique et constructif sur ces derniers,
- présenteront des suggestions, notamment en vue de la mise en place d'un label « Euralens ».
Le Cercle de qualité ne prendra pas de décisions mais émettra des vœux auprès du président de l'association Euralens et des maîtres d'ouvrage des projets qui lui seront présentés. [...] Ils pourront constituer des groupes de travail spécialisés pour examiner, par exemple, d'une part les questions d'urbanisme, de paysage et d'architecture, d'autre part, les questions culturelles et d'animation.[...] Certains des membres du Cercle de qualité seront appelés à participer aux jurys d'architecture, d'urbanisme et de paysage qui seront organisés pour la mise en œuvre du projet Euralens.»

«**Article 4 : Participation aux opérations « Euralens » des membres du Cercles de qualité**
Les concepteurs (architectes et paysagistes) membres du Cercle de qualité gardent la possibilité de participer aux consultations de maîtrise d'œuvre organisées dans le périmètre Euralens, à condition de se mettre en congé du Cercle de qualité le temps de la consultation publique ou privée à laquelle ils participeront.»

2. ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CERCLE DE QUALITÉ

Depuis sa création, *Jean-Louis Subileau*, urbaniste et aménageur, Grand Prix de l'urbanisme 2001 est l'animateur du Cercle de qualité, avec l'appui de l'équipe d'Une Fabrique de la Ville.

Au fil des années, le Cercle de qualité a évolué tant dans son approche des sujets traités que dans sa composition. Ainsi, deux renouvellements principaux ont eu lieu en 2014 et en 2017 permettant d'adapter le nombre d'experts membres mais aussi de diversifier leurs domaines de compétence, au fur et à mesure de l'élargissement du champ d'action d'Euralens.

Experts membres du Cercle de qualité en 2010

BARANI Marc (mis en congé / appel d'offre MOE)	Architecte
BARRÉ François	Consultant, ancien président du Parc de la Villette et du Centre Georges Pompidou
BOUFFART Xavier	Architecte, président de la MAV
BROCHET Olivier	Architecte (Agence Brochet-Lajus-Pueyo)
CUILLIER Francis	Urbaniste, Grand Prix de l'urbanisme 2006
DESVIGNE Michel (mis en congé / appel d'offre MOE)	Paysagiste, Grand Prix de l'urbanisme 2011
DRUON Philippe	Directeur du CAUE du Pas-de-Calais
FLEISCHER Alain	Artiste, directeur de l'école du Fresnoy- Studio des Arts Contemporains
FUSILLIER Didier	Directeur de « Lille 3000 »
GAUDICHON Bruno	Conservateur en chef de La Piscine de Roubaix
IBOS Jean-Marc	Architecte (Agence Ibos et Vitart)
KANDJEE Thierry	Paysagiste (Agence Taktyk)
LE MANER Yves	Historien
LIPSKY Florence	Architecte, Intégral Lipsky & Rollet, docteur en architecture, Prix de l'Équerre d'argent en 2005
MASBOUNGI Ariella	Architecte-urbaniste, inspectrice générale de l'administration du développement durable jusqu'en 2016 ; Grand Prix de l'urbanisme 2016
MORZESKI Christian	Président de l'Université d'Artois
OTAOLA Pablo	Urbaniste, ancien directeur de Ria 2000 à Bilbao et directeur de Zorrozaure (Espagne – Bilbao)
PERRAULT Dominique (mis en congé / appel d'offre MOE)	Architecte
PHILIPPE Olivier (mis en congé / appel d'offre MOE)	Paysagiste (Agence TER)
POITEVIN Matthieu	Architecte (Agence ARM)
SMETS Marcel	Architecte-urbaniste
STARKMAN Nathan	Urbaniste consultant, ancien directeur de l'Agence d'urbanisme de Lille, Grand Prix de l'urbanisme 1999
STIEGLER Bernard	Philosophe, président de l'association Ars Industrialis
VINCENDON Sibylle	Journaliste, rédactrice en chef adjointe de « Libération »

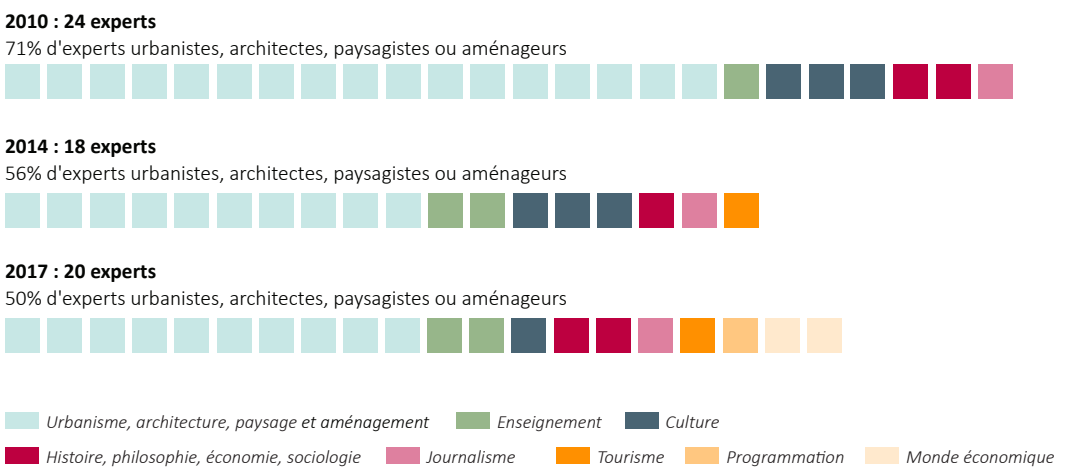
Experts membres du Cercle de qualité en 2014

BLASE Dieter	Consultant, ancien directeur de l'IBA Emscher Park (Allemagne – Ruhr)
DECTOT Xavier	Directeur du musée du Louvre-Lens
DHÉNIN Pierre	Ancien directeur de l'Espace Naturel de Lille Métropole
DU TERTRE Christan	Économiste, professeur à Paris 7 et président de l'Institut Européen de l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération
FLEISCHER Alain	Artiste, directeur de l'école du Fresnoy- Studio des Arts Contemporains
GRETHER François	Architecte-urbaniste, atelier François Grether, Grand Prix de l'urbanisme 2012
KANDJEE Thierry	Paysagiste (Agence Taktyk)
LACROIX Natasha	Directrice de l'IUT de Lens – Université d'Artois
LAMARRE Chantal	Directrice de Culture Commune- Scène nationale
LIPSKY Florence	Architecte, Intégral Lipsky & Rollet, docteur en architecture, Prix de l'Équerre d'argent en 2005
MADEC Philippe	Architecte-urbaniste, Atelier Philippe Madec, Global Award for Sustainable Architecture en 2012
MARCOIN Françis	Président de l'Université d'Artois
MASBOUNGI Ariella	Architecte-urbaniste, inspectrice générale de l'administration du développement durable jusqu'en 2016 ; Grand Prix de l'urbanisme 2016
ORIGET DU CLUZEAU Claude	Économiste du tourisme et de la culture, cabinet COC&CO
OTAOLA Pablo	Urbaniste, ancien directeur de Ria 2000 à Bilbao et directeur de Zorrozaure (Espagne – Bilbao)
SAISON Luc	Architecte et vice-président du WAAO Centre d'architecture et d'urbanisme de Lille
STARKMAN Nathan	Urbaniste consultant, ancien directeur de l'Agence d'Urbanisme de Lille, Grand Prix de l'urbanisme 1999
VINCENDON Sibylle	Journaliste, rédactrice en chef adjointe de « Libération »

Forum écoquartiers animé par Philippe Madec © Conseil Régional

Experts membres du Cercle de qualité depuis 2017

BLASE Dieter	Consultant, ancien directeur de l'IBA Emscher Park (Allemagne – Ruhr)
DHÉNIN Pierre	Ancien directeur de l'Espace Naturel de Lille Métropole
DU TERTRE Christian	Économiste, professeur à Paris 7 et président de l'Institut Européen de l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération
GRANGER Véronique	Programmiste, géographe et urbaniste ; fondatrice de l'agence Pro-Développement devenue aujourd'hui Ville Ouverte
GRETHER François	Architecte-urbaniste, atelier François Grether, Grand Prix de l'urbanisme 2012
LACROIX Natasha	Directrice de l'IUT de Lens – Université d'Artois
LAVANDIER Marie	Historienne spécialiste de l'art du XXe siècle, conservateur général du patrimoine, directrice du Louvre-Lens
LEGAUT François	Ingénieur diplômé de Centrale Lille, directeur général du site de Jouve à Lens
LIPSKY Florence	Architecte, Intégral Lipsky & Rollet, docteur en architecture, Prix de l'Équerre d'argent en 2005
MADEC Philippe	Architecte-urbaniste, Atelier Philippe Madec, Global Award for Sustainable Architecture en 2012
MAMMONE Pasquale	Mathématicien, maître de conférences, président de l'Université d'Artois
MASBOUNGI Ariella	Architecte-urbaniste, inspectrice générale de l'administration du développement durable jusqu'en 2016 ; Grand Prix de l'urbanisme 2016
MASSET Bernard	Ancien délégué général d'Euralens
MEURIN Marc	Chef étoilé, à la tête de plusieurs établissements de restauration prestigieux sur le territoire
ORIGET DU CLUZEAU Claude	Économiste du tourisme et de la culture, cabinet COC&CO
OTAOLA Pablo	Urbaniste, ancien directeur de Ria 2000 à Bilbao et directeur de Zorrozaure (Espagne – Bilbao)
SAISON Luc	Architecte et vice-président du WAAO Centre d'architecture et d'urbanisme de Lille
STARKMAN Nathan	Urbaniste consultant, ancien directeur de l'Agence d'Urbanisme de Lille, Grand Prix de l'urbanisme 1999
VELTZ Pierre	Sociologue, économiste, ancien président de l'établissement public Paris Saclay, Grand Prix de l'urbanisme 2017
VINCENDON Sibylle	Journaliste, rédactrice en chef adjointe de « Libération »



3. MOBILISATIONS DES EXPERTS POUR LES PROJETS DU TERRITOIRE

En plus de leur participation aux travaux des 8 réunions plénières du Cercle de qualité, les experts ont été sollicités à de nombreuses reprises pour la conduite des projets d'Euralens. Les membres du Cercle de qualité, après avoir été consultés au moment de la définition du processus de labellisation, ont été impliqués dans sa mise en œuvre à partir de 2013.

Dans le cadre de l'instruction des projets candidats, à la suite du Comité technique des partenaires, quelques experts du Cercle de qualité, choisis en fonction de la nature des projets, sont appelés à formuler leur avis dans le cadre d'un Comité d'expertise, dernière étape du processus de sélection des projets, avant la labellisation par l'AG d'Euralens.

Le regard d'une expertise extérieure reconnue à l'échelle nationale ou internationale aide à distinguer parmi les projets candidats ceux qui comportent le plus d'ambition et de potentiel. Les experts formulent également des recommandations pour que les projets gagnent en qualité.

Certains experts sont également appelés à participer ou animer les « Forums » organisés par Euralens.

Ci-dessous, une liste, non exhaustive, des mobilisations des experts :

Pierre Veltz, Forum économie et formation, avril 2015

Philippe Madec, visite du territoire, juillet 2013

2012	**Accompagnement à la formalisation du dispositif de labellisation**, D. Blase
Avril 2012	**Participation au jury du concours pour la construction de l'Anneau de la Mémoire, Notre Dame de Lorette,** F. Grether
Mars 2013	**Participation au jury pour la consultation du schéma stratégique de la Chaîne des parcs**, F. Lipsky
Novembre 2013	**Forum métropole écoresponsable**, P. Madec animateur
2016	**Forum économie et formation**, P. Veltz animateur
2018-2019	Mission confiée à Ariella Masboungi pour la **conception et l'animation de l'Atelier Projet Urbain « Territoires phœnix, la preuve par Euralens »** dans le cadre d'ODYSSÉE – Euralens 2019
Mai 2019	**Numéro spécial de la revue Urbanisme « Territoires phœnix, la preuve par Euralens »,** dirigé par Ariella Masboungi
Janvier 2019 Février 2019	**Nouvelle géographie du Louvre-Lens**, réflexion dans le cadre de l'élaboration du Projet Scientifique et Culturel du Louvre-Lens, N. Starkman, P. Veltz, N. Lacroix, G. d'Aboville et J-L. Subileau
Mars 2019	**Participation au jury de sélection des cabanes** visant à animer la Chaîne des parcs, dans le cadre d'ODYSSÉE – Euralens 2019, S. Vincendon, J-L. Subileau
Novembre 2019 Février 2020	**Réflexion autour du développement du campus Euralogistic**, F. Lipsky, J-L. Subileau
Janvier 2020	**Participation au jury du concours pour la réalisation de logements sur le quartier Jaurès, Liévin**, F. Lipsky, J-L. Subileau

Historique et enseignements des réunions plénières du Cercle de qualité (2010-2020)

1. PRÉSENTATION DU TERRITOIRE, PLAN DIRECTEUR CENTRALITE ET PROCESSUS DE LABELLISATION

Après l'installation du Cercle de qualité par *Daniel Percheron* et la présentation de ses membres lors de l'Assemblée générale du 5 février 2010, l'élan n'est pas retombé. Dès le 1er juillet 2010 une première réunion du Cercle de qualité a permis de **présenter le territoire aux experts, grâce à des visites de site et un échange avec *Yves Dhau-Decuypère* directeur de la Mission Bassin Minier**. L'accent est mis sur les caractères très spécifiques du Bassin minier. Sur ses atouts, notamment son patrimoine historique, industriel et paysager (candidature UNESCO), et ses projets porteurs d'avenir : on échange sur le projet de tramway, de lien rapide avec Lille. Mais aussi sur ses difficultés : le chômage, la vétusté du logement, la pauvreté, les problèmes de mobilité, l'émiettement de la gouvernance. Les experts se montrent soucieux de travailler le plus étroitement possible avec le groupe de travail « économie » conduit par la sous-préfète de Lens et préconisent une coopération métropolitaine plus vaste avec la Métropole de Lille.

Dès cette date *Michel Desvigne* est venu parler avec les experts des principes fondateurs que lui-même et *Christian de Portzamparc* commençaient à définir pour le **Plan directeur dit d'Euralens Centralité** (Lens, Liévin, Loos en Gohelle). Les experts se sont montrés passionnés par la qualité de l'approche territoriale de *Michel Desvigne*. La discussion s'est engagée autour de la **notion de territoire en archipel** et sur les potentialités offertes par la référence aux systèmes de parcs américains et par l'idée que « les nombreux vides, s'ils appartiennent à une même structure peuvent former le territoire ». « Il s'agit de donner une autre qualité aux vides, d'installer une présence végétale, de créer partout le maillage le plus fin possible ». L'équipe de *Christian de Portzamparc* a développé sa notion de «chaines agrégatives » et a insisté sur la prise en compte des multiples centralités existantes, sur la manière de les relier.

Processus de labellisation d'Euralens

DATE

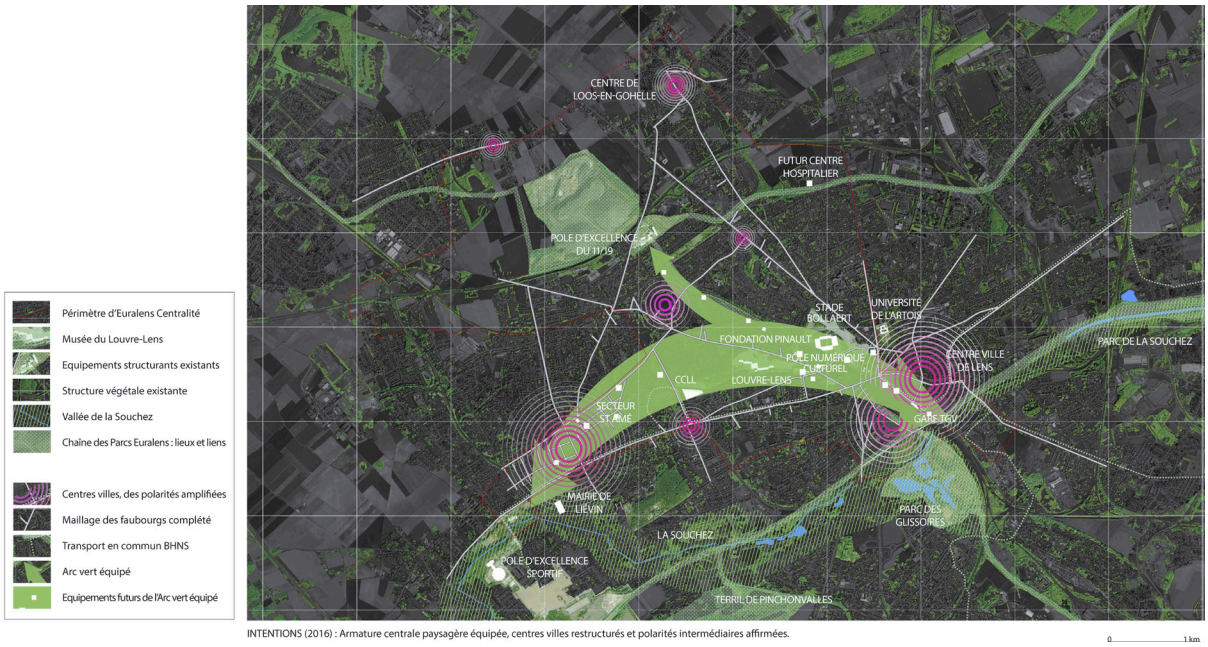
1ER JUILLET 2010 ET 10 FÉVRIER 2011

LIEU DU DÉBAT

Maison du projet, Lens

Comité d'expertise du label, septembre 2014

Comité d'expertise du label, février 2012



Arc Vert Plan directeur centralité - ©MICHEL DESVIGNE PAYSAGISTE ©2PORTZAMPARC 2016

Les experts ont recommandé une **concertation avec la population**, souligné la **nécessité de définir des priorités pour rendre attractif le territoire** ; la nécessité d'un phasage ; l'importance de la culture comme vecteur de sensibilisation et d'appropriation du projet ; la volonté de mieux associer le monde universitaire et les étudiants au projet ; le nécessaire travail avec les bailleurs sociaux pour la réhabilitation des cités minières.

L'échange entre l'équipe de maitrise d'œuvre urbaine et paysagère et le Cercle de qualité s'est poursuivi et approfondi lors d'une nouvelle réunion plénière du Cercle le 10 février 2011. Il n'est pas exagéré de dire qu'**une « culture commune » de la stratégie urbaine et paysagère de la centralité lensoise est née de ces frottements intellectuels.**

La réunion du 10 février 2010 a également été consacrée à un élément fondateur d'Euralens : **le processus de labellisation**. Les échanges sur la labellisation se sont déroulés à partir de l'expérience d'Emscher Park, et en présence de *Dieter Blase* qui a apporté son témoignage et fait part de ses recommandations. **Pour tous il est clair que Cercle de qualité et labellisation vont de pair.**
Sans se cacher les difficultés, l'enthousiasme des commencements est ressenti comme prometteur.

ET AUJOURD'HUI ...

- Approuvé en novembre 2011, **le Plan directeur a été mis à jour en mars 2016**. Sa mise en œuvre débute dès 2012 avec la réalisation des abords du Louvre-Lens, prototypes d'une écriture paysagère structurante qui se décline sur le périmètre de 1 600 ha et a irrigué la conception architecturale, urbaine et paysagère des opérations de la centralité. De Lens (Apollo et quartier d'affaires des gares, abords du stade Bollaert-Delelis et îlot Parmentier, quartier Zins-Garin...) à Liévin (Centre de Conservation du Louvre à Liévin, parc linéaire et quartier Jean Jaurès...), avec l'entrée en fonction du bus à haut niveau de service en 2019, le rythme s'accélère. **En 2020, près de 250 000 m² de surface de plancher sont programmés, autorisés ou en chantier**. Au nord du périmètre, autour du 11/19 et du futur nouvel hôpital, l'évolution du Plan directeur est étudiée (cf. p.21).

- Lancé en 2012, l**e label Euralens compte, au 31 décembre 2019, 130 projets candidats et 56 projets labellisés**, instruits au cours de 7 « vagues ». N'apportant pas de concours financier, l'association propose un accompagnement méthodologique aux projets, une valorisation au travers de supports de communication (5 « Cahiers du label » publiés, etc.) et une mise en réseau des projets (séances de travail en « Club du label»). **En 2019, une cartographie des « 100 projets qui transforment un territoire » (conçue par Atelier Primo !) a été éditée par Euralens à 20 000 exemplaires**. Elle présente et valorise auprès du grand public tous les projets labellisés jusqu'alors, ainsi que les projets Mines d'idées, accompagnés par la Fondation de France et les projets ambassadeurs de l'économie sociale et solidaire du réseau animé par le département du Pas-de-Calais.

2. SCHÉMA STRATÉGIQUE DE LA CHAÎNE DES PARCS

Mettre en réseau

Élus comme experts reconnaissent la qualité de l'étude menée par le groupement de *Michel Desvigne* sur la Chaîne des parcs, en adéquation avec le territoire, et mettent en avant la pertinence du diagnostic et des premières propositions. En présence de *Sylvain Robert, Daniel Percheron, Jean-Pierre Kucheida, Jean-François Caron, Jean-Pierre Corbisez* et de *Gilbert Rolos*, la question du lien entre les projets apparaît comme cruciale. *Sylvain Robert* insiste sur la spécificité de la démarche qui doit être celle d'Euralens et à laquelle concourt l'étude Chaîne des parcs : mettre en réseau le territoire.

Un devoir de simplification et de lisibilité

Face à un territoire complexe, *Jean-François Caron* met en garde contre la surenchère dans la complexité. Les experts et les élus insistent sur l'importance de la lisibilité du territoire. Sur ce point, *Dieter Blase* fait part de son expérience de la Ruhr où deux routes identifiables ont été créées : celle de la nature, du parc paysager, et celle des monuments, de la culture industrielle. Elles structurent le projet Emscher Park dans son ensemble.

Sélection et résultats tangibles à court terme

Ariella Masboungi explique qu'il faut mettre « beaucoup d'argent sur peu d'endroits qui vont être extraordinairement valorisés et qui vont être le levier de la dynamique des territoires.» Elle évoque la possibilité d'appeler au financement privé sur certains projets. Les experts préconisent la professionnalisation de la gestion des sites. Chaque territoire peut avoir son propre mode de fonctionnement, au quotidien, mais il doit y avoir une ligne directrice en amont.
Pablo Otaola recommande que ce grand plan soit divisé en 2, 3 à 4 projets que l'on est capable de faire, l'important étant de commencer pour que le citoyen voit la transformation.

Des sites à aménager en concertation avec les habitants

Tous insistent sur la priorité de mettre en œuvre une signalétique adaptée et de penser les espaces destinés aux touristes (*Claude Origet du Cluzeau*) et ceux destinés aux habitants, afin de concilier développement touristique, économique et social. Il sera nécessaire de travailler sur la pédagogie auprès des habitants et des associations sportives. Plusieurs experts recommandent également de mettre en place des outils de participation et de concertation avec les habitants (évènements, ateliers populaires, appels à contribution, appel à projets artistiques...).
Sibylle Vincendon indique de l'intérêt de la Chaîne des parcs est de produire un effet générationnel par rapport au poids de la tradition minière.

Les mots de *Daniel Percheron* serviront de conclusion : « La dialectique du vert et du noir est au cœur de la […] prophétie de *Michel Desvigne* : « **Vous étiez l'archipel noir, vous pouvez devenir l'archipel vert ». C'est ce qui a fait la Chaîne des parcs.**»

DATE

10 OCTOBRE 2013

VISITES

Parc des Berges de la Souchez

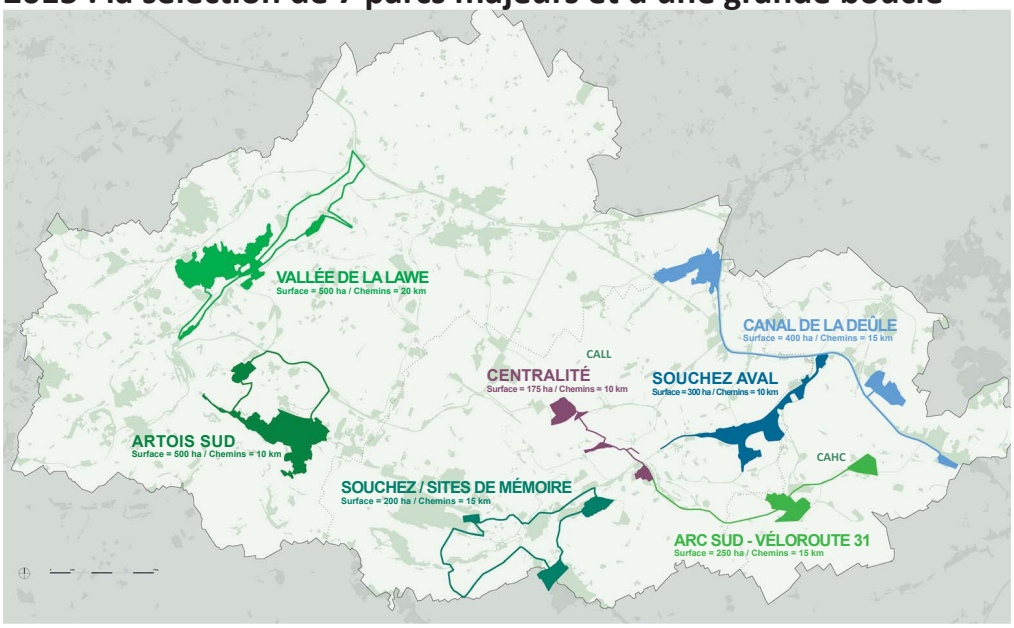
LIEU DU DÉBAT

Maison du projet, Lens

© Conseil Régional

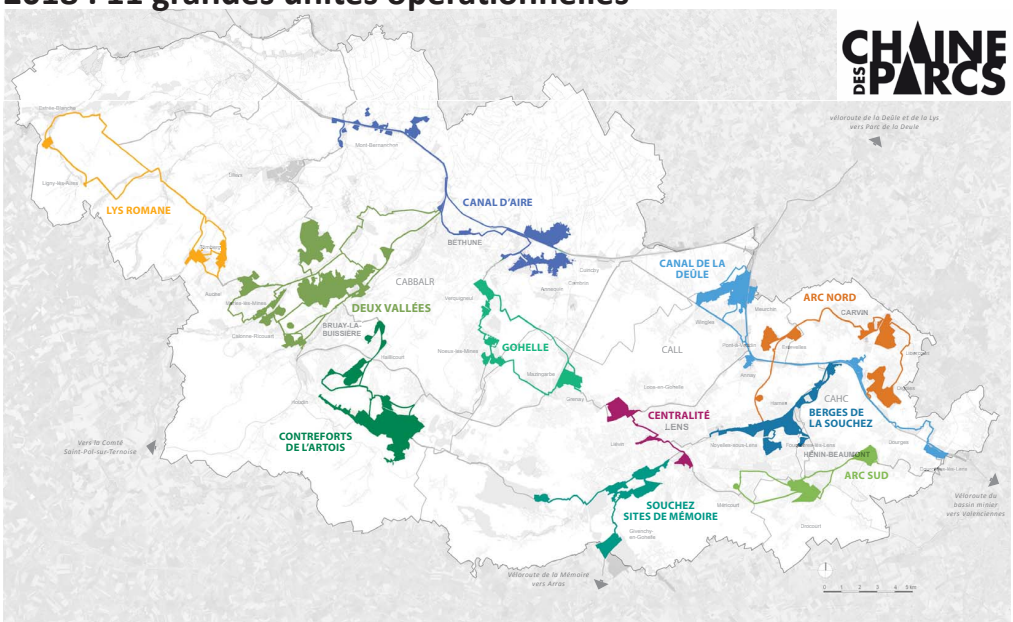
Daniel Percheron et Michel Desvigne

2015 : la sélection de 7 parcs majeurs et d'une grande boucle



La Chaîne des parcs - Schéma stratégique actualisé - ©MICHEL DESVIGNE PAYSAGISTE

2018 : 11 grandes unités opérationnelles



La Chaîne des parcs - Schéma stratégique actualisé - ©MICHEL DESVIGNE PAYSAGISTE - La Chaîne des parcs - logo - ©ENT DESIGN

ET AUJOURD'HUI ...

- La seconde mission d'AMO passée en 2017 au groupement dont Michel Desvigne est mandataire s'achève en 2020, après une réactualisation du schéma stratégique en 2018 (cf. schéma ci-dessus) et **2 études de cas**. Ces dernières portent sur **l'unité « Arc nord » (à cheval sur CALL et CAHC) et sur les unités « Deux Vallées » et « Lys Romane » (CABBALR)**. Ces études de cas permettent d'approfondir en co-construction avec les élus et les partenaires de terrain, les tracés de la Chaîne des parcs et de définir les bases de cahiers des charges de maîtrise d'œuvre pour lancer la mise en œuvre opérationnelle de ces unités.

- L'équipe ENT Design a été retenue au printemps 2017 par le Pôle métropolitain de l'Artois (PMA) afin d'effectuer la conception générale de la signalétique de la Chaîne des parcs ainsi que de son identité visuelle, puis d'assurer la maîtrise d'œuvre de premières séries fabriquées pour le compte du PMA. **Les tout premiers panneaux ont été installés au parc d'Olhain et le long du parc des Berges de la Souchez en 2018 et 2019 et bientôt, le long du canal d'Aire ou entre le parc de la Glissoire, le Louvre-Lens et le 11/19.** La ligne signalétique étant définie et son déploiement enclenché, le PMA passera progressivement le relais de la fabrication des panneaux aux différents maîtres d'ouvrage et gestionnaires des parcs.

3. QUELLE DIMENSION MÉTROPOLITAINE POUR LA BASE 11/19 ?

Cette réunion du Cercle de qualité se tient sur le site même du 11/19, lieu emblématique de l'histoire industrielle du Bassin minier, en présence de *Daniel Percheron* et de *Jean-François Caron*, maire de Loos en Gohelle. À partir de la présentation du site et des acteurs qui y sont rassemblés s'engagent des échanges nourris. C'est la première fois que l'objet de la rencontre est la réflexion sur l'aménagement d'un site certes vaste – 110 hectares – mais circonscrit : l'ensemble formé par la Base elle-même et par les terrils jumeaux les plus haut d'Europe, de part et d'autre de la rocade minière. Cette configuration nouvelle des débats centrés sur un site s'avère productive de propositions. Exemple concret de reconversion, sauvé de la destruction par la Ville de Loos en Gohelle en 1990, aujourd'hui transféré à la CALL, le 11/19 est un des grands sites de mémoire du Bassin minier inscrit au patrimoine mondial par l'UNESCO.

Le site agrège **des activités et acteurs divers** : la Scène nationale Culture Commune, le CPIE Chaîne des Terrils, le Centre de ressources du Développement Durable (CERDD), le Centre de création et de Développement des Éco-entreprises (CD2E) ; une pépinière d'éco-entreprises. Plus à l'Ouest se trouvent un projet innovant sur l'éco rénovation (Réhafutur) une plate-forme solaire expérimentale (Lumiwatt) et un centre de formation d'apprentissage de la Fondation des apprentis d'Auteuil…
Sont alors à l'étude un projet de Fabrique Théâtrale n°2, et la réhabilitation de la salle des machines pour y installer une halle des éco-matériaux et une brasserie.

Jean-François Caron place la journée sur le thème de la résilience, de la capacité à se projeter. Il assimile le 11/19 à **un levier mémoriel de transformation**. Un lieu qui permet à la population d'avoir des repères pour engager des mutations. Un lieu d'une énergie considérable pour concevoir le développement de demain. *Daniel Percheron* insiste pour que soit prise en compte la **dimension économique du projet** afin que la population ne considère pas les investissements correspondants comme des gaspillages.

Les experts du Cercle de qualité sont interrogés sur trois aspects pouvant donner au 11/19 la dimension métropolitaine qu'il mérite : une vision de l'avenir du site; la qualité de son aménagement ; et celle de sa gestion.

L'importance d'un projet phare à proximité du Louvre-Lens

Les experts s'accordent sur une évidence : **« la présence du Louvre-Lens mérite d'être renforcée par un projet phare rappelant le passé industriel minier »**. Le 11/19 a tous les atouts pour cela. Les experts jugent positive la diversité des programmes réunis sur le site. Ils estiment qu'**il convient de changer d'échelle**. Ainsi, par exemple, les sites de Duisbourg ou de Zollverein reçoivent de 1 à 2 millions de visiteurs par an. Il faudrait viser 300.000 visiteurs au 11/19, alors qu'il y en a 50.000 ! Pour *Daniel Percheron* le débat montre qu'il faut un grand projet à côté du Louvre et des réserves. Le 11/19 est tout à fait approprié pour répondre à cette nouvelle étape.

DATE

19 JUIN 2014

VISITES

Base 11/19, cheminement jusqu'au pied des terrils

LIEU DU DÉBAT

Salle de réunion CERDD, Loos en Gohelle

La nécessité d'une vision d'ensemble de l'avenir du site

L'absence de vision d'ensemble de l'aménagement du site est regrettée. C'est un projet qui doit rester ouvert. Cependant, il faut un cadre aux développements nouveaux, une stratégie spatiale et programmatique plus définie, sinon un Plan directeur classique, dans laquelle ils s'insèrent. Chaque pièce doit viser l'excellence et il faut le faire savoir. **La Base du 11/19 est un grand projet composé de nombreux petits projets réalisables**. Il manque des principes directeurs de transformation du site, comme d'un plan de phasage.

Améliorer l'accessibilité et les conditions d'accueil des visiteurs

Paradoxalement, ce site très fort manque de lisibilité et de conditions convenables d'accessibilité, comme d'équipements d'accueil pour les visiteurs. Les experts estiment que trois questions doivent être résolues pour que l'attractivité du site soit à la hauteur de ce qu'elle devrait être :

- Prendre à bras le corps la notion de quartier pour que le 11/19 soit le site démonstrateur d'une mutation réussie; la composante manquante est cette partie de ville ambitieuse qui épaule les monuments (*François Grether*),
- Associer plus étroitement la population riveraine et les jeunes à la revitalisation du site (*Natasha Lacroix*),
- Mettre sérieusement à l'étude les conditions techniques et financières de la transformation de certains éléments monumentaux comme la tour de concentration du 19 en béton (cf. la tour Nordstern dans la Ruhr et son belvédère très attractif) ou l'extraordinaire salle des recettes du 19. À n'en pas douter, mis en valeur, ce seraient là des attractions de niveau régional.

Mettre en place une gestion unifiée

L'un des principaux handicaps du site du 11/19 est qu'il ne fait pas l'objet d'une gestion de site unifiée. Or se poseront vite des questions importantes telles que la gestion des flux de visiteurs tout en assurant la préservation des lieux (*Pierre Dhénin*). Ces questions doivent être posées dès la conception du projet. L'espace vert doit être la trame, le guide du projet, avec une gestion différenciée des espaces de nature. Une structuration de la gestion forte, partagée, pluridisciplinaire et réactive doit être mise en place en mutualisant les moyens des partenaires présents sur le site.

C'est la condition pour que le 11/19 soit l'outil d'une véritable activité touristique (*Claude Origet du Cluzeau*). Il faut pour cela travailler à l'accessibilité physique du site, notamment depuis la route de Béthune, et depuis le Louvre-Lens par le cavalier Molière qui fait l'objet d'un projet de mise en valeur, mettre en place un éclairage nocturne, transmettre à l'accueil du Louvre Lens les informations sur le 11/19, installer un espace d'accueil des visiteurs sur le site, instaurer une gouvernance globale du site. Il est nécessaire de **penser le projet dans sa globalité**. Pourquoi pas une opération « Grand Site » d'échelle régionale, conclut *Daniel Percheron*, notant qu'il est nécessaire de maîtriser les deux espaces (la base et les terrils) et qu'un investissement public de 20 à 30 millions d'euros pourrait être envisagé, avec des retombées économiques intéressantes.

ET AUJOURD'HUI ...

- La CALL a lancé un **accord cadre notamment afin de se doter d'un schéma directeur sur le secteur «Euralens nord».** C'est l'agence Laq (Claire Schorter Architecte-Urbaniste), mandataire du groupement, qui a été retenue comme maître d'oeuvre de l'aménagement de ce secteur et des premiers résultats devraient être communiqués en mars 2020.

- **La salle des machines réhabilitée sera livrée** en mars 2020. Une partie sera aménagée pour y accueillir le théâtre des éco-matériaux (d'ici la fin d'année 2020) et l'autre partie pourrait accueillir un centre de formation aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration (2022). L'aménagement d'un parking bus est à l'étude et une nouvelle signalétique temporaire est prévue pour l'été 2020.

4. DYNAMIQUE TERRITORIALE EURALENS ET ÉLABORATION DU FUTUR SCOT LLHC

Le SCoT Lens-Liévin-Hénin-Carvin a été établi en février 2008. Il fait l'objet d'une procédure d'évaluation. À cette occasion Euralens a proposé de réunir le Cercle de qualité avec l'objectif de répondre à la question suivante :
« Comment la dynamique territoriale Euralens peut-elle enrichir les documents de planification du territoire et plus spécifiquement l'élaboration du futur SCoT ? ».

Monsieur *François Lemaire,* vice-président du SCoT dit attendre du Cercle de qualité « une expertise qui permette de poser un véritable projet de territoire, dans un souci de lisibilité, d'attractivité, d'efficacité ».

Plusieurs interrogations initiales sont posées :

- La question du **périmètre pertinent**, car le périmètre Euralens est plus large que celui du SCoT CALL-CAHC et intègre aussi la dynamique d'Artois Comm Agglomération.

- La question de la **cohérence à grande échelle dans un territoire** au développement urbain particulier et de la pertinence d'un inter SCoT.

- La question du ou des **modèle(s) de vie urbaine à privilégier**. Dans un territoire en décroissance démographique ne faut-il pas concentrer le développement sur le territoire déjà urbanisé et éviter la consommation des terres agricoles ?

- Comment **planifier dans un contexte incertain** ?

Sur la base d'un important travail préparatoire (nombreuses cartes et statistiques) présenté en début de séance et des premiers travaux d'évaluation du bureau d'études RCT, la discussion, qui s'est tenue dans les locaux d'Euralogistic, a été très animée.
Elle a porté principalement sur les thèmes suivants :

La dimension territoriale

L'idée qu'il n'existe pas de « territoire pertinent » a fait consensus. « Le territoire, c'est de l'interdépendance » ; « les valeurs du développement durable ne tiennent pas dans les périmètres. L'objectif d'équité territoriale a été rappelé, l'idée de « bio-région » évoquée (*Philippe Madec*). Il a été souligné que la grande région Nord Pas-de-Calais Picardie placerait le Bassin minier dans une nouvelle position. Mais c'est surtout la question des rapports avec la Métropole lilloise qui a été jugée prioritaire. *Luc Saison* souligne que dans le cadre de la refonte des régions le Bassin minier se retrouvera en position à exploiter entre Amiens et Lille. Le territoire d'Euralens doit définir son projet pour espérer engager une coopération réussie avec la MEL (*Nathan Starkman*). Un futur Pôle métropolitain est cité comme outil approprié pour cette coopération.

La densité et la qualité

L'augmentation de la densité fait peur. La question de la pertinence de la centralité est débattue. Accroître la densité suppose beaucoup de pédagogie et d'associer qualité et densité. Il faut faire un travail fin, prendre en compte l'empreinte écologique. Tous s'accordent pour faire de la lutte contre l'éparpillement des lotissements périphériques un objectif prioritaire. Arrêter la périurbanisation, renforcer la densité impliquent un SCoT plus directif, et surtout son respect par les POS et PLU, ce qui est loin d'être le cas.

DATE

11 DÉCEMBRE 2014

VISITES

Euralogistic, Delta 3, 9-9bis

LIEU DU DÉBAT

Locaux d'Euralogistic, Oignies

La trame verte et bleue et la Chaîne des parcs

Pour tous c'est un outil clé de la qualité et du changement d'image du territoire, fondé sur des atouts réels. Il s'agit de « faire avec ce qui est là ». Mais c'est aussi un projet dont il faut travailler l'impact économique, avec une dimension agricole et une dimension touristique. Il faut faire pénétrer la nature dans la ville. L'appel à manifestation d'intérêt est un outil porteur pour faire surgir des acteurs motivés de la société civile.

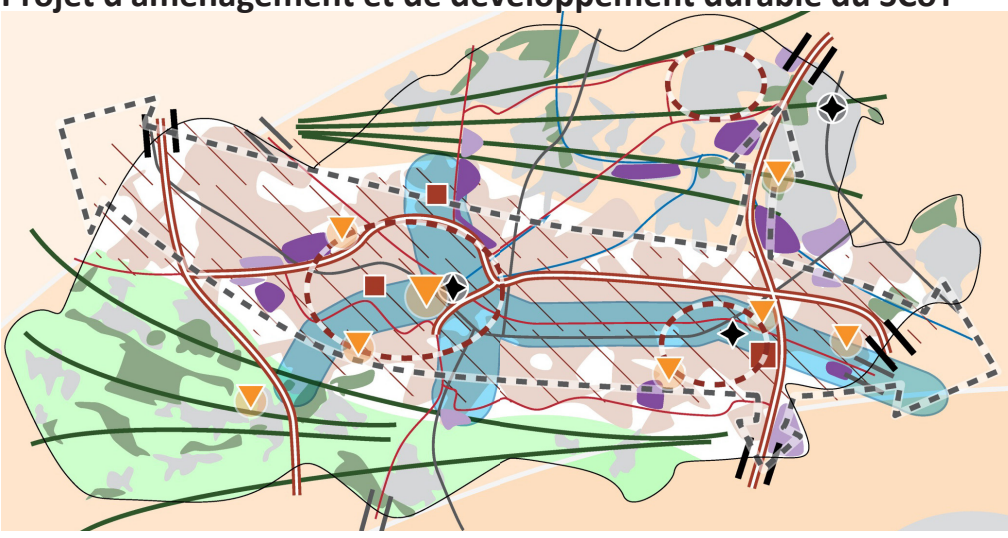
Économie et emploi et formation-enseignement-recherche

Le territoire doit répondre à deux impératifs qui peuvent paraître contradictoires l'excellence et la satisfaction des besoins de la population. L'éducation et la formation sont ici, plus encore qu'ailleurs, les clés de l'avenir du territoire. Les liens entre Université et pôles d'excellence du territoire doivent être renforcés.

La mobilité

Les difficultés de la mobilité dans un territoire étalé et peu dense sont très importantes. Il faut ici aller sans doute au-delà des solutions classiques. La mise en place du projet de T.C. Bulles doit être l'occasion d'un véritable projet urbain. Le SCoT devra prendre en compte les impacts du projet de lien rapide ferroviaire entre Lille et le Bassin minier. Le SCoT devra être plus contraignant que le précédent et s'appuyer sur une gouvernance forte.

Projet d'aménagement et de développement durable du SCoT



SCoT LLHC, 2008

ET AUJOURD'HUI ...

- En 2015-2016, une démarche "InterSCoT Terre du Nord" a été lancée à l'échelle des SCoTs de l'Artois, de l'Arrageois, de Lens-Liévin/Hénin-Carvin et du Grand Douaisis, afin de partager un **diagnostic commun sur un certain nombre de thématiques transversales à ces territoires** (par exemple sur la thématique commerce avec la réalisation d'une Enquête Ménage Commerce à cette échelle). **Avec l'instauration des Pôles Métropolitains de l'Artois, cette démarche a été dissoute**.

- Depuis 2017, la révision des 2 SCoTs (celui de l'Artois piloté par la Communauté d'agglomération de Béthune-Bruay et celui de Lens-Liévin piloté par le Syndicat Mixte du SCoT de Lens-Liévin/ Hénin-Carvin) est menée dans un calendrier parallèle. C'est l'Agence d'urbanisme qui a été désignée comme l'outil technique de la révision de ces schémas et qui **assure le partage de méthodes de travail et de sujets communs. Un travail de concertation avec les élus mené en 2018-2019** a permis de rédiger le diagnostic. Le calendrier des révisions est prévu pour 2021.

5. EURALENS 2019

L'objet de la réunion de ce Cercle de qualité était de recueillir les recommandations des experts sur le grand projet « Euralens 2019 ». Forts d'expériences similaires ailleurs en France et en Europe, ces derniers peuvent en effet conseiller l'association sur les moyens et les méthodes requis pour organiser avec succès de grands événements qui permettent de valoriser des villes et des territoires.
Le débat s'est orienté vers trois thématiques :

Euralens 2019, pourquoi ?

La mutation du territoire en cours est réelle, le chemin parcouru est considérable et il est nécessaire de **mettre en évidence ces réalisations concrètes**.
Le projet Euralens 2019 devra trouver un concept de communication fort et impactant. Il faudra faire appel à un vrai communicant spécialisé dans le changement d'image. Les experts ont insisté sur la **clarification des cibles visées** dans le cadre de cette opération : 1. La population (Clarifier les messages à faire passer, mobiliser la jeunesse) ; 2. L'extérieur (Faire changer le regard sur le territoire). L'objectif est d'installer le territoire et sa nouvelle image dans le paysage national et euro régional.

C'est quoi Euralens 2019 ?

Les experts estiment que **le Louvre-Lens doit être au centre du dispositif**. *Marie Lavandier* se dit prête à concevoir une exposition temporaire spécifique en liaison avec le territoire. Les membres du Cercle de qualité préconisent d'organiser un colloque très ouvert et de dimension internationale sur la mutation de territoires résilients. Une grande exposition sur les projets du territoire serait à organiser, mettant en scène, sur un lieu emblématique ou in situ, les projets du label Euralens. Les experts préconisent de **resserrer le champ des évènements** suggérés par Euralens et de **choisir des actions fortes, des lieux forts.** Le vert, la nature, les parcs sont des atouts essentiels, ils sont l'image de la régénération (*"du noir au vert" Ariella Masboungi*). La gastronomie doit être mise à l'honneur et *Marc Meurin* promet de se mobiliser : un grand événement festif devrait être organisé.
Les experts conseillent de bien clarifier le périmètre et le calendrier des manifestations.

Comment s'y prendre ?

Les experts soulignent combien le compte à rebours est court (moins de 2 ans). Ils attirent la vigilance sur le fait que les moyens humains et financiers de l'association doivent être renforcés pour organiser cet évènement.
Les membres du Cercle de qualité recommandent de mettre en place des outils pour **mobiliser** (réseau d'ambassadeurs du territoire, mobilisation des médias et des idées de tous les habitants) et pour **communiquer** (catalogue, programme des événements) sur le projet.
Les experts recommandent que les réalisations et événements de 2019 laissent des traces concrètes pour les habitants, bien au-delà de 2019.

Et après le Cercle de qualité…

La communication autour d'Euralens 2019 a débuté dès la fin de l'année 2016, avec un **« appel à Folles idées » d'habitants**. Avec des questions simples – qu'est-ce qui vous rend fier ? que voudriez-vous montrer à vos familles, à vos familles, aux visiteurs en ville et dans les parcs ? – 135 propositions d'événements ont été formulées sur le net par près de 80 contributeurs. Ces Folles idées ont constitué le socle de la programmation événementielle de 2019.

DATE

27 OCTOBRE 2016

LIEU DU DÉBAT

Maison syndicale des mineurs, Lens

ODYSSÉE des cabanes, Euralens 2019

ODYSSÉE Euralens 2019

Le travail d'**identification des cibles et des messages** a porté à la fois auprès du public local et auprès du public extérieur (visiteurs, investisseurs, médias). Il a été mené avec une équipe de prestataires missionnés sur l'opération. Baptisée « ODYSSÉE », en référence à l'exposition phare « Homère » du Louvre-Lens en 2019 mais aussi à l'idée de découverte d'un territoire en archipel, l'opération a porté sur 1 territoire prioritaire – le Pôle métropolitain de l'Artois et ses 650 000 habitants – 6 mois (de mai à octobre), 150 événements, 3 saisons.

Chaque saison a été ponctuée de **moments-clés** : des actions fortes sur des lieux emblématiques de la transformation du territoire. ODYSSÉE a ouvert le week-end du 10 mai, pendant l'événement sportif de la Route du Louvre (lien Lille-Lens) avec pour la première fois un grand concert dans le parc du musée lensois : *Gaëtan Roussel*. Autre temps fort de la saison 1 : **l'Atelier Projet Urbain** organisé par *Ariella Masboungi* et avec l'aide de *Jean-Louis Subileau* sous l'égide du ministère de la Cohésion des territoires (2 jours, 290 congressistes). La saison 2, lancée le 22 juin au Parc des îles de Hénin Beaumont, a été consacrée aux **Fêtes de la Chaîne des parcs** : cabanes design (50 000 visiteurs), œuvres à jouer dans l'espace public (Benedetto Bufalino), pique-nique des chefs pour 2 700 convives, projection de portraits d'habitants sur les terrils (Clément Lesaffre)… La saison 3, tournée vers l'innovation, a mis en avant les inaugurations du bâtiment totem de Louvre Lens Vallée (cluster numérique culturel) et du Centre de conservation des œuvres du Louvre à Liévin, et le dynamisme du territoire avec l'événement **« Osons nos talents XXL »** au cœur de l'écoquartier des Alouettes à Bruay La Buissière.

ET AUJOURD'HUI …

Plus de 200 000 habitants ont participé à ODYSSÉE, dont 66% originaires du Pôle métropolitain de l'Artois. Une vingtaine de partenaires privés se sont **mobilisés** (20% du budget global) et un réseau de 150 bénévoles-ambassadeurs et partenaires-relais. ODYSSÉE a permis de conduire collectivement des expérimentations – manifestations existantes conduites à plus large échelle, coopérations inédites entre acteurs, créations d'événements à partir d'idées d'habitants… – qui ont laissé des traces. La pertinence de l'échelle territoriale (PMA, Chaîne des parcs) apparaît plus évidente, tout comme la légitimité de ce territoire à porter des actions de promotion ambitieuses.

Le changement de regard est également à noter. 88% du public ODYSSÉE a déclaré avoir une image (très) positive du Bassin minier et 97% une image (très) positive de sa transformation, 32% des visiteurs étant venus d'autres territoires que le PMA. L'opération a donné une visibilité particulière aux transformations du Bassin minier, avec plus de 200 retombées presse dont 10% dans les médias nationaux et internationaux, 50 journalistes sur le territoire et une présence sur les réseaux sociaux de l'ordre de 500 000 vues.

L'héritage d'ODYSSÉE, c'est aussi :
- La contribution de ses forces vives au travail de réflexion sur le thème : « Quel modèle de développement économique pour le Pôle métropolitain de l'Artois ? » (forum Euralens 2020)
- 7 cabanes d'architectes et designers internationaux installées dans le paysage, complétées pour la Fête de la Chaîne des pacs 2020 par 4 nouvelles structures
- 4 éditions : 1 BD Sortir de terre, 1 beau livre L'Archipel d'un monde nouveau (en vente en librairie), 1 cartographie des 100 projets qui transforment le territoire, déclinée en version numérique courant 2020 et 1 numéro spécial de la revue ***Urbanisme*** "Territoires Phœnix, la preuve par Euralens"
- 1 film documentaire participatif donnant la parole aux habitants sur leur vision de cette transformation, Les Liens invisibles, dont les séances de projections-débats se poursuivent en 2020
- Des événements créés pour Euralens 2019 remis à l'agenda du territoire cette année et/ou les suivantes : Escale ODYSSÉE, L'ODYSSÉE des cabanes, l'installation de la Fiat coupé-friterie et du Bus-piscine de Benedetto Bufalino, le Grand Briquet des chefs, Une Œuvre une entreprise…

6. RECONVERSION DU SITE DE L'ANCIEN CHL

DATE

28 SEPTEMBRE 2017

VISITES

Centre hospitalier de Lens, Cité du 12-14, opérations Cook-Chaplain et Brazza

LIEU DU DÉBAT

Centre hospitalier, Lens

En septembre 2017, à la demande de *Sylvain Robert,* maire de Lens et président de l'association Euralens, les membres du Cercle de qualité ont été sollicités sur l'avenir du site de l'hôpital de Lens. À l'étroit sur son site actuel et confronté à de nombreux problèmes de vétusté, le centre hospitalier de Lens a fait le choix de la modernisation par la création d'un nouvel hôpital à moins de 1,5 km au nord du site actuel. Le déménagement des services hospitaliers début 2022 libérera le site actuel de ses fonctions, laissant un vide de 12 hectares en plein cœur urbain, dans un secteur à enjeux qui bénéficie de nombreux programmes de requalification urbaine.

Quel devenir pour le site actuel de l'hôpital de Lens ? C'est autour de cette interrogation centrale que la Ville de Lens, la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin et Euralens ont souhaité recueillir les préconisations du Cercle de qualité sur les trois grandes questions suivantes :

- **Quelle(s) vocation(s) pérenne(s) pourrai(en)t trouver place sur ce site de l'hôpital ?** Est-on en mesure de dessiner aujourd'hui le devenir de ce site ?

- **Quelles pistes méthodologiques peuvent être suggérées pour définir et mettre en œuvre la mutation à court, moyen et long terme de ce site ?** Quels avantages peuvent présenter l'occupation temporaire d'un tel site, le développement d'expérimentations autour des usages et de la programmation du lieu ?

- **Comment intégrer les habitants et les acteurs du territoire à la démarche de projet ?**

En présence de *Sylvain Robert, Michel Dagbert,* président du PMA et *Thierry Daubresse*, président du Conseil de Surveillance du Centre hospitalier de Lens et adjoint au maire de Lens, les experts formulent les recommandations suivantes pour la reconversion du site :

Inscrire le site dans les dynamiques de projet du territoire

Les membres du Cercle de qualité s'accordent à dire que ce site constitue un fort potentiel pour la centralité lensoise mais celle-ci souffre d'un manque d'attractivité. Le site de l'hôpital devrait contribuer à ce changement d'image en créant un cadre de vie agréable et attractif (*François Legaut*). La réflexion autour du devenir de l'ancien site de l'hôpital doit s'inscrire dans les dynamiques et projets métropolitains : Arc Vert, projet de territoire de la CALL, développement de la centralité lensoise dans le cadre de l'engagement de l'Etat pour le renouveau du Bassin minier. Les experts préconisent de **désenclaver et** de **mailler le site**, créer des liaisons interquartiers en intégrant le site actuel de l'hôpital dans la ville. Il leur semble également essentiel que le projet puisse contribuer à la réussite de l'opération de requalification du quartier du 12-14, et qu'il améliore les conditions de vie des populations présentes.

Devenir un lien pour la jeunesse au cœur de Lens

Les experts recommandent de rechercher une ou, de préférence, des vocations plurielles pour ce site, **sans entrer en concurrence avec les autres projets en cours sur le territoire,** et de **développer des activités créatives** (*Pierre Veltz*) **et de formation** plutôt que des grands équipements culturels, d'enseignement ou de loisirs. Le programme doit intégrer la création d'emplois et la formation et le site doit **devenir un lieu pour la jeunesse au cœur de Lens**. *Pierre Veltz* préconise de ne pas faire un énième cluster high tech, mais d'accueillir des artistes, des jeunes entrepreneurs et de développer des formes économiques plus hybrides. Cette réflexion devra s'accompagner du **développement d'une offre de logements atypique et variée** afin d'attirer de nouveaux habitants à Lens et de renforcer la mixité sociale. La programmation dominante de ce site ne doit pas être une offre de logements familiaux classiques mais un nouvel endroit pour habiter autrement à Lens. Enfin, il est préconisé d'engager une **activation progressive du programme afin de laisser un espace de liberté** pour gérer le temps du projet. Les experts insistent sur l'importance de permettre au plus vite des traversées du site.

Anticiper le déménagement du site hospitalier

La démolition des bâtiments existants constitue une phase transitoire importante et il s'agit d'anticiper le déménagement du site hospitalier pour éviter l'effet "grande friche". Cette démolition laissera un vide, qu'il sera nécessaire de qualifier rapidement. Cela peut être l'occasion d'un **travail pédagogique et participatif sur le réemploi** et peut occasionner un recyclage des matières premières (*Florence Lipsky*). **Le jardin, l'agriculture urbaine et l'alimentation, les activités artistiques, créatives et de formation** seraient de bons thèmes pour démarrer le projet.

Lancer la définition du projet urbain d'ensemble

Les membres du Cercle de qualité invitent les collectivités à **élaborer un schéma d'ensemble, ouvert et adaptable**, pour clarifier les invariants et le "fil rouge" du projet d'ensemble et ainsi éviter les "coups partis". Ce schéma devra permettre d'innover dans la constitution de la maîtrise d'ouvrage et dans la recherche de partenariats (*Ariella Masboungi*). Une discussion s'est engagée sur le type d'étude à lancer (étude de programmation, étude stratégique, dialogue compétitif, concours d'idées), et autour de deux options : débuter rapidement une occupation temporaire des lieux, facilitant l'appropriation du site, ou définir préalablement une programmation à long terme et des options spatiales constituant un cadre pour les occupations temporaires et projets successifs.

Impliquer les habitants dans la définition du programme

Pour les membres du Cercle de qualité, il est important que la programmation émane, au moins en partie, des habitants eux-même. Ce point semble primordial pour que le site soit un lieu de vie. Ils recommandent d'**associer les habitants pendant tout le processus de transformation du site** (*Natasha Lacroix*). Deux éléments sont mis en avant pour associer activement les habitants au projet lors de la concertation : **associer les habitants sur le long terme** et **s'appuyer sur des associations comme Porte Mine et Jardins de Cocagne**, qui travaillent au contact des habitants et ont pour objet de les rendre acteurs de leur territoire.

ET AUJOURD'HUI ...

- La requalification et la nouvelle programmation du site actuel de l'hôpital de Lens a fait l'objet d'un **atelier de réflexion** au CNFPT à Lille en octobre 2019, animé par la CALL et l'EPF.

- En fin d'année dernière la CALL a réalisé un cahier des charges pour le lancement d'une **étude de programmation et de faisabilité**, en accord avec les préconisations des experts du Cercle de qualité. Cette étude sera lancée au milieu de l'année 2020. Euralens a été associée au processus de relecture de ce cahier des charges.

- Si le projet avance, **le déménagement se voit reporté**. Initialement prévu en 2021-2022, il est maintenant projeté en 2025.

- Le site de l'ancien **EHPAD est actuellement réinvesti par l'équipe de tournage des petits meurtres d'Agatha Christie** qui souhaitait trouver un bâtiment typique des années 60-70.

7. REDYNAMISATION DES CENTRES DES VILLES MOYENNES DU TERRITOIRE

Ce Cercle de qualité a été préparé en liaison étroite avec l'AULA. Il a invité les experts à réfléchir avec les représentants du territoire sur la redynamisation des centres des villes moyennes du PMA. Ce débat et les enjeux qu'il porte s'inscrivent pleinement dans le contexte national de crise des centres-villes. En effet, les villes moyennes (entre 20 000 et 100 000 habitants) connaissent aujourd'hui, et depuis quelques années, une situation de crise, à la fois liée au déclin de l'attractivité résidentielle provoquant une forte vacance des logements, au déclin de l'offre administrative et au déclin de l'offre commerciale.

Après avoir été reçu à Béthune par *Pierre-Emmanuel Gibson*, Premier adjoint au maire de Béthune et à Liévin par *Jérôme Darras*, adjoint au maire de Liévin, le Cercle de qualité a débattu des conditions de la revitalisation à trois échelles déterminantes :

- **À l'échelle intercommunale et du Pôle métropolitain de l'Artois, celle de la stratégie urbaine d'ensemble**, en mettant l'accent sur le réseau de centralités caractéristique du territoire et sur la relation avec la Métropole lilloise.

- **À l'échelle de chacune des villes et des agglomérations, dont les démarches de projet doivent être transversales** et faire une large place à l'habitat et aux mobilités dans les politiques de revitalisation des centres.

- Enfin, **à l'échelle de chacun des centres, qui appellent une action qualitative de mise en valeur de l'espace public et la mise en place d'une gestion active**, faisant une place à la culture et à l'événementiel.

Sur la base d'un **travail préparatoire effectué conjointement avec l'AULA** et analysant entre autres l'armature urbaine, l'habitat, la mobilité ainsi que l'offre commerciale présente sur le territoire, le débat a conduit à préconiser plusieurs types d'actions à mener :

Mettre en place une stratégie urbaine à l'échelle intercommunale

Les experts recommandent de donner une **priorité aux actions de réaménagement des cœurs de ville** en définissant des périmètres de redynamisation à une échelle opérationnelle adaptée et d'y dédier des moyens humains, particulièrement en ce qui concerne la revitalisation des linéaires commerciaux.
Le partage et le renforcement de la collecte des données permettront aux collectivités de **s'appuyer davantage sur les atouts du territoire** : la présence de grands équipements attractifs (notamment le Louvre-Lens), la mise en service de nouvelles lignes de transports collectifs (BHNS) qui relient les centres, les actions d'aménagement permettant de développer l'attractivité des centres et les différents instituts de formation.

Adopter une approche transversale pour agir dans les cœurs de ville

Les experts préconisent de mettre en place une **approche globale**. Elle aura notamment pour objectif de **lutter contre la périurbanisation en limitant strictement les programmes périphériques** (*Sibylle Vincendon*), d'apporter plus d'attention à la **gestion des centres-villes** et de la renouveler. Il paraît essentiel de

DATE

21 NOVEMBRE 2018

VISITES

La Fabrique et le centre-ville de Béthune, le centre-ville et le centre commercial de Liévin

LIEU DU DÉBAT

Salle régnier, Liévin

définir une politique des centres coordonnée entre les villes et les agglomérations pour éviter les concurrences stériles en matière de programmation d'équipements publics et privés rayonnants.
Les experts ont également recommandé de mettre en place une gestion globale du stationnement liée au développement des transports en commun et des mobilités douces et de diminuer la place de la voiture en cœur de ville.

Donner envie d'habiter et de fréquenter les centres-villes

Les centres-villes doivent trouver et **affirmer une identité urbaine** propre afin d'être la vitrine du territoire (*François Grether*). Leur image doit être valorisée de manière à améliorer leur attractivité et leur visibilité. Pour ce faire, les collectivités doivent notamment **veiller à la qualité des espaces publics et travailler sur leur aménité**.
Il est aussi important d'**approfondir et de mettre en commun la connaissance du territoire et des pratiques des habitants** (*Véronique Granger*), pour adapter la stratégie de redynamisation des cœurs de villes.
Les experts soulèvent la question de **l'offre culturelle, de loisirs et de services et recommandent qu'elle soit renforcée, de même que le rayonnement du Louvre-Lens**.

Les jeunes comme éléments moteurs de revitalisation des centres

Les experts ont souligné fortement le fait que les jeunes populations de moins de 25 ans devaient être considérées comme une **« force centripète de développement »** (*Natasha Lacroix*), pour qui il est nécessaire de constituer un **territoire lisible et attractif**. Dans ce sens, l'accès à la mobilité est un facteur essentiel pour la pratique du territoire, et notamment pour l'intégration des petites villes.
Il est également primordial de **diversifier les modes d'habitat** afin de proposer à cette population particulière, des typologies et des programmations qui lui conviendront et qui lui permettront de se réapproprier la ville.
Il faut aussi favoriser la création de lieux de vie du quotidien (sportif, culturel, détente…) à destination de la jeunesse, offre trop peu développée dans les cœurs de ville du territoire.

En fin de journée, le résumé des échanges s'est faite en présence de *Sylvain Robert* et de *Jérôme Darras*.

ET AUJOURD'HUI …

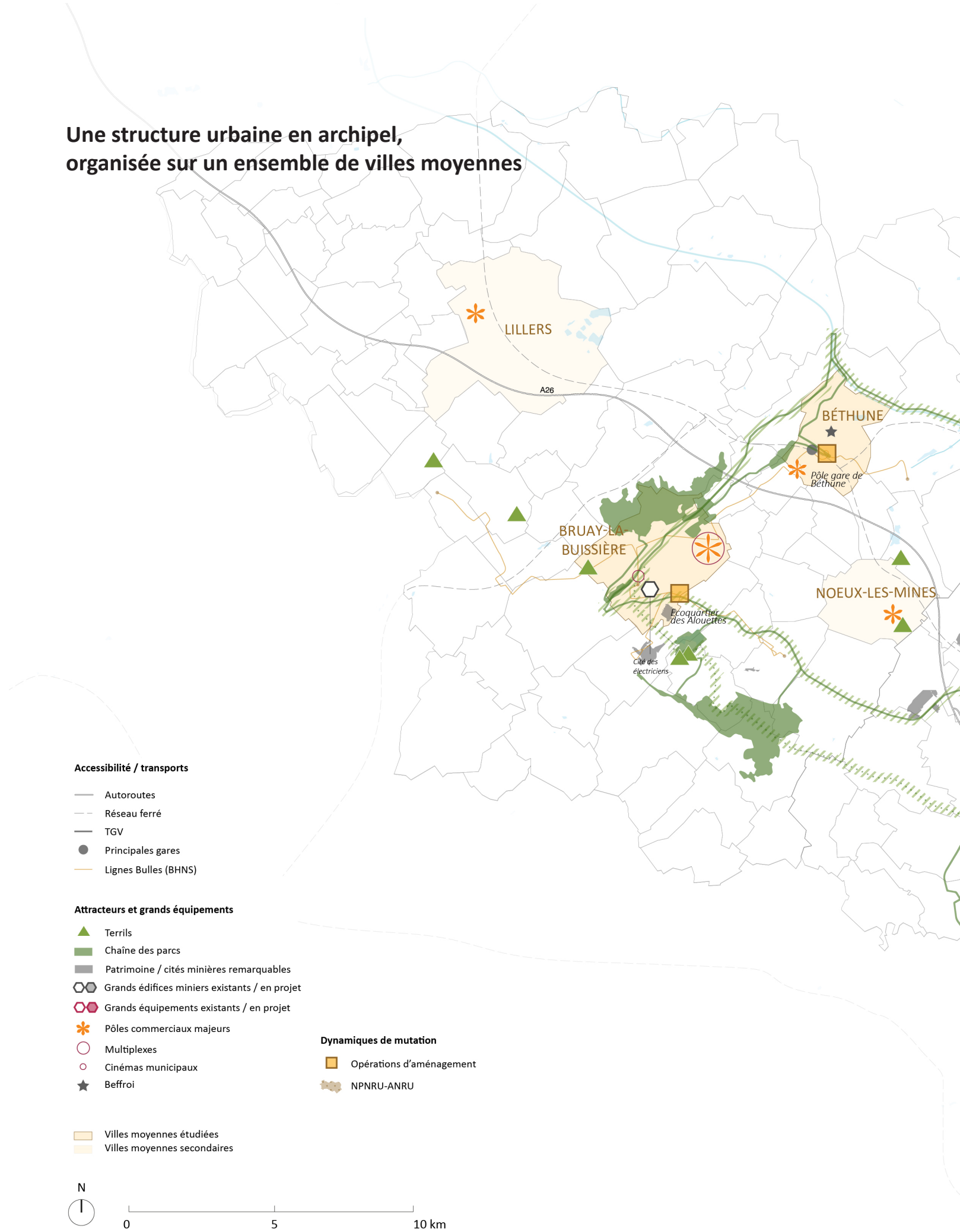
- Concernant le programme **« Action Cœur de ville »**, deux conventions avaient été signées en septembre 2018 : une pour Lens et Liévin et une pour Béthune et Bruay-La-Buissière en coordination avec la CABB. Depuis, les premières actions de préfiguration ont été lancées (étude de reprogrammation de la galerie des Treilles à Béthune, attribution de marchés de maîtrise d'œuvre pour les espaces publics de Bruay, ateliers participatif à Lens, etc.). En 2020, des avenants aux deux conventions sont signés : ils actent la fin de la phase d'initialisation et permettent le déploiement des programmes d'actions pour les années à venir dans les 5 axes d'Action Cœur de ville.

- En parallèle de ce Cercle de qualité, l'AULA et David Lestoux ont mené en 2018-2019 un cycle d'animation territoriale autour du "**Commerce de demain**" qui a vocation à préparer les travaux relatifs aux révisions des SCoTs.

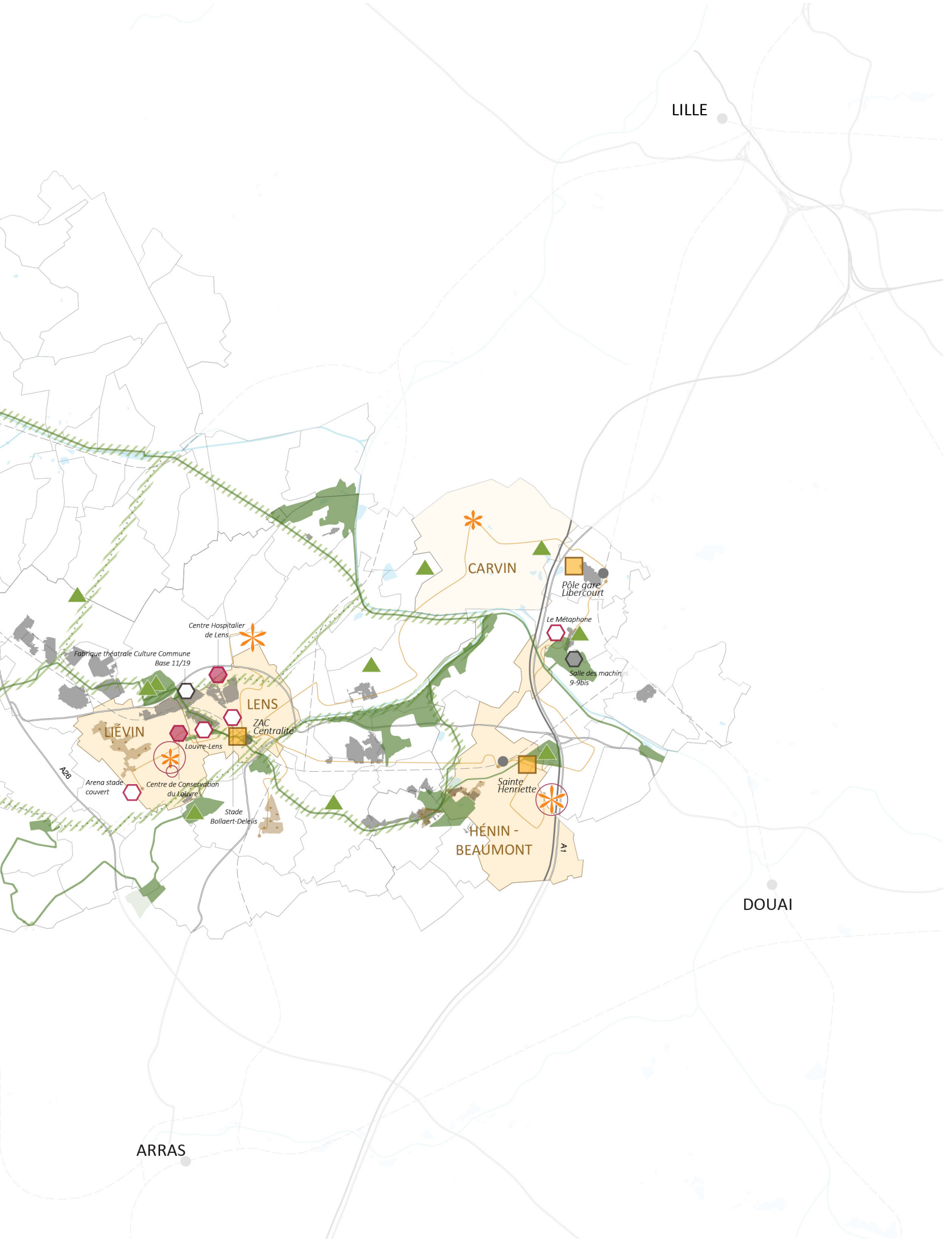
- La CALL, la Ville de Lens et la Ville de Liévin ont engagé en septembre 2019 une **étude sur l'accessibilité au Louvre-Lens** menée par Ville Ouverte et Une Fabrique de la Ville (mandataire). Le diagnostic a permis de soulever la question de la **relation entre le musée et le centre-ville, trop faible aujourd'hui**. Des ateliers rassemblant les différents acteurs du territoire sont en cours, notamment afin de définir les moyens d'inscrire le musée dans les parcours touristiques et de loisirs à plus grande échelle et d'offrir aux visiteurs une expérience plus large et complète du territoire.

- La Ville de Liévin a lancé une étude de réaménagement de la place Gambetta au cœur de la ville.

Une structure urbaine en archipel, organisée sur un ensemble de villes moyennes



Une Fabrique de la Ville


LILLE
CARVIN
Pôle gare Libercourt
Le Métaphone
Salle des machines 9-9bis
Centre Hospitalier de Lens
Fabrique théatrale Culture Commune Base 11/19
LENS
ZAC Centralité
LIÉVIN
Louvre-Lens
Centre de Conservation du Louvre
Arena stade couvert
Stade Bollaert-Delelis
A26
Sainte Henriette
HÉNIN - BEAUMONT
A1
DOUAI
ARRAS

PARTIE 2

Synthèse des débats et compte-rendu du Cercle de qualité du 27 février 2020

Cercle de qualité du 27 février 2020 à la Maison des projets de Lens

Synthèse des débats et perspectives du Cercle de qualité

La synthèse ici présentée résume les propos concernant le bilan et l'avenir du Cercle de qualité échangés lors de la journée de débats qui s'est tenue à la Maison des projets de Lens le 27 février 2020. Il nous a paru intéressant de faire émerger les enseignements d'une démarche collective. Le résumé ci-après fait principalement ressortir les idées et propositions partagées par les experts ou par la majorité d'entre eux, souvent en accord avec les acteurs locaux présents. Le compte-rendu exhaustif des débats est présenté dans la suite du document.

1. 2009-2020 : QUEL BILAN DU CERCLE DE QUALITÉ ?

La démarche Euralens et le Cercle de qualité

Euralens et le Cercle de qualité paraissent indissociablement liés et l'on a parfois du mal à distinguer ce qui relève de l'un ou de l'autre.
Constat partagé : **le territoire a beaucoup changé**, même s'il reste encore beaucoup à faire, mais la stratégie a été clarifiée. Plusieurs défis auxquels le territoire doit répondre se dégagent : défis de l'identité, de la stratégie, de la gouvernance politique, de la gouvernance technique.

Les avancées résultent en grande partie de **la complémentarité des outils** de la démarche Euralens : le Cercle de qualité, la labellisation, les forums ; tous sont nécessaires. Le Cercle de qualité apparaît comme unique en France. Il combine un travail stratégique et un travail d'animation de la réflexion. La richesse des débats réside dans la transversalité et l'hybridation des compétences.

Le Cercle de qualité constitue **un apport d'ingénierie de haut niveau**, d'experts qui prennent de la distance, et dont le territoire ne peut disposer à plein temps. Son rôle est celui d'un veilleur : connaître les expériences les plus intéressantes, en France et à l'étranger, soulever les bonnes questions pour aujourd'hui et pour demain, être vigilant sur le maintien des objectifs de montée en qualité.

Les membres du Cercle de qualité ont **un rôle d'ambassadeur**, indispensable pour le changement d'image du territoire à l'extérieur. Sur ce point, l'apport a été significatif, en particulier dans le monde professionnel de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, avec comme point d'orgue la réussite de l'Atelier Projet Urbain en 2019.

La transversalité, le nombre et la diversité des projets se sont accrus au fil du temps. Les priorités d'Euralens devraient en conséquence **évoluer pour améliorer l'accompagnement de projets** labellisés et labellisables ainsi que les forums thématiques qui apportent l'expertise au plus près de l'action concrète. Parallèlement, le Cercle doit continuer de **nourrir la réflexion stratégique et veiller à la tenue dans le temps des grands objectifs.**

Les thèmes de travail majeurs

En premier lieu, ressortent l'importance de la transversalité et de ce qui contribue à **« faire métropole », c'est-à-dire à réunir le territoire en archipel**, et **le changement d'image du territoire**, changement qui n'est pas encore acquis. À ces deux thèmes sont rattachés des projets comme la Chaîne des parcs, les projets de formation-éducation, les projets touchant à l'écologie et à la transition écologique.

Ressortent ensuite les enjeux suivants : **le développement économique, la mixité programmatique, et la prospective**, dimension qui est jugée insuffisamment traitée jusqu'ici.

Autre sujet récurrent, **la maîtrise d'ouvrage urbaine** : comment travailler dans la multiplication des petites ingénieries ? Comment mettre en place une ingénierie capable de concrétiser mieux petits et grands projets ?

La labellisation

De nombreux experts présentent la labellisation comme la partie la plus intéressante de leur participation et comme l'un des apports majeurs d'Euralens au territoire. À la différence de beaucoup de labels nationaux ou internationaux, le label Euralens met en valeur le territoire et tient compte de ses spécificités. Cette démarche permet de rencontrer des projets et des acteurs formidables. Mais les experts s'accordent à noter que **les projets labellisés ne sont pas assez accompagnés par Euralens, faute de moyens**, notamment quand ils sont portés par des petites structures, et que les membres du Cercle de qualité ne sont pas assez invités à y contribuer.

Le processus de labellisation d'Euralens est aujourd'hui pris comme référence par le Ministère de la Cohésion des territoires, mais **le label n'est pas assez connu**, ni utilisé localement. **Le travail de diffusion reste à faire pour que la population connaisse mieux les actions transformant le territoire.**

La communication

Beaucoup de questions sont posées sur la communication sans trouver à ce stade de réponse claire ou univoque : le Cercle de qualité a-t-il fait preuve d'une trop grande discrétion ? Quel public faudrait-il viser ? Quel impact serait recherché ? Certains pensent que le Cercle de qualité n'a pas à être connu en lui-même, mais qu'il convient de réfléchir aux moyens pour que ses travaux trouvent plus d'échos.

L'ouverture du Cercle de qualité

Les liens sont insuffisants entre le Cercle et les élus, mais aussi avec **les acteurs techniques locaux**. Développer ces liens améliorerait la capacité d'écoute et de proposition du Cercle. Pour plusieurs experts, il faut aussi davantage arpenter le territoire et rencontrer des acteurs et des habitants et mieux les associer aux travaux du Cercle.

Ceci ouvre un débat sur la nature de l'expertise à réunir dans le Cercle et sur l'**équilibre à trouver entre**, d'une part, **l'expertise qui consiste à prendre de la distance**, toujours nécessaire, **et l'expertise citoyenne**, inspirée des réseaux locaux d'expériences ou de la Convention sur le climat.

Métropole ou pas métropole ?

Ce débat stratégique de fond, sous-jacent et récurrent sur le territoire, est naturellement apparu dans les échanges entre experts, sans faire consensus entre eux. **Le concept de « métropole » appliqué au territoire d'Euralens est-il pertinent ?**

Pour certains, ce concept risque d'être hors-sol pour les habitants du territoire car Euralens n'est pas une démarche de métropolisation mais une démarche en réseau d'acteurs, en réseau de villes. Mais tous s'accordent sur le fait que **l'emploi du terme métropole ne renvoie pas ici à un modèle urbain, mais répond d'abord à une volonté de combattre l'éparpillement** qui affaiblit grandement le territoire ; il traduit aussi **un projet de rééquilibrage indispensable du Bassin minier vis-à-vis de la Métropole lilloise** et exprime l'obligation de travailler ensemble pour réussir le développement.

Euralens a aidé à construire le Pôle métropolitain de l'Artois et c'est une étape fondamentale. La prise de parole au Comité Grand Lille des trois présidents de communautés d'agglomération et de *Marie Lavandier* a ainsi incarné le renouveau du territoire.

2. QUEL MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE TERRITOIRE ?

Sortir d'une vision trop fermée du développement

Pour *Pierre Veltz*, la vision sur les trajectoires de développement économique et social des territoires est trop déterministe, trop fermée. Trop longtemps les entreprises ont été fortement contraintes dans leur localisation, notamment par l'accès aux ressources. Aujourd'hui on peut produire (presque) tout (presque) partout. Les entreprises vont là où les gens ont envie de vivre… Les possibilités de rebond sont plus fortes qu'on ne croit…

L'étude des territoires qui s'en sortent bien montre qu'il n'y a pas de recette, qu'il faut arrêter de se censurer, avoir des ambitions, se débrouiller pour faire émerger le leadership et les coopérations entre acteurs. **Il faut que les formes d'organisation puissent évoluer et il faut des entrepreneurs.**

Pierre Veltz voit cinq enjeux pour le territoire :

- l'image industrielle, particulièrement dégradée en France ; il est crucial de revaloriser les filières industrielles et professionnelles ;
- la formation professionnelle ; il faut réenchanter le travail, surtout auprès des jeunes ;
- la mobilité dans un territoire extrêmement cloisonné ;
- la santé et l'accès à la santé ;
- la capacité à raisonner large sur la structuration du territoire, sur les rapports avec Lille, à décloisonner les questions économiques.

Les membres du Cercle de qualité s'accordent sur ces analyses et sur l'importance, pour Euralens, de se saisir de ces sujets.
Ils se retrouvent également autour de l'idée qu'**il ne faut pas avoir une approche économique uniquement sous l'angle de l'emploi**, qu'**il ne faut pas séparer transition économique et transition écologique et numérique.**
Autre objectif important : penser aux habitants en recherche d'emploi et à tous ceux qui ne travaillent pas ; en effet, l'approche systématique de la question économique sous l'angle de l'emploi n'apparaît pas vraiment adaptée à la situation existante sur le territoire, ni au monde d'aujourd'hui.

Enrichir l'approche économique

Les besoins d'études économiques et sociologiques sont soulignés, ainsi que le manque d'indicateurs pertinents. Il y a aussi un grand besoin de prospective. **La coopération entre les outils d'études présents sur le territoire devrait être plus forte**, les programmes mieux coordonnés. Le Cercle de qualité pourrait contribuer à ces travaux, en liaison avec les outils locaux.

Plusieurs domaines devraient être plus présents dans la réflexion d'Euralens sur le modèle de développement du territoire :

LE TOURISME

Il faut davantage s'approprier la perspective de développement touristique ; **créer une destination touristique**. C'est une activité pourvoyeuse d'emplois, et un territoire qui devient touristique est plus attractif sur le plan économique. Le bien-être, l'art de vivre, la qualité du vivre ensemble, de la production locale sont aussi des atouts à mieux cultiver pour le territoire, et à davantage considérer par le label.

LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La question du développement durable doit être prise en compte dans sa dimension éminemment transversale. Certains soulignent qu'Euralens devrait passer progressivement d'une culture de l'aménagement à une culture du management, du soin. Pour penser l'économie, il faut faire entrer dans le projet de territoire l'ensemble des critères de l'écologie, pas seulement l'énergie. Il faut intégrer la question du dérèglement climatique, de la transition écologique comme un impératif.

L'AGRICULTURE

45% du territoire est agricole. Il faut **travailler avec les agriculteurs** qui sont des acteurs importants de la transition écologique, fondamentaux pour la gestion du territoire et pour son alimentation.

L'HABITAT

Le projet de territoire peut être pensé à partir de la réhabilitation des logements et de la rénovation des cités minières. La qualité du patrimoine social permet d'écrire un projet. L'ERBM c'est, pour le territoire, 3,3 milliards d'euros d'investissement dans le bâtiment relié à la transition énergétique et environnementale, une perspective de travaux et d'emplois pour dix ans.

LA LOGISTIQUE

Comment dynamiser l'incroyable demande en matière de logistique et mieux l'intégrer dans un modèle de développement ? Il faut réfléchir, comme le fait le projet Euralogistic, à **ouvrir des possibilités de formation, à donner accès à des métiers et des savoir-faire**.

L'INDUSTRIE

On observe un renouveau de l'industrie sur le territoire, géographiquement très bien placé dans l'Europe. La main d'œuvre est de qualité. Les disponibilités foncières sont fortes à des prix très compétitifs. Mais le niveau d'impact des développements renvoie à un problème de formation, d'éducation de la population. Les unités de production s'implantent, pas les sièges, et les travailleurs, les cadres en particulier, peuvent venir d'ailleurs et ne pas habiter le territoire. La qualité des démarches environnementales et sociales est essentielle pour que ces implantations bénéficient pleinement au territoire.

Mieux s'organiser, davantage prioriser les actions et mieux communiquer

Le projet de territoire n'apparaît guère lisible et est peu perçu par les acteurs économiques et par la population. **Les priorités demeurent insuffisamment définies** et trop peu respectées à l'échelle du Pôle métropolitain de l'Artois, comme le soulignait déjà *Jean-Louis Subileau* dans son rapport au gouvernement sur le renouveau du Bassin minier en 2016. Il est important de porter des « grappes de projets » transversaux et localement situés, se renforçant l'un l'autre et permettant de lire spatialement la mutation du territoire.

La communication doit être plus confiante et plus collective. L'action en mode organisé doit être renforcée. Euralens peut jouer un grand rôle en ce domaine.

Ouverture aux champs nouveaux, attention à la population du territoire, confiance retrouvée, coopération, leadership paraissent les ingrédients indispensables du nouveau modèle de développement.

Florence Lipsky, Jean-Louis Soubileau, Sylvain Robert, Natasha Lacroix

3. LES PERSPECTIVES DU CERCLE DE QUALITÉ

Les experts comme les acteurs locaux présents ont tous exprimé le **souhait que le Cercle de qualité soit maintenu**, avec de nouveaux challenges. Il fait partie des outils de transformation du territoire.

La spécificité du Cercle de qualité d'Euralens a été rappelée par *Ariella Masboungi* : il n'est pas, comme la plupart des Cercles de qualité, consacré à un projet spatial. Il traite d'un vaste territoire et de thématiques transversales. En ce sens il s'apparente à une sorte de conseil scientifique. Son essence même est de dialoguer avec les acteurs locaux ; cette dimension devra être accentuée.

Le Cercle de qualité est avant tout attendu sur les questions difficiles et les enjeux complexes. Il doit aider à « une quête de sens », contribuer à « écrire le récit » de la transformation territoriale, à éclairer la manière dont peut s'opérer la métamorphose ; il met en résonance les visions des experts et celles des acteurs locaux. **La dimension stratégique et prospective devra être plus développée à l'avenir, tout en gardant la préoccupation du pragmatisme.**

Aborder de nouvelles questions

Avec le modèle de développement économique, les questions nouvelles, ou à mieux prendre en compte par le Cercle de qualité, sont : **la transition écologique, les questions relatives à la santé et l'habitat**. Le Cercle de qualité s'est encore peu penché sur les cités minières ; il pourrait être un appui précieux pour atteindre les objectifs fixés par l'ERBM .

Les experts souhaitent que le Cercle de qualité aborde **la question du modèle de développement dans un esprit multidisciplinaire**, englobant les dimensions démographiques, sociales, éducatives, culturelles. La réflexion sur ce que signifient l'emploi et l'utilité sociale dans le cas spécifique du territoire devra être une composante de l'approche économique. Les représentants du territoire souhaitent que **les questions d'organisation territoriale** soient éclairées par le Cercle de qualité. Enfin, le Cercle de qualité devrait contribuer davantage à **l'évaluation** indispensable des actions de transformation, notamment des projets labellisés.

Faire évoluer la composition du Cercle de qualité

La composition nouvelle du Cercle de qualité devra répondre aux questions auxquelles il sera confronté. La dimension urbanisme et aménagement devra être moins prépondérante, tout en demeurant présente. **De nouvelles compétences** trop peu ou non représentées devront être intégrées dans les domaines des sciences humaines (géographes, sociologues, anthropologues, historiens…), de la transition écologique, de la santé, du changement climatique, de l'organisation et de la politique territoriale.

Il faudra faire entrer **des experts plus jeunes**, tout en gardant un noyau de personnalités déjà présentes connaissant le territoire et l'histoire d'Euralens, garant d'une continuité de la métamorphose.

L'intérêt d'une **mixité entre experts nationaux et experts locaux** est réaffirmé. Une volonté s'exprime pour une participation significative d'experts européens. La réduction de la taille du Cercle de qualité est jugée contradictoire avec la volonté d'accentuer l'hybridation des compétences.

Par ailleurs, **la présence aux séances plénières de personnalités qualifiées des grandes institutions** avec lesquelles le territoire doit bâtir son avenir -État, Région, Métropole Européenne de Lille- permettrait à Euralens d'avoir de bons relais de ses travaux dans ces instances.

Enfin, **une plus grande présence des élus et des équipes techniques locales** lors des séances plénières, est souhaitée par les experts, ainsi qu'une participation plus forte des ingénieries locales, aux côtés d'Euralens et de son AMO, à la préparation des travaux et à leur diffusion.

Améliorer le fonctionnement du Cercle de qualité

La volonté d'établir à l'avenir **des liens plus forts entre le Cercle de qualité et les acteurs du territoire** est exprimée par tous. Les experts souhaitent mieux **aider les porteurs de projet, mais aussi aller vers les habitants**. Pour cela certains experts proposent que les sessions du Cercle de qualité puissent se dérouler sur deux jours, à un rythme annuel plus soutenu. Toutefois, ceci poserait un problème de coût pour Euralens, et aussi une question de disponibilité des experts.

Une bonne solution serait de **combiner les séances plénières et la participation d'experts, choisis en fonction des thématiques, à des missions d'appui aux porteurs de projet**, à l'image de ce qui s'est fait pour Euralogistic ou le Louvre-Lens.

L'importance de la préparation des séances plénières du Cercle de qualité par Euralens et son AMO est soulignée. Il est souhaité que les documents préparatoires aux débats soient diffusés de façon plus anticipée.

Accroître l'utilisation et la diffusion des travaux du Cercle de qualité

Les travaux devraient servir plus aux actions de transformation du territoire. Pour qu'ils percolent davantage, qu'ils soient plus attendus, « désirés » par les acteurs locaux, notamment par les élus, il faudrait que ces derniers sachent mieux comment ils peuvent demander un appui au Cercle de qualité, sur quels sujets et à quelles conditions. Euralens devra veiller à mieux les informer de toutes les possibilités de mobilisation des experts. **Présidents d'agglomération, maires et DGS doivent savoir que le Cercle de qualité est composé de personnalités prêtes à travailler avec eux.**

Des voyages à l'étranger pour découvrir des projets de référence pourraient aider à renforcer la confiance entre tous.

Les experts sont prêts à davantage participer aux débats locaux.

Comment faire dialoguer expertise des compétences et expertise citoyenne ?

Est restée ouverte la question d'une plus grande proximité entre le Cercle de qualité, la société civile, notamment le tissu des associations, et la population. Comme l'a souligné *Sylvain Robert* dans son intervention, c'est pour la population que la métamorphose du territoire est engagée et avec elle qu'elle réussira.

Ainsi, deux sujets sensibles relèveront plus particulièrement de l'arbitrage des responsables politiques de l'association, à l'occasion du renouvellement du Cercle de qualité :

- Les formes d'une participation accrue des acteurs locaux, politiques, administratifs et techniques aux échanges et travaux du Cercle, souhaitée par les experts ;

- L'opportunité et les modalités d'une représentation de la société civile et de la population, qui ont fait l'objet de débats entre les experts. Est ainsi posée la question de l'articulation entre l'expertise des compétences et l'expertise citoyenne dans les réflexions et travaux du Cercle.

Jean-Louis Subileau
Animateur du Cercle de qualité

Compte-rendu détaillé des débats du 27 février 2020

Gilles Huchette

Au nom du président d'Euralens j'ouvre cette neuvième réunion du Cercle de qualité. Je remercie *Marie Forquet* et l'association Porte Mine de nous accueillir à la Maison des projets.

Je salue les nombreux experts présents et les remercie de leur fidélité à Euralens. Plusieurs experts n'ont pu se libérer pour cette rencontre et le regrettent : *Bernard Masset, Dieter Blase, Pasquale Mamonne, Luc Saison, Christian du Tertre* ; ils m'ont prié d'excuser leur absence. *François Legaut*, de l'entreprise Jouve a quitté son poste lensois pour Paris et il a souhaité être remplacé par *Caroline Marache* qui lui succède à l'établissement de Lens. Nous l'accueillons bien volontiers.
Sylvain Robert, président d'Euralens, et *Jérôme Darras*, 1er adjoint au maire de Liévin et 1er vice-président d'Euralens, nous rejoindront en cours de journée. Je salue également l'ensemble des acteurs techniques et administratifs locaux qui vont participer à nos échanges.

Jean-Louis Subileau

Cette dernière réunion du Cercle de qualité dans sa composition actuelle revêt une importance singulière. C'est un peu « la dernière séance », mais nous ne voulons pas succomber à la nostalgie mais mesurer le chemin parcouru depuis le pari qu'a constitué la création de notre Cercle de qualité en 2020 et regarder devant nous.

La première séquence de notre réunion sera destinée à faire le **bilan de dix ans d'activité du Cercle de qualité et de ses apports à Euralens.** Sans complaisance envers nous-mêmes, nous devrons aussi identifier les manques et les insatisfactions. Le livret préparatoire qui vous a été remis, établi avec soin par les équipes d'Euralens et d'Une Fabrique de la Ville, montre la richesse et la variété des thèmes dont le Cercle de qualité a été saisi par les élus, ainsi que l'évolution de la composition du Cercle de qualité à travers le temps.

Gilles Huchette a souhaité que lors de notre rencontre les experts du Cercle de qualité puissent également apporter leurs conseils sur la question centrale inscrite au programme de travail 2020 de l'association : **quel modèle de développement pour le territoire ?** Ce sera l'objet de notre second temps d'échange en début d'après-midi.

Enfin, avant de nous séparer, nous débattrons très franchement des **perspectives du Cercle de qualité et vous serez invités à donner les pistes d'évolutions** qui vous paraissent nécessaires dans ses objectifs, sa composition, ses thèmes et ses méthodes de travail. Ces pistes devront s'appuyer à la fois sur les enseignements que nous aurons tirés du bilan dans la première séquence de discussion, et sur les thématiques et enjeux prioritaires du modèle de développement qui se seront dégagés du deuxième temps d'échange, auxquels le Cercle de qualité devra s'adapter.
Elles permettront à votre animateur et à *Gilles Huchette*, suite à notre séance, de présenter à l'Assemblée générale d'Euralens qui suivra les élections municipales, des propositions solides et argumentées de renouvellement du Cercle de qualité.

1. BILAN DU CERCLE DE QUALITÉ

Jean-Louis Subileau

J'ai souhaité que *Nathan Starkman*, membre du Cercle de qualité depuis sa création, introduise cette première partie de la réunion en s'appuyant sur sa participation soutenue au Cercle de qualité depuis 2010 et sur sa connaissance des réponses reçues des membres du Cercle de qualité au questionnaire qui leur a été adressé.

Nathan Starkman

Il me semble très difficile de choisir parmi les composantes de la méthode Euralens, citées dans le questionnaire ; elles sont complémentaires et, toutes, déterminantes.
Cela fait d'ailleurs l'unanimité dans les réponses des experts – une dizaine – que j'ai pu lire.

Pour moi, les avancées majeures d'Euralens sont celles qui encadrent et impulsent le développement territorial :

- D'une part, **la mise en place des projets structurants** : réflexions stratégiques, Schéma directeur centralité, Chaîne des parcs ;
- D'autre part **les démarches d'animation** : forums, labellisation de projets, et bien sûr ODYSSÉE.

Cela me paraît logique, s'agissant d'une première période de travail. Depuis 10 ans, la mutation du territoire s'est clairement concrétisée, même s'il y a encore beaucoup à faire. Les projets vont être plus nombreux et divers. Les priorités devraient évoluer vers les forums thématiques et l'accompagnement de projets qui apportent l'expertise au plus près de l'action concrète.
Je m'interroge sur l'impact des travaux réalisés par Euralens et, a fortiori, par le Cercle de qualité, et sur la manière dont ils sont diffusés en direction des acteurs du territoire et même des agglomérations. J'ai d'ailleurs remarqué que cette question revient dans plusieurs des réponses reçues et qu'il semble que beaucoup reste à faire sur la communication.

Je crois bien difficile, pour l'un de ses membres, de juger de l'apport du Cercle de qualité ; l'avis des acteurs du territoire serait sans doute plus éclairant. Pour ma part, j'estime que **le Cercle de qualité apporte une ingénierie de haut niveau dont le territoire ne peut pas disposer à plein temps** ; que son rôle est celui d'un veilleur : connaître les expériences les plus intéressantes, en France et à l'étranger ; soulever les bonnes questions pour aujourd'hui et demain ; susciter et organiser débats ou forums. **Il doit aussi être vigilant sur le maintien de l'objectif de montée en qualité. Il doit combiner cette expertise avec la connaissance du terrain d'experts locaux et régionaux.**

L'efficacité du Cercle de qualité est directement liée à sa reconnaissance, à la confiance qui lui est faite. **Il faudrait que son apport soit mieux reconnu, son intervention plus demandée par les acteurs locaux**, ce qui n'est pas suffisamment le cas. L'association avec les équipes locales et la présence aux réunions des élus et des responsables des équipes locales me paraissent jouer un rôle décisif.

Sur la question « Comment faire métropole autrement dans le Bassin minier », je voudrais dire que cette formulation peut être trompeuse puisqu'il faut faire avec un territoire en archipel, avec des centralités multiples mais d'attractivité limitée. L'effet de réseau, le maillage est donc essentiel ; il faut le développer et le mettre en avant dans tous les travaux. Cela ressort clairement des réponses des experts.

Pour ce qui est enfin des thèmes de travail majeurs, **je tiens à souligner l'importance de ceux qui touchent le plus au changement d'image du territoire, changement qui n'est pas encore acquis : l'écologie, la formation et l'éducation, le développement économique, la culture et les loisirs**. Je crois aussi qu'il faudrait sérieusement renforcer la dimension prospective.

> « Le Cercle de qualité apporte une ingénierie de haut niveau dont le territoire ne peut pas disposer à plein temps ; son rôle est celui d'un veilleur : connaitre les expériences les plus intéressantes en France et à l'étranger ; soulever les bonnes questions pour aujourd'hui et pour demain. » *Nathan Starkman*

Je voudrais enfin évoquer la question de l'ingénierie : dans un territoire où le pouvoir est disséminé, les structures nombreuses, comment disposer d'une maitrise d'ouvrage assez forte et souple pour mieux porter les projets grands ou petits ?

Jean-Louis Subileau

Merci *Nathan* pour cette introduction qui pose clairement les questions. J'ouvre maintenant le débat en souhaitant d'abord entendre, en complément du point de vue de *Nathan Starkman*, celui d'une actrice locale très engagée, puis celui d'un expert international.

Natasha Lacroix

En 1997, la situation était bien noire. Aujourd'hui, si beaucoup de problèmes demeurent, il y a un fil, et on est content de s'y accrocher. Le travail effectué par Euralens et le Cercle de qualité contribue à le tisser et il me paraît à cet égard très important et positif. Il met à jour les défis auxquels le territoire doit répondre.
Il y a cinq défis pour demain :

- Le défi de l'échelle : c'est quoi ce territoire ? Quelles sont ses limites ? Comment le mailler ?
- Le défi de l'identité : qu'est-ce qui nous réunit ?
- Le défi de la stratégie : quels choix ?
- Le défi de la gouvernance politique pour ce territoire qui couvre 150 communes, 3 agglos ;
- Le défi de la gouvernance technique, avec la multiplication des petites ingénieries qui ne travaillent pas assez ensemble.

Au total, il reste beaucoup à faire mais le territoire a bien avancé.

Le bilan d'Euralens est bon, les méthodes – label, forum, Cercle de qualité – mieux que bien, mais **je pense que le travail réalisé n'est pas assez connu, pas assez relayé dans les équipes, pas suffisamment utilisé.** Ce travail est parfois en répétition d'autres démarches ou simplement ignoré, alors qu'il devrait être un préalable. Le label en est un bon exemple. Très bien pour les projets qui sont portés par les agglos ou les villes, ou les projets qui n'ont pas vraiment besoin du label, mais il n'apporte pas assez d'aide aux plus petites activités. Il faut réfléchir à un renforcement de l'accompagnement.
Il faudrait aussi renforcer l'ingénierie, créer des synergies entre les équipes existantes.

Pablo Otaola

Le Cercle de qualité a brassé beaucoup d'idées qui ont pu être transmises aux élus. Je pense qu'il serait utile, comme cela a été dit, de développer les relations avec les équipes locales.
Pour moi, **le Cercle de qualité n'a pas besoin d'être connu ; ce qui compte ce sont ses relations avec les élus, qui devraient être beaucoup plus étroites.**

Pierre Veltz

Je suis arrivé assez récemment dans le Cercle de qualité, suite au forum emploi-formation. Je pense, moi aussi, qu'**il serait bon d'avoir une formation plus ouverte aux acteurs du territoire**. Cela améliorerait notre capacité d'écoute et de propositions.

> « Aujourd'hui, si beaucoup de problèmes demeurent, il y a un fil, et on est content de s'y accrocher. Le travail effectué par Euralens et le Cercle de qualité contribue à le tisser et il me paraît à cet égard très important et positif. [...] Je pense que le travail réalisé n'est pas assez connu, pas assez relayé dans les équipes, pas suffisamment utilisé. [...] Le label en est un bon exemple. [...] Il faut réfléchir à un renforcement de l'accompagnement. Il faudrait aussi renforcer l'ingénierie, créer des synergies entre les équipes existantes. »
> *Natasha Lacroix*

« Il faudrait donner une place à l'expertise citoyenne dans le travail du Cercle de qualité. [...] Indépendamment des experts et des acteurs du territoire qui sont des sachants, on pourrait associer des gens qui en ont envie [...] Je pense que nous devrions rechercher ce style de système, reconnaître ce type d'expertise, la compétence des gens. » *Sibylle Vincendon*

Jean-Louis Subileau

Je suis d'accord avec cette recommandation pour l'avenir. Toutefois, je ferai un bref rappel historique. Quand le Cercle de qualité a été formé à la demande de *Daniel Percheron*, peu de personnalités extérieures étaient appelées par les collectivités à travailler sur le territoire et ses projets. C'est pour briser cet entre-soi que nous avons créé le Cercle de qualité et l'avons composé d'experts extérieurs, comme cela se faisait ailleurs (cf. ce qu'avait été le Cercle de qualité d'Euralille). En outre, si nous réussissions cela soulignerait l'intérêt dont ce territoire est digne. Ensuite, petit à petit on a intégré dans le Cercle des personnalités locales, comme *Natasha Lacroix* et diversifié les profils par rapport à la composition d'origine dominée par les architectes, les urbanistes et les paysagistes.

Ariella Masboungi

Les membres du Cercle de qualité ont, à mon sens, **un rôle d'ambassadeur de ce territoire à l'extérieur**. Grâce à ce qu'ils en disent dans leurs activités, leurs propos, leurs écrits, mais aussi par l'effet de manifestations comme l'Atelier Projet Urbain consacré à Euralens, ainsi que le numéro spéciale de la revue Urbanisme, les articles dans Libération, l'excellence de ce qui se pense et se réalise sur ce territoire est mieux reconnue. Il est même devenu une sorte de territoire vedette pour le Ministère en charge de l'urbanisme. Nous avons aussi poussé *Gilles Huchette* à poser sa candidature au Palmarès des jeunes urbanistes avec le succès que l'on sait, mis en exergue Euralens lors de la cérémonie du Grand Prix et du Palmarès mais aussi dans l'ouvrage publié à cette occasion.
Mieux faire percevoir la mutation de ce territoire à l'extérieur mais aussi à l'intérieur, est essentiel.
Pour être plus performant, toutefois, **le Cercle de qualité gagnerait grandement à davantage arpenter le territoire et rencontrer ses acteurs et habitants**, et à mieux les associer à ses travaux.

Sibylle Vincendon

Il faudrait **donner une place à l'expertise citoyenne dans le travail du Cercle de qualité**. Je suis très marquée par la Convention citoyenne pour le climat. Nous pourrions réfléchir à la reproduire ici, à une bien plus petite échelle. Indépendamment des experts et des acteurs du territoire qui sont des sachants, on pourrait associer des gens qui en ont envie ; ça peut être des parents d'élèves, des associatifs etc. ; on leur donnerait plus d'informations ; ils pourraient nous faire part de leurs réactions, nous indiquer des thèmes. Je pense que nous devrions rechercher ce style de système, reconnaître ce type d'expertise, la compétence des gens.

Véronique Granger

À la différence de certains d'entre vous, je suis arrivée très tard dans le Cercle de qualité et j'avais déjà fait des études sur ce territoire, par exemple sur la Chaîne des parcs. Pour faire ces études, on va sur le terrain, on va rencontrer les associations, les habitants. **Il ne faut pas opposer experts « extérieurs » et acteurs locaux, il faut trouver le moyen de mieux articuler leurs interventions.** Les experts doivent assumer leur rôle. Et il faut nous intéresser aux réseaux locaux d'expériences. Il faut aussi travailler avec les experts du territoire qui peuvent apporter beaucoup sur des sujets transversaux comme l'économie sociale et solidaire ou le changement climatique. Et il y a un travail de diffusion très important à faire.

Jean-Louis Subileau

Je retiens et je partage cette idée de renforcement de l'articulation avec les acteurs locaux : acteurs économiques, acteurs culturels, avec l'Université (qui est trop peu présente, dans nos travaux ce qui est dommage), avec tous ces acteurs qui ont le sentiment que nous ne les accompagnons pas ou pas suffisamment.
J'aimerais bien que l'on fasse un point, à ce moment du débat, sur ce que le Cercle de qualité et ses experts ont apporté en dehors des réunions plénières du Cercle. C'était un des objectifs initiaux essentiels du Cercle de qualité. Nous avions prévu que les experts seraient appelés à autre chose que ces grandes réunions : à travailler avec les acteurs du territoire à tel projet, telle réflexion sur la stratégie, à participer à un forum, à un jury… Ils devaient avoir également un rôle essentiel dans la labellisation puis participer au suivi des projets labellisés.
Pouvons-nous tenter d'évaluer l'apport de ces types d'interventions dans la vie du territoire et de ses projets ?

Pierre Dhénin

À partir des réunions du Cercle de qualité, j'ai été amené à participer à des forums.
Je me souviens en particulier d'une réunion sur la Chaîne des parcs, à Wingles, avec tous les acteurs, où nous avons beaucoup échangé. Nous avons pu, modestement, faire émerger quelques idées toutes simples.
Lorsqu'on est plongé dans un projet les choses semblent parfois très compliquées, il faut alors accepter une voix extérieure qui ré-explique et remet dans le contexte. Dès lors les choses se simplifient et vont beaucoup plus vite. On l'a démontré en apportant toutes nos connaissances. J'ai eu la chance d'intervenir ainsi à plusieurs reprises au sujet de la Chaîne des parcs. La question qui va se poser à la Chaîne des parcs est celle de la gestion. Comment sera-t-elle réellement gérée ? Pour l'avoir vécu sur la Métropole de Lille, je sais que ce n'est pas si simple que ça. Il faut un vrai travail de remue-méninges là-dessus.

Pour la question des labels, j'avoue que je me suis demandé à quoi ça servait vraiment. Et puis, il y a quelques jours, par le plus grand des hasards, je suis tombé sur le propriétaire d'un gîte, à Lens, qui avait été labellisé et que cela avait énormément aidé. Cela montre bien ce que l'on peut attendre du label, même quand il s'adresse à des micro-entreprises.

La chose qui me semble essentielle, **la force d'un Cercle comme celui-ci, c'est la transversalité**. C'est une évidence, mais il y a malheureusement encore trop peu de lieux où cette transversalité s'applique vraiment. Nous, les experts, avons appris sur des sujets que l'on ne connaissait pas forcément, au point de revoir nos propres positions.

Sur la méthode, je pense que **la communication est très importante. Sur ce sujet, il y a beaucoup à faire et à réfléchir pour nous rendre plus utiles.**

Enfin, puisque j'ai eu le bonheur d'intervenir sur le Nord et sur le Pas-de-Calais, je peux dire qu'on vit vraiment, ici, une évolution forte, à tout point de vue, dans des secteurs qui étaient vraiment sclérosés, figés, et complètement marqués par une certaine image négative.

François Grether

Je n'ai pas toujours été d'une assiduité très grande aux réunions du Cercle de qualité. Je suis admiratif de l'ensemble de la démarche d'Euralens avec, peut-être, une difficulté à trouver mon rôle dans ce Cercle de qualité. Les quelques moments où j'ai pu trouver une relation intéressante, sont ceux consacrés au label. J'ai participé à des réunions de commission, mais sans pouvoir suivre ensuite les projets, ce que je regrette un peu.

Comme cela a déjà été dit, j'ai senti une difficulté à trouver les moyens, les voies d'une implication plus réelle, plus ciblée, d'une connaissance plus approfondie du territoire. J'ai donc une longue participation mais plutôt comme un témoin trop peu engagé. Je le regrette beaucoup car, dans tout ce que je fais, j'ai toujours un engagement fort. Là, je vois des choses extrêmement intéressantes et des réussites exceptionnelles. Mais quelles contributions puis-je apporter ? Cela me semble assez limité. J'ai dû venir à un seul jury pour le mémorial de la Grande Guerre, l'Anneau de la mémoire à Notre-Dame de Lorette.

Je ne me pose pas trop de questions sur la stratégie générale d'Euralens. La place du Cercle de qualité m'interroge beaucoup plus. Un point de fond qui m'intéresse particulièrement, c'est ce mot « métropole », même quand on parle de la « métropole autrement ». J'ai un sérieux doute sur cette idée-là. Je pense qu'il y a une mode du vocabulaire. En France, le système de métropolisation a pris, depuis longtemps, une place très excessive à mon

« La chose qui me semble essentielle, la force d'un Cercle comme celui-ci, c'est la transversalité. C'est une évidence, mais il y a malheureusement encore trop peu de lieux où cette transversalité s'applique vraiment. [...] Sur la méthode, je pense que la communication est très importante. Sur ce sujet, il y a beaucoup à faire et à réfléchir pour nous rendre plus utiles. » *Pierre Dhénin*

« Ce que je trouve intéressant dans la "métropole autrement", c'est le réseau ; le réseau des acteurs, le réseau des villes, des communes, des communautés de communes etc.» *François Grether*

avis. J'ai passé ma jeunesse dans une petite ville, ça m'a beaucoup marqué. Cette obsession de la métropolisation, c'est très français, en lien avec une culture ayant le goût de la hiérarchie systématique. Et qui n'a pas le goût des réseaux. **Ce que je trouve intéressant dans la « métropole autrement », c'est le réseau ; le réseau des acteurs, le réseau des villes, des communes, des communautés de communes, etc**. Tout ce qui marche en réseau m'intéresse. Je trouve qu'il y a beaucoup à faire en France par rapport aux pays européens voisins qui sont en général plus ou moins des états fédéralistes, en décalage avec ce système vertical ou l'on veut tout ramener à des pôles, des hiérarchies.
Euralens n'est pas une démarche de métropolisation, je pense que c'est une démarche en réseau, pour un ensemble, une identité dont on voit bien plusieurs dimensions : minière, patrimoniale, territoriale. La Chaîne des parcs est une excellente démarche. Mais l'identité reste à apprécier.
C'est un point de vue rapide. J'ai surtout le regret d'une participation insuffisante et pas assez utile.

Ariella Masboungi

Dans les séances de la labellisation j'ai eu la chance de découvrir des projets et des interlocuteurs enthousiasmants. C'est le cas, par exemple, de la médiathèque de Grenay, qui est un cas unique sur le territoire français par l'art de marier des activités et d'en faire une centralité à part entière, et du projet Porte Mine de *Marie Forquet*, un des plus jolis tiers-lieux de France, que nous avons mis en valeur lors de l'Atelier Projet Urbain.
Le Cercle de qualité se doit d'avoir un rôle critique, en positif ou en alerte, sur ce qui est à améliorer.

Sur le thème de la « métropole autrement », que j'avais contribué à proposer et qui fait débat, il me paraît porteur d'une valorisation et de la collaboration nécessaire à une vaste échelle territoriale, sans compter une revendication de sa forte identité comme de la nécessité d'une vision ambitieuse porteuse d'un avenir commun. Faire métropole à mon sens consisterait à partager les thèmes qui uniraient les acteurs du territoire allant de l'économie au lien spatial que représente la Chaîne des parcs en passant par l'éducation, la culture, etc.

Véronique Granger

Le problème, c'est que, pour les gens du territoire, **on véhicule un concept de métropole complètement hors-sol et je pense que cela peut être nuisible**. Il faut être plus clair, savoir si la métropole est un objectif, s'il n'y a pas d'autres termes, car celui-là ne convient ni géographiquement, ni démographiquement, ni morphologiquement. Ça me semble quand même important de s'interroger là-dessus car ce terme induit un mode de pensée.

Florence Lipsky

Le Cercle de qualité, pour moi, est unique. Il n'y a pas d'équivalent en France. Il fait à la fois un travail de prospective dans une approche d'infiltration, dans un sens attentionné et bienveillant vis-à-vis des territoires et des acteurs.

Je nous trouve un peu sévères ce matin. Je ne crois pas qu'il n'y ait pas eu assez de travail fourni. La prospective prend énormément de temps car la démarche est lente et patiente, elle est indépendante de la stratégie.

On le voit bien aujourd'hui dans la salle, avec les équipes qui sont là et qui font ce travail de fourmi au quotidien. Si l'on fait la somme du savoir acquis sur le territoire du Bassin minier sur la durée, c'est énorme. Bien sûr, dans un travail de prospective, il y a toujours un risque. Et il y a du déchet. Je prends l'exemple du label : j'ai participé à plusieurs séances de commission de labellisation et parfois on a fait le constat que les projets n'étaient pas au niveau, qu'il ne fallait pas labelliser. Mais, en même temps, c'est **une démarche globale et une trajectoire qui rayonne**. Il m'arrive d'en parler ailleurs, dans d'autres régions, comme en Rhône-Alpes, et de citer en exemple la démarche du Cercle de qualité qui existe dans le Bassin minier et qui est menée, entre autres, par un processus de labellisation. Donc ça fait école. Et c'est le plus important. Je trouve donc que les résultats des dix ans passés sont excessivement positifs.

Dernier point, sur la question de la métropole : on oublie peut-être un peu qu'au moment où Euralens s'est lancé, il y avait l'opposition entre Lille Métropole et le Bassin minier qui cherchait à valoriser son patrimoine et son identité. Parler de métropole, c'était aussi viser de manière implicite, ce rééquilibrage loyal et nécessaire.

Jean-Louis Subileau

Nous reviendrons cet après-midi sur le débat autour du terme métropole. Nous avons choisi d'utiliser ce terme pour poser la question : comment exister ensemble ?

Philippe Madec

Je vais revenir sur la labellisation. **Le travail qui a été fait m'a passionné car la plupart des labels que je connaissais avant étaient nationaux, voire internationaux, et ils ne parlaient pas du territoire.** Et tout le travail qui a été fait ici cherchait à répondre à la question : comment faisons-nous en sorte que la population retrouve son territoire?

Il m'arrive souvent d'être amené à parler d'aménagement du territoire ; je parle toujours de la labellisation, je montre toujours l'ensemble des critères qui ont été mis en avant ici qui sont d'une richesse infinie. Ce qui me ferait plaisir, après toutes ces années, c'est de voir comment ces critères se retrouvent ailleurs. **Il faut donc prolonger la labellisation.**
Je n'utilise pas souvent le mot de résilience. Mais **s'il y a bien un territoire en France qui est résilient c'est celui-ci.** Il a réussi à montrer qu'il est capable de sortir de son histoire et de faire en sorte que son histoire nourrisse son avenir.

Sur la question des expertises, il faut bien savoir de quelles expertises nous parlons. L'expertise qui consiste à prendre de la distance, je pense qu'elle est toujours nécessaire. Il y a des choses que l'on ne peut se dire qu'entre nous. Mais il y a une autre expertise, celle qui est la plus nécessaire, l'expertise dans le savoir-faire. Quand je tiens une conférence dans les écoles d'architecture, il n'y a plus besoin d'expliquer aux jeunes architectes pourquoi être éco-responsable. Ils le savent, ça les ennuie. La seule question aujourd'hui, c'est comment allez-vous réussir ? Et je pense que ça reste la question à se poser aujourd'hui : comment faire? Comment réussir ?

Marie Lavandier

D'abord bravo à tous pour le travail réalisé ! Vous avez tous plus d'ancienneté que moi dans ce dispositif et j'ai parfois du mal à distinguer ce qui relève du Cercle de qualité et ce qui relève d'Euralens.
Deux moments m'ont beaucoup marquée : l'Atelier Projet Urbain et l'intervention des présidents des trois agglomérations devant le Comité Grand Lille, à laquelle ils m'avaient associée.

L'Atelier Projet Urbain a été vraiment un moment extraordinaire et très bien réussi. Un moment où l'on s'est dit :

qu'est-ce qu'on a bien travaillé ici ! Ça va lentement quand on est ici tous les jours. On ne s'accorde pas le mérite de ce qui a changé.
Une amie, qui avait été enseignante ici, est venue et elle m'a dit : « je n'ai pas reconnu Lens, pour moi Lens c'était noir, je n'ai aucun souvenir de verdure. Là, on arrive à la gare et tout est vert ».

Le second moment marquant, a été notre intervention devant le Comité Grand Lille. Nos auditeurs avaient les yeux qui brillaient en voyant ce qu'il se passe dans le Pôle métropolitain de l'Artois, **la capacité de s'unir, la capacité d'inventer, de faire progresser notre territoire**. La question de l'échelle pertinente des stratégies et des actions territoriales, démontrée lors de cette intervention, me paraît vraiment très importante à aborder par les experts du Cercle de qualité. La richesse des acteurs du territoire est appréciable. Quand il s'agit de tenir ensemble des discours sur la nécessaire mutation, nous sommes très forts. C'est parfois le passage à l'acte, notamment sur les idées qui sont agitées dans ce Cercle, qui reste le point faible. En tout cas, lors du Comité Grand Lille, une synergie prometteuse s'exprimait.

Ce que j'aimerais évoquer d'abord, au sujet du Cercle de qualité, c'est **l'hybridation. J'aime beaucoup cette idée qui est à l'œuvre sur ce territoire et incarnée dans ce Cercle**. Je trouve qu'il est important de croiser les compétences, qui permettent la richesse des débats.
Il n'y a pas de citoyens dans le Cercle, c'est vrai et c'est une question qui doit être posée.

J'aimerais aussi évoquer la labellisation. Le résultat est parfois inégal, mais je pense qu'**il faut poursuivre cette politique de labellisation. Il faut se la réapproprier. Il faut mieux l'expliquer, la ré-impulser. L'accompagnement est un sujet très important.** Il faut beaucoup accompagner les porteurs de projets car éduquer, cheminer ensemble sont des choses essentielles aujourd'hui.

Et il y la question de l'après. Après, qu'est-ce qu'on fait de notre travail ? Cette question de l'évaluation, de la mesure des impacts doit être abordée. La PIC (Plateforme d'Intelligence Collective) Euralens, doit être relancée, renforcée. C'est un point d'amélioration majeur du dispositif global, et je trouve que le Cercle de qualité devrait y être impliqué, mais aussi l'ensemble des ingénieries.

Quand je suis arrivée au musée du Louvre-Lens, je me suis demandée pourquoi on ne se servait pas plus du musée pour faire évoluer les choses. Le Louvre-Lens est sorti de sa vocation première ; il s'est ouvert à un large public. Nous avons accepté l'idée qu'un musée ce n'était pas seulement destiné à mener des actions culturelles et éducatives. Un musée peut inventer, inscrire son action dans un domaine social, travailler sur les questions de santé, faire des expérimentations thérapeutiques, etc.

Je terminerai sur une question : pourquoi ne nous servons-nous pas plus du Cercle ? Cela me conduit à m'interroger sur la posture de l'expert. Comment faisons-nous pour bien sûr l'assumer, la revendiquer, la légitimer, car elle en a besoin ? Et en même temps, comment faire pour ne pas la rendre fermée, puisque dans notre Cercle il n'y pas d'habitants ? Je pense qu'aujourd'hui nous sommes à un moment crucial, que **cette question des rapports avec les citoyens est essentielle. Sur ce territoire en difficulté, si on fait les choses sans eux on échouera**. Je crois en l'intelligence profonde des gens, je crois que nous avons besoin d'une assise citoyenne pour la suite de nos travaux.

Marc Meurin

Je suis un indépendant de la restauration. Cela fait trois ans que je participe au Cercle de qualité. Je pense que, culturellement, la gastronomie n'était pas importante dans la Région ; pourtant elle fait partie intégrante d'une culture et participe au changement de l'image du territoire.

À propos du nom, ne pensez-vous pas que le mot Lens dans Euralens peut gêner même s'il est lié à l'ouverture du Louvre-Lens, à l'histoire ? N'est-il pas un obstacle pour fédérer un territoire aussi vaste ? Est-ce qu'il ne lie pas trop la dynamique à cette seule ville, dont on entendait d'ailleurs sans cesse dire que c'était l'une des villes les plus pauvres de France?

Sylvain Robert, *maire de Lens, président de l'association Euralens et président de la CALL*

Merci à tous pour votre présence aujourd'hui, et pour votre engagement à nos côtés depuis parfois de nombreuses années. Euralens a eu 10 ans en 2019. L'association a été créée alors que démarrait le chantier du musée, en 2009. Le pari de *Daniel Percheron* était de faire de ce projet un catalyseur, un accélérateur pour entraîner le développement de notre ancien Bassin minier. À l'époque de l'activité minière, cette centralité lensoise était indiscutée, par le poids de population et parce que les fonctions de direction de l'activité économique principale du territoire y étaient concentrées.

Aujourd'hui ce sujet n'est plus si facile, les villes ont perdu en nombre d'habitants et le tissu économique a profondément changé. Et il n'était pas évident que nous réussirions avec Euralens à entraîner tout le monde. Pourtant, des 30 membres fondateurs, l'association est passée à 132 adhérents. C'est la preuve d'un premier pari réussi, permis par l'implantation de ce musée exceptionnel. Le Louvre-Lens est un choc de coopération pour notre territoire.

Nous constatons que cette dynamique se propage. Les projets en appellent d'autres, les investisseurs privés viennent s'impliquer là où ils ne l'avaient jamais fait jusqu'à présent. Cette confiance et cette dynamique sont les fruits d'un travail de fond et de longue haleine. **La coopération a permis de faire émerger des stratégies, des cadres plus clairs et plus ambitieux pour notre territoire, et cela a beaucoup contribué au changement d'image du territoire.** Les experts du Cercle qualité n'en n'ont pas toujours conscience, mais moi, en tant qu'élu, je peux le constater.

Aujourd'hui, nous sommes à un tournant. Grâce au label Euralens, nous avons pu agréger de très nombreuses initiatives de toutes natures. Au démarrage, c'était beaucoup de projets institutionnels, portés par les collectivités. Et rapidement des projets différents sont arrivés, portés par des associations, des habitants. Des projets privés, parfois plus modestes bien sûr, mais non moins intéressants car ils ont permis de révéler que la dynamique de transformation se joue de manière collective, et à toutes les échelles. Ils ont permis également d'aborder des questions du quotidien, plus directement liées au vécu des habitants à proximité. Mais avec quelques 56 projets qui ont obtenu le label, il est sûr que les moyens d'accompagnement sont un peu dépassés.

Comment faire en sorte que les projets passent à la vitesse supérieure ?
Une piste est sûrement à trouver dans le renforcement des liens avec le Pôle métropolitain, autre avancée concrète et structurante née de la dynamique d'Euralens. Qui aurait pu croire en 2009 que nos trois communautés d'agglomération se fédéreraient ensemble seulement 6 ans après ? Le Pôle métropolitain nous permet aujourd'hui de construire un dialogue plus fort avec la Métropole lilloise, avec la Région, avec l'État, notamment pour la négociation des financements. **En rapprochant Euralens du Pôle métropolitain, nous pourrions par exemple faire du label une clé pour mobiliser des moyens financiers.**

Sur l'accompagnement des projets, **il faut également innover et faire mieux. Il faut que le label ait un vrai effet levier et soit une véritable reconnaissance.** Il faut renforcer l'accompagnement des projets labellisés. De mon point de vue, ce n'est pas important que les habitants ou les acteurs ne connaissent pas le Cercle de qualité en tant que tel, ce qui compte c'est que celui-ci puisse éclairer des sujets qui les concernent et aider des projets qui les intéressent directement. C'est ce qui compte. Aujourd'hui, votre expertise est nécessaire pour certains projets exceptionnels. Mais comment s'organiser pour que tous les autres projets, de l'ordre du quotidien, puissent également en bénéficier ? Votre implication dans la labellisation est une première réponse, mais il faudra inventer des manières pour vous impliquer aussi dans l'accompagnement.

Si le label a été un vrai outil de mise en valeur de projets divers et de toutes tailles, **il faut en dépasser l'aspect marketing pour en faire un outil d'excellence du territoire, pour qu'il soit au service des porteurs de projets. Le label et le Cercle de qualité doivent être des rouages mieux intégrés à notre écosystème local**, pour accélérer plus encore la transformation du territoire, le changement de regard qu'on porte sur lui.

Enfin, dernier outil d'Euralens, les forums. Il faut se servir de ces forces. Aujourd'hui il n'existe pas de Conseil de développement du Pôle métropolitain, et les forums d'Euralens en tiennent lieu en quelque sorte. Mais nous pourrions là aussi innover et renforcer ce qui marche déjà bien, notamment sur notre manière d'impliquer les habitants. Nos forums doivent être les lieux où nous pouvons revenir vers eux et ouvrir des espaces d'échange sur les projets et les enjeux du territoire.

Jean-Louis Subileau

Merci M. le président. Les travaux de la journée doivent nourrir une proposition d'évolution du Cercle de qualité pour la prochaine mandature, à destination du président d'Euralens et des élus du territoire.

Caroline Marache

Je suis toute nouvelle parmi les membres de ce Cercle de qualité.
Pour moi, **réseaux, communication, éducation, écologie sont les priorités, sans ordre, pour le territoire et l'action du Cercle de qualité.**
D'un point de vue communication, il est difficile, de l'extérieur, de dire ce qui a été fait et grâce à quoi. Avant d'avoir reçu le livret, je pensais qu'Euralens était un projet d'aménagement.
Euralens a changé le visage du territoire, il est urgent de communiquer autour de ça. Si je devais faire une recommandation, ce serait de venir à la rencontre des entreprises.

Benoît Brocq

Je peux évoquer plusieurs exemples concrets de l'impact du Cercle de qualité :

- Par la labellisation, des projets de reconversion de friches en espaces de nature et de loisirs ont été distingués et accompagnés. Ensuite, un forum thématique leur a donné un sens à une plus grande échelle, ce qui a abouti au schéma stratégique de la Chaîne des parcs ;

- Dans le champ du développement économique : l'élaboration d'une stratégie partagée, suite à un forum emploi-formation en 2015, a débouché sur la création du Comité Grand Lens ; cette démarche sert aujourd'hui de modèle à d'autres bassins d'éducation ;

- Le forum énergie, fin 2017, a permis la préparation d'une feuille de route pour la transition énergétique du territoire, suivie de l'établissement d'une convention avec l'ADEME et la reconnaissance en tant que territoire démonstrateur Rev3 en 2018 ;

- Enfin, je voudrais relever un signal significatif : en 2010, la plupart des réunions stratégiques concernant l'avenir de ce territoire avaient lieu à Lille, au siège de la Région. Aujourd'hui, le travail stratégique et son impulsion se font sur le territoire.

« Pour moi, réseaux, communication, éducation, écologie sont les priorités, sans ordre, pour le territoire et l'action du Cercle de qualité. D'un point de vue communication, il est difficile, de l'extérieur, de dire ce qui a été fait et grâce à quoi. [...] Euralens a changé le visage du territoire, il est urgent de communiquer autour de ça. » *Caroline Marache*

2. PERSPECTIVES SUR L'AVENIR ET LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

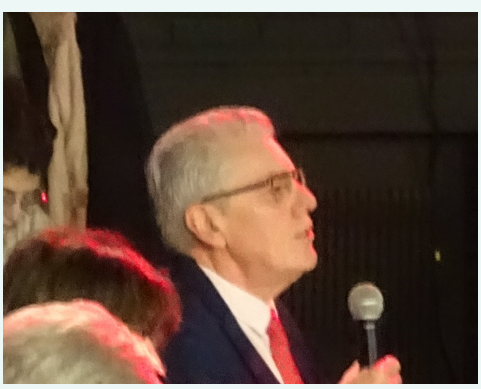
Jean-Louis Subileau

En introduction, je voudrais saluer la présence du Pôle métropolitain de l'Artois, des représentants des Communautés d'agglomération de Lens-Liévin, Béthune-Bruay, et Hénin-Carvin, de la Ville de Liévin, de la Mission Bassin Minier, de l'Agence d'Urbanisme et du département du Pas-de-Calais.

Deux thèmes sont à traiter cet après-midi :

- Le premier : quel modèle de développement du territoire ? Et comment le Cercle de qualité peut-il contribuer à faire avancer cette question notamment dans le champ du développement économique ?
- Le deuxième : la refonte du Cercle de qualité pour répondre à cette stratégie nouvelle.

Pour ouvrir les débats, je propose que *Jérôme Darras*, 1er vice-président d'Euralens et 1er adjoint au maire de Liévin prenne la parole et nous apporte son témoignage et sa vision d'élu.



Jérôme Darras, *premier adjoint au maire de Liévin, premier vice-président d'Euralens*

C'est avec beaucoup d'émotion que je reviens à la Maison des projets, anciennement Maison du projet, puisque c'est là qu'ont été pensées les fondations du Louvre-Lens ; de nombreux souvenirs, mémorables, sont attachés à ces lieux. Je voudrais remercier les membres du Cercle de qualité pour leur implication sur le territoire, leur expertise, leur vision, ainsi que pour leur intelligence individuelle et collective. Je veux aussi remercier *Jean-Louis Subileau*, animateur, coordinateur et créateur du Cercle.

Sur le développement de notre territoire, plusieurs questions se posent.
La première : quelles sont les forces qui structurent ce territoire ?
La principale force à l'œuvre, c'est la traduction à l'échelle territoriale de la globalisation, c'est à dire la concurrence accrue entre les états, entre les territoires, entre les individus.
Cela se traduit par le phénomène de métropolisation ; pour ce qui nous concerne c'est essentiellement le développement de la Métropole lilloise.
La question que l'on doit se poser n'est pas : est-ce que l'on trouve que ces évolutions sont bonnes ou mauvaises ? Car elles sont de toute façon à l'œuvre. Mais : est-ce que nous regardons ces évolutions se produire ou est-ce que nous essayons, dans nos territoires, de les maîtriser ? Et maîtriser ces évolutions, ça veut dire avoir un projet politique, un projet politique commun, un projet politique partagé.
Une première réponse, suite à l'implantation du Louvre à Lens, a été la création de l'association Euralens. Au cours d'un déplacement collectif à Bilbao, nous nous étions rendus compte que, finalement, ce n'était pas le musée Guggenheim qui était à l'origine du renouveau de ce territoire, mais que c'était une volonté collective, farouche, de tourner une page. Et que, si le musée n'était pas à l'origine de cette démarche, il en était le totem. Nous nous sommes dit : comment la page a-t-elle été tournée? Et nous sommes revenus, dans une première étape, à quelques idées.

La première était qu'il fallait **relier notre territoire au monde**. Et le relier au monde, c'était en particulier le relier à la Métropole lilloise et à son aéroport, avec un lien rapide entre la gare de Lille et notre territoire, via le site du terril de Sainte Henriette.

Deuxième idée : il faut une colonne vertébrale à ce territoire. Dans un premier temps, il y a eu le projet de tramway, mais celui-ci a été abandonné. À la place, nous avons un **Bus à Haut Niveau de Service qui fonctionne bien et qui assure bien son rôle de colonne vertébrale.**
La troisième idée a été la **transition énergétique et écologique du logement minier** pour le refaire vivre. Et pour transformer nos cités minières, comme c'est le cas de Liévin, nous nous sommes engagés à accompagner la rénovation des logements par la requalification de l'ensemble des espaces publics, des voiries et des espaces verts.

La deuxième étape qui a été franchie, c'est la constitution du Pôle métropolitain de l'Artois.
À l'origine, il a été conçu comme une première marche vers une forme d'organisation plus intégrée. La question est dorénavant : faut-il conserver le Pôle métropolitain de l'Artois ou faut-il le stopper ? Quelles sont les conditions pour que le Pôle métropolitain fonctionne ?
Il faut qu'il soit représentatif des territoires dans leur diversité ; il faut que les différentes agglomérations puissent y trouver leur place, que les maires des principales villes s'y reconnaissent. Il faut aussi que les maires de communes moyennes, des communes plus petites, des villages y trouvent leur place.

Il faut objectiver et mettre en valeur ce que nous sommes, mettre en valeur notre identité, ce qui nous distingue au sein de la région Hauts-de-France. Nous avions une position relativement confortable dans la région Nord-Pas-de-Calais qui était une région à deux départements, où nous représentions les principales forces politiques, économiques, démographiques, etc. du département du Pas-de-Calais. C'est autre chose dans la région Hauts-de-France, région à cinq départements. Néanmoins, il nous reste des atouts : notre poids démographique, notre densité, et aussi une position de centre de gravité de cette Région. Nous pouvons faire le lien entre Lille et Amiens, le lien entre le littoral et le Valenciennois.
Il faut également étudier les autres forces qui sont à l'œuvre. Ce sont notamment les multiples projets ou évolutions de la Métropole lilloise qui nous concernent, plus ou moins directement : par exemple, le projet de tramway vers le sud de Lille et le projet Supraways, qui consiste à relier la gare de Lille Flandre à l'aéroport, avec des navettes suspendues et automatisées.
Est-ce que cela pourrait nous intéresser ? Est-ce que cela aurait un sens de prolonger ces lignes (si elles se construisent) vers le Bassin minier ?
Deuxième sujet : le Brexit et ses conséquences ; est-ce que nous sommes d'une manière ou d'une autre concernés ? Est-ce que le statut de l'autoroute A26 qui traverse notre territoire doit-être redéfini ? Est-ce qu'il va s'en trouver revalorisé ou au contraire dévalorisé ?

Troisième projet important : le canal Seine Nord, un projet qui nous concerne directement, puisqu'il y a une plate-forme multimodale prévue à Marquion alors que nous avons déjà Delta3 et des ports importants comme à Béthune. Et puis, il y a le Grand Paris, aux portes de la région Hauts-de-France. Est-ce que ses effets viennent jusqu'à nous ? Est-ce que nous avons des enseignements à tirer des différents projets du Grand Paris ?

Ce sont des sujets sur lesquels il nous faut réfléchir collectivement et avec l'aide du Cercle de qualité.
Nous avons besoin d'imagination pour tirer le territoire vers le haut. **Si nous voulons continuer à être pertinents, il nous faut trouver deux, trois, quatre grands projets ambitieux. Il faudra aussi traduire cette ambition dans les compétences et dans les attributions du Pôle métropolitain**. Le Pôle métropolitain est une bonne organisation, mais sa légitimité est fragile. Il faut le renforcer grâce à des représentations des territoires et de la société civile. Est-ce que ce rôle peut être confié à Euralens ? Il faudra en décider.
Il faudra aussi associer les représentants des différents outils de l'ingénierie du territoire : la Mission Bassin Minier, l'Agence d'Urbanisme…
Et puis comme nous l'avons fait avec Euralens, il faut que ces différents outils travaillent avec l'ensemble des ingénieries disponibles sur le territoire (l'Université, les chercheurs, l'INSEE, les services de prospective de la Région ou du Département) pour constituer des plateformes scientifiques et techniques au service des décisions prises par le Pôle métropolitain. Tout est conditionné par un projet politique, une vision politique à l'échelle métropolitaine. Les ingrédients sont là, il faut trouver la bonne liaison.

Jean-Louis Subileau

Merci *Jérôme* pour cette bonne introduction au débat.
Je suis d'accord sur le fait qu'il faut quelques grands projets communs et que le Cercle de qualité doit continuer à accompagner la conception et la mise en œuvre de ces projets.

Jérôme Darras

Je voudrais citer *Patrick Braouezec*, président de Plaine Commune, qui était venu à notre Atelier Projet Urbain l'an passé : « Pour notre territoire, il faut inventer une métropole multipolaire, avec un réseau de villes moyennes dans laquelle, chacun, chaque territoire, chaque ville se retrouvent. »

Jean-Louis Subileau

Tu as raison de citer l'exemple de Plaine Commune, et je peux compléter par un autre propos de son président : « Avoir une grande vision, rester proche des habitants et défendre son territoire. Plaine Commune, c'est une coopérative de villes, une coopérative avec une vision partagée et une gouvernance. C'est nécessaire pour peser dans la Métropole du Grand Paris ».

Gilles Huchette

Je vais vous présenter les missions confiées à Euralens pour cette année 2020 et préciser mes attentes quant à la contribution que le Cercle de qualité pourrait, par ses avis et ses conseils, nous apporter sur la question du modèle de développement.
L'Atelier Projet Urbain a été un moment formidable pour faire le bilan des 10 premières années d'évolution du territoire, et pour projeter les défis à venir. Comment Euralens peut-il continuer à aider le territoire à relever ces défis ?

Depuis 2009, année de création d'Euralens, le territoire a affirmé son échelle, pris conscience de son armature urbaine ; le Pôle métropolitain, c'est d'abord un réseau de villes de taille moyenne, au sein duquel des polarités sont en train de se préciser. Les infrastructures de rang métropolitain existent comme l'Université d'Artois, et

certaines sont en train de se renforcer, grâce notamment au réseau de Bus à Haut Niveau de Service ou au Groupement Hospitalier Territorial de l'Artois. Mais il faut continuer de lier davantage les différentes villes et agglomérations dans des projets communs et développer leurs complémentarités.

Sur le plan démographique : notre territoire est dense sans dynamique de croissance. Il représente 650 000 habitants ; ce chiffre est stable mais masque une déprise des centres et la croissance des plus petites villes.
Sur l'emploi : une diminution du chômage est observée dans nos territoires qui gardent un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale ; on est passé de 15% à 12% à Lens-Liévin, de 11 à 10% à Béthune-Bruay entre 2010 et 2019. En comparaison, au 1er trimestre 2019, le taux de chômage de la région Hauts-de-France atteint 10,8 % de la population active et 10,6 % dans le département du Pas-de-Calais.

Sur le plan économique : une étude a été menée en 2015 avec la Mission Bassin Minier, *Pierre Veltz* et *Yves Lichtenberger* sur l'identité économique de territoire. Si on essaye de donner une identité à l'économie de ce territoire, nous pourrions parler de nos forces en matière de bâtiment et de travaux publics, en matière de services à la population, en matière de culture et de tourisme, en matière d'alimentation et de bien-être, et enfin en matière d'industrie.

Et Euralens a ouvert encore bien d'autres réflexions dans autant de forums thématiques :

- Les projets urbains éco-responsables ;
- La transition énergétique ;
- La participation des habitants ;
- Le lien entre culture & tourisme ;
- L'évaluation de la transformation du territoire ;
- L'engagement des jeunes ;
- La Chaîne des parcs.

Nous sommes à une étape charnière, où l'occasion nous est donnée de contribuer à l'actualisation du projet de territoire dans son ensemble, et d'assembler les briques des réflexions thématiques précédentes pour tenter de répondre à la question complexe : **quel modèle de développement pour ce territoire ?**

Pour proposer des réponses à cette question, Euralens a entrepris d'ouvrir un forum thématique à travers un large appel aux contributions des acteurs du territoire. Pendant ce premier semestre, nous collectons des témoignages sur les forces, les opportunités et les défis en matière de développement. Nous lancerons de façon ouverte la discussion avec les nouveaux élus qui seront installés, afin d'instaurer un dialogue avec eux à partir des contributions ainsi réunies.

Je pense que, par vos différents regards, vous pourrez enrichir notre méthode de travail, en apportant exemples, références ou conseils : quelles manières de problématiser et quels angles choisir pour tenter de traiter au mieux tous les champs thématiques que peut recouvrir le sujet de l'économie d'un territoire ? Quelles références d'échelles territoriales variées, pourrions-nous mobiliser ? Quels cercles d'acteurs mobiliser ? Comment impliquer les habitants ?

Pierre Veltz

Quelques remarques générales sur ce territoire particulier.
La vision sur ce que sont aujourd'hui les trajectoires de développement économique et social des territoires est le plus souvent trop déterministe, trop fermée. Très longtemps les entreprises ont été fortement contraintes dans leur localisation, notamment par l'accès aux ressources (énergie, matières premières). Aujourd'hui, on peut produire (presque) tout, (presque) partout. Les possibilités de rebond sont plus fortes qu'on ne croit.
Prenons l'exemple de ce qui s'est passé dans le Pays basque espagnol. À la sortie du Franquisme, la situation était extrêmement dégradée, le chômage était très fort. Ce territoire s'est reconstruit. Il est devenu l'un des territoires les plus riches d'Europe. Il fallait avoir une certaine confiance et une capacité à se retrousser les manches. Il est important d'avoir une approche pragmatique, de valoriser ses compétences et d'être ouvert à toutes les

« La vision sur ce que sont aujourd'hui les trajectoires de développement économique et social des territoires est le plus souvent trop déterministe, trop fermée. [...] Il n'y a pas de recette ; la seule recette c'est arrêter de se censurer, avoir de l'ambition se débrouiller pour faire émerger le leadership et les coopérations... Il faut des entrepreneurs. [...] Les cinq enjeux que je vois pour ce territoire : la question des représentations, [...] la question de la formation professionnelle, [...] la mobilité, [...] la santé, [...] la capacité à raisonner large sur la structuration du territoire, sur les rapports avec Lille, et à décloisonner les questions économiques. » *Pierre Veltz*

possibilités, plutôt que de vouloir à tout prix se lancer dans des projets high-tech ou changer le modèle industriel.

La deuxième remarque est que nous sommes prisonniers de catégories trop rigides. En particulier, celles de l'industrie et du service. Si l'on navigue de manière plus fluide entre les différents secteurs, entre les différentes filières, on peut avoir une vision plus ouverte du développement.

La troisième remarque est que si l'on regarde les facteurs clefs du développement du territoire, on s'aperçoit que les économistes ont peu à dire et que ceux qui auraient des choses à dire sont les sociologues, les historiens. L'École des Mines a fait une étude pour essayer de comprendre pourquoi les territoires industriels en France avaient des trajectoires aussi différentes.
Il y a des territoires qui s'en sortent bien comme la Vendée, la Vallée de l'Arve, qui a eu un passage à vide, et des territoires comme Figeac qui sont pourtant très enclavés. L'étude a mouliné un tas de chiffres pour essayer de faire le lien entre les caractéristiques objectives des territoires, pour comprendre pourquoi ça marche ou ça ne marche pas. Le résultat, c'est que l'on ne voit rien. Les données expliquent très peu de chose, même le fait d'être positionné sur des filières en croissance ou des filières en décroissance.
La réalité, c'est que le seul vrai facteur économique est de l'ordre de la sociologie, de la culture, de la capacité de la société à se prendre en main et de l'histoire. Après, il peut y avoir des éléments contingents. Il faut du leadership, de la coopération inter-secteurs.
Il n'y a pas de recette, la seule recette, c'est arrêter de se censurer, avoir de l'ambition, se débrouiller pour faire émerger le leadership et les coopérations entre acteurs. Il faut que les formes d'organisation puissent évoluer et il faut des entrepreneurs.

Les cinq enjeux que je vois pour ce territoire :

- La question des **représentations**, la question des images et en particulier celle de l'image industrielle. L'image de l'industrie est particulièrement dégradée en France. Il est absolument crucial de revaloriser les filières industrielles, ou professionnelles de manière générale. Nous sommes sans doute un des pays du monde où les hiérarchies entre filières sont aussi marquées ;

- La question de la **formation professionnelle**, très importante, mère de toutes les batailles.
Il faut ré-enchanter le travail, montrer que le travail c'est aussi de la création, montrer que l'on peut faire des choses formidables. Un travail fondamental est à faire sur l'envie des jeunes ;

- La **mobilité** (Le territoire est extrêmement cloisonné) ;

- La **santé et l'accès à la santé**, sources de graves inégalités en France et dans le nord en particulier ;

- La **capacité à raisonner large** sur la structuration du territoire, sur les rapports avec Lille, et à décloisonner les questions économiques.

Jean-Louis Subileau

Quelle serait ta vision sur le modèle de développement et surtout, quel rôle penses-tu qu'Euralens pourrait prendre sur ce sujet ?

Pierre Veltz

Les collectivités territoriales doivent travailler avec les entreprises. Avant les gens allaient là où les entreprises étaient implantées, maintenant ce sont les entreprises qui vont là où les gens ont envie de vivre. Il faut expliquer que ce territoire est proche de la mer, de Roissy, qu'on y est bien. Euralens devrait se saisir de ces sujets.

Sibylle Vincendon

Je peux vous parler de l'exemple de la Mecanic vallée à Figeac. La Mecanic Vallée est un cluster de 213 entreprises, qui part de Brive-la-Gaillarde (Corrèze), va d'Aurillac (Cantal) à Rodez (Aveyron) en passant par Figeac (Lot), auquel ont adhéré des poids lourds comme Ratier-Figeac Collins Aerospace, Figeac- Aéro ou Bosch mais aussi quantité de PME. Tous partagent le même problème : la difficulté à recruter.

Et pourtant, nous ne sommes pas dans une image « plombée » comme celle de la mine. On est plutôt dans le Sud-Ouest, le rugby, le cassoulet… Et, ils n'arrivent pas à recruter. C'est pourtant une industrie très créative, très précise, très valorisante. Et ils retrouvent les mêmes problèmes qu'ici.

Pierre Veltz

À Figeac, il y a beaucoup d'entreprises dans l'aéronautique mais il y aussi des fermes. C'est un territoire coopératif. Le potentiel démographique existe à Lens contrairement à Figeac.

Ariella Masboungi

Qu'est devenu le projet d'étude économique lancé par *Benoît Brocq* qui devait analyser les impacts du Louvre-Lens sur le territoire, mais que nous avons proposé d'amplifier pour évaluer celui de l'ensemble des actions menées, cela pour dégager des pistes d'avenir ? Elle serait plus utile que jamais pour dynamiser le territoire.
Le deuxième appel à labellisation pourrait, à ce titre, davantage concerner les entrepreneurs et actions économiques, tout en les encourageant à mieux intégrer dans leurs projets les aspects sociaux et spatiaux.

Claude Origet du Cluzeau

Je suis effarée de ne pas avoir entendu le mot « tourisme » dans les discussions du matin. **Pour parler développement et axes de développement, il faut parler du tourisme.** Le Cercle de qualité et Euralens devraient se pencher sur la question du tourisme. Le tourisme est cité dans tous les rapports sur le territoire, et toujours mentionné comme une perspective réaliste.

Il faut s'approprier cette perspective de développement du tourisme. Il faut créer sur ce territoire une « destination » touristique. Une offre de deux-trois heures, ce n'est pas assez, même pour une offre de court séjour.

> « Il faut s'approprier cette perspective de développement du tourisme. Il faut créer sur ce territoire une " destination " touristique. [...] Un territoire qui devient touristique devient immédiatement un territoire attractif sur le plan économique. Il attire les entreprises. Le développement touristique devrait être une priorité et une urgence. » *Claude Origet du Cluzeau*
>
> « Je suis d'accord sur le fait que le tourisme n'est pas assez développé. Je travaille en ce moment à Malaga. L'attraction touristique y a été développée à partir d'un autre modèle culturel que Bilbao, celui des petits musées.[...] Le succès touristique est très fort. » *Pablo Otaola*

Le Cercle de qualité a vu passer plusieurs dossiers qui n'étaient pas inintéressants mais qui étaient trop courts sur le sujet de la fréquentation touristique, je pense par exemple au dossier du 9-9 bis où beaucoup de choses sont faites pour l'animation (le Métaphone, les studios…) mais qui ne va pas assez loin sur l'attraction touristique.

Ce sont des aménagements qui ne sont pas ruineux, mais qu'il faut concevoir pour le touriste qui arrive et qui est un primo-visiteur des lieux.
La destination touristique doit être un axe de développement fort d'Euralens ; les retombées peuvent être immédiates et se traduire par des embauches.
Des hôtels sont en construction et vont compléter l'excellente offre de l'hôtel du Louvre-Lens, qui a tout de suite trouvé sa clientèle et qui est la preuve que cela fonctionne. Mais nous avons pris 5 à 10 ans de retard.
Un territoire qui devient touristique devient immédiatement un territoire attractif sur le plan économique. Il attire les entreprises.
Le développement touristique devrait être une priorité et une urgence.

Marc Meurin

Je voudrais revenir sur le tourisme. Il est indispensable selon moi de travailler sur cet objectif. Mais il y a plusieurs difficultés. Les gens ne veulent plus faire de travail manuel ; beaucoup d'emplois ne sont pas pourvus dans la région pour cette raison. C'est une région qui est jeune mais qui ne croit pas en elle.

S'agissant du label, je crains qu'on ne sache pas bien ce qu'est ce label Euralens. Il doit être mieux identifié, il faut une charte qui en précise des critères. Est-ce que le label distingue des projets favorisant le bien-être, mettant en valeur un art de vivre, des productions locales (par exemple dans le domaine agricole), un patrimoine ?
Pour moi, le label ne peut pas être local, il doit être régional, national ou même européen. Il doit y avoir une dimension créative et originale. La créativité, c'est la victoire de la curiosité sur l'habitude.

Pablo Otaola

Je suis d'accord sur le fait que le tourisme n'est pas assez développé.
Je travaille en ce moment à Malaga. L'attraction touristique y a été développée à partir d'un autre modèle culturel que Bilbao, celui des petits musées. Malaga a trois musées principaux de taille moyenne : le musée Picasso, le Centre Pompidou et le Centre d'Art Contemporain ; cette offre a été développée et comprend maintenant une dizaine de musées petits et moyens. Le succès touristique est très fort.

Véronique Granger

Pierre Veltz a évoqué le problème de la prospective. **Il y a un énorme besoin de prospective pour définir la stratégie territoriale. Il y a aussi un problème de statistiques, d'indicateurs.**
Nous sommes complètement tributaires des données de l'INSEE, alors que, dans certains domaines, elles sont dépassées. Elles ne traduisent jamais l'hybridation des activités économiques d'aujourd'hui dans l'industrie ou les services, a fortiori dans des domaines comme l'ingénierie culturelle par exemple.
Nous avons aussi d'énormes difficultés, sur l'agriculture en particulier, avec les nouvelles filières, pour savoir si nous sommes dans de l'économie sociale et solidaire ou dans de la production.
En matière de démographie il y a un géographe, *Laurent Chalard*, qui critique énormément la manière dont l'État manipule les données, notamment en ce qui concerne les chiffres de l'immigration. **Pour définir une stratégie, les territoires doivent souvent définir eux-mêmes les indicateurs. Les experts du Cercle de qualité pourraient y**

« S'agissant du label, [...] Il doit être mieux identifié, il faut une charte qui en précise des critères. [...] Pour moi, le label ne peut pas être local, il doit être régional, national ou même européen. Il doit y avoir une dimension créative et originale. La créativité, c'est la victoire de la curiosité sur l'habitude. » *Marc Meurin*

« Il y a un énorme besoin de prospective pour définir la stratégie territoriale. Il y a aussi un problème de statistiques, d'indicateurs. [...] Je reviens aussi sur l'hybridation, pour souhaiter que les futurs membres du Cercle de qualité, puissent définir et labelliser des projets qui ne soient pas que des projets d'aménagement. Je crois qu'il faut passer progressivement d'une culture de "l'aménagement" à une culture du "ménagement", une culture du soin. » *Véronique Granger*

contribuer. C'est la raison pour laquelle j'ai proposé pour le futur Cercle, un certain nombre de géographes dont *Laurent Chalard*.

Je reviens aussi sur l'hybridation, pour souhaiter que les futurs membres du Cercle de qualité, puissent définir et labelliser des projets qui ne soient pas que des projets d'aménagement.
Je crois qu'il faut passer progressivement d'une culture de « l'aménagement » à une culture du « ménagement », une culture du soin. Je voudrais souligner l'importance de la géographie de la santé, particulièrement éclairante ici, malheureusement de façon négative.

En matière d'attractivité, je pense, comme *Claude Origet du Cluzeau*, que l'on crée une entreprise là où l'on aime vivre. Et, souvent, on a envie de vivre là où l'on a passé ses vacances. Il y a une formidable corrélation entre l'attractivité économique et l'attractivité touristique.
Je me permets de citer une expérience que je trouve très intéressante et similaire à celle de ce territoire, c'est ce qui s'est passé avec la destination de la Côte Picarde. Celle-ci n'existait pas. C'est quand la Baie de Somme a été inscrite au Patrimoine mondial de l'UNESCO que ce territoire est devenu une destination. Et c'est seulement aujourd'hui qu'on commence à voir des retombées économiques. Cela a mis 15 ans ; il faut donc travailler dans la durée.

Une dernière chose, *Pierre Veltz*, a beaucoup parlé de coopération d'acteurs, *Jean-Louis Subileau* a parlé de coopérative de villes en faisant référence à *Patrick Braouezec*.
Si je critique le terme de métropole, c'est parce qu'il ne correspond ni à la densité, ni aux flux, ni au rapport au temps dans ce territoire.
Il ne faut pas renier certaines terminologies qui ont aidé à faire lire et comprendre ce territoire ; mais n'oublions pas que derrière le mot de métropole se cachent des choses.
Il faut aller vers des terminologies qui soient plus justes et qui parlent de la réalité car on ne fera pas croire à un habitant de ce territoire que dans son rapport au temps, aux flux et à la mobilité, il est dans une métropole. C'est peut-être un objectif à atteindre mais pour l'instant il me paraît plus pertinent de parler de coopération des villes et de coopération des habitants.

Philippe Madec

Nous sommes en 2020, et dans cinq ans nous aurons atteint le quart du 21e siècle ! **Je ne comprends pas que notre discussion sur l'économie n'intègre pas les questions du dérèglement climatique, ni celle de la transition écologique, comme impératif.**
Les territoires qui se développent aujourd'hui, ce sont des territoires qui ont des projets. Ce qui fait l'identité d'un territoire, ce n'est pas son origine historique, c'est son projet. Il y a des projets aujourd'hui qui sont absolument décisifs pour faire venir des gens. On sait bien que le caractère désirable d'un territoire est extrêmement lié à la qualité de vie, à la qualité de vivre ensemble, d'être ensemble dans la transformation du territoire.

Je regrette aussi que l'agriculture n'apparaisse pas dans tout ce qui a été évoqué aujourd'hui ; c'est une erreur considérable, ce territoire est un territoire agricole. **On a absolument besoin de faire en sorte qu'il n'y ait pas, d'un côté une métropole, et de l'autre un monde rural** dont on ne parle pas. Il faut réfléchir à l'ensemble

comme un établissement humain. Et la beauté du terme établissement humain est plurielle. Il est à la fois une ville, un bourg, un champ, un vent... Un territoire est un établissement humain.
Et surtout, qu'est-ce qui va faire que l'on va avoir envie d'y venir ? Vont-ils venir et qui va venir ici ? Comment allons-nous les recevoir ? Comment allons-nous faire en sorte qu'ils puissent être nourris, accueillis et heureux d'être là ? Il faut absolument faire rentrer l'ensemble des critères de l'écologie, pas seulement l'énergie, dans un projet de vie ; il n'y a pas d'autres solutions pour penser l'économie.

Il faut aussi parler de **l'économie circulaire**. Je voudrais donner un exemple car j'ai eu la chance de travailler sur la rénovation de la Cité du 9 à Lens. Mon projet qui n'a pas été retenu (j'en suis navré, mais c'est la vie), avançait une proposition toute simple qui était de récupérer l'énergie fatale du Louvre-Lens pour chauffer l'ensemble des logements de la Cité du 9. Voilà une économie directe, immédiate, qui fait qu'une énergie perdue est réutilisée pour du logement social. On pourrait faire le tour de tous les lieux de l'économie, de l'énergie, de la culture pour trouver des solutions de lien sur ce territoire, y compris avec l'agriculture.

Marie Lavandier

Il faut valoriser et poursuivre l'aménagement de ce qui existe et notamment l'aménagement des grands sites miniers. Il faut continuer à penser à ce qu'il manque sur ce territoire pour qu'il propose une offre plus complète. C'est la même chose qui fait venir les touristes et les gens qui ont envie de s'installer ici pour vivre : la qualité de la vie qui est proposée sur ce territoire. Et la qualité de la vie pas seulement pour ceux qui vont venir, mais aussi pour ceux qui sont là.
L'approche systématique de la question économique sous le seul angle de l'emploi n'est à mon avis pas vraiment adaptée à la situation présente de ce territoire. Elle n'est pas non plus adaptée au monde d'aujourd'hui.

Je vais partir de deux faits :
La Cité du 9, c'est, selon une enquête de Maisons & Cités , 100 maisons, un taux de chômage de 30 à 40 %, et seulement une petite minorité de personnes qui travaillent ! **Quand on raisonne emploi, taux de chômage sur ce territoire, on ne perçoit pas qu'il n'y pas que des gens qui travaillent ou qui cherchent un emploi**. Il y a des enfants, des femmes au foyer, des personnes handicapées, des retraités, dans des proportions considérables. Tous ces habitants sont impactés par les projets qui doivent prendre en compte, au premier chef, ces publics particuliers et les questions de pauvreté, de santé…

Le deuxième fait, qui, pour moi, donne l'occasion de penser autrement et positivement, se relie au travail avec Pôle emploi. On a travaillé pendant des années avec des très jeunes demandeurs d'emploi et obtenu des résultats. Mais en ce moment on a choisi de s'attaquer à un sujet plus compliqué : celui des demandeurs d'emploi de très longue durée. À la suite de ces ateliers l'hôtel du Louvre-Lens a proposé un poste à un des demandeurs d'emploi de longue durée qui venait de suivre cette formation. Nous étions très contents. Mais malheureusement cette personne n'a tenu que deux jours. Il y a des personnes pour lesquelles il est très difficile de respecter les obligations liées à un emploi. Et ce sont des personnes qui continueront à vivre sur le territoire. Et pour et avec elles, il faut absolument travailler et inventer « un monde nouveau », une autre manière de vivre sur ce territoire.
J'en arrive à la question de l'action sur le territoire. Je pense que ce dont nous avons absolument besoin, c'est de passer à l'action en mode organisé. Il faudrait se mettre d'accord sur un plan pluriannuel d'actions avec une définition claire et précise de qui fait quoi, et dire quel dossier est confié à qui. Euralens a là un vrai rôle à jouer.

« Je ne comprends pas que notre discussion sur l'économie n'intègre pas les questions du dérèglement climatique, ni celle de la transition écologique, comme impératif. [...] On a absolument besoin de faire en sorte qu'il n'y ait pas, d'un côté une métropole, et de l'autre un monde rural dont on ne parle pas. Il faut réfléchir à l'ensemble comme un établissement humain. » *Philippe Madec*

Le dernier point : la question de la communication, du lobbying. Le territoire a énormément changé, même s'il a encore parfois une vraie « sale gueule ». Et c'est ce changement qui est beau ici. Nous sommes à l'avant-garde de tout ce qui se passe à l'échelle mondiale dans l'avancée d'un territoire difficile. **Communiquons, créons des rendez-vous. Le territoire mérite une rencontre d'échelle mondiale, bien centrée sur le présent, sur ce qui se joue aujourd'hui.** L'anniversaire de l'inscription par l'UNESCO, qui aura lieu dans deux ans, est un rendez-vous majeur à ne pas rater. Il faudrait aussi penser à quelques ensembles forts de démonstration, montrer les initiatives positives et les modes d'animation qui font bouger le territoire.

Pierre Dhénin

J'aimerais parler de transition écologique, dire à quel point cela me semble fondamental aujourd'hui et à quel point, depuis ce matin, j'ai été surpris que jamais nous n'ayons parlé de ce qui représente **45% du territoire : l'agriculture, qui est un acteur essentiel dans le territoire mais aussi pour son alimentation.**
Les agriculteurs sont en plein changement. Un certain nombre d'entre eux commencent à le comprendre et ils s'adaptent. Le monde agricole est peu présent alors qu'il joue sa vie actuellement et, s'il ne se convertit pas, il va disparaître dans sa forme actuelle. Quand nous avons travaillé avec *Nathan Starkman* sur la région lilloise, nous avons pu nous rendre compte à quel point nous pouvions faire des choses intéressantes avec le monde de l'agriculture périurbaine, alors qu'au départ les rapports étaient très mauvais. Au cours d'une réunion sur le schéma directeur de Lille, le précédent directeur de l'Agence d'Urbanisme de Lille Métropole avait présenté la grande carte de la Métropole avec une grande zone blanche regroupant « les terres disponibles ». Et ces « terres disponibles » étaient toutes les terres agricoles !

Je voudrais évoquer deux enseignements tirés de mon expérience sur l'arrondissement de Lille. Le premier concerne **la trame verte, que l'on appelle ici la Chaîne des parcs. Elle est à dorloter aujourd'hui, demain et après-demain parce que très vite les choses s'essoufflent.** Je l'ai vécu à Lille, nous avions un objectif de 10 000 hectares dans notre plan vert. Et à 3 500 ha, nous nous sommes arrêtés. Plus rien n'a bougé. C'est dramatique quand on voit tout ce qui était prêt. C'est un retard que l'on ne rattrape jamais car nous sommes passés à côté des crédits européens.
Le deuxième, c'est la nécessité de travailler avec ce qui est autour des agglomérations. Car le monde agricole est producteur, certes, mais il est aussi gestionnaire de territoire, et encore lieu de rencontre sociale, etc. Et il doit être concerné par l'ensemble de nos projets. Il y a dix ou quinze ans, les agriculteurs n'étaient pas du tout prêts à cette coopération. Aujourd'hui la pression est telle que le monde agricole y est prêt, en particulier celui de l'agriculture périurbaine.
Voilà ce qui me semble essentiel. **Nous ne pouvons pas imaginer une nouvelle phase de ce Cercle de qualité sans intégrer l'agriculture dans la transition économique.** Et là-dessus, j'ai l'impression que nous sommes encore dans l'incantation.

Cercle de qualité du 27 février 2020 à la Maison des projets de Lens

Florence Lipsky

Je soutiens le virage évoqué par *Pierre Dhénin*. Sur le travail du Cercle de qualité, il n'y a pas 10 ans de Cercle de qualité d'un côté et puis tout d'un coup un passage à l'action. Il y a, sur le terrain, un travail accompli qui nécessite une mise au point en prenant un peu de recul pour envisager les 10 ans à venir. **Si je reviens sur la labellisation, il faut trouver une clef d'entrée pour mieux l'utiliser car c'est avant tout un outil. Il faut réfléchir aussi à l'« économie avec », relier économie et réalités du territoire.** J'insisterai sur le thème proposé par *Pierre Veltz* : économie et éducation. Je prendrai un exemple. Il y a un projet qui émerge, après une gestation d'un certain nombre d'années, qui croise les compétences des membres du Cercle et qui répond à notre volonté d'aider sur le terrain. C'est le projet de campus Euralogistic, porté par *Laurent Desprez*, la Chambre de commerce, l'Université et un certain nombre d'élus. Il en ressort un enjeu territorial qui croise les infrastructures, le management et une offre de services compétitive à un niveau national et international. L'intérêt peut sembler limité pour l'identité du territoire ou son attractivité, mais dans la réalité, c'est très porteur sur le plan économique et cela ouvre des possibilités de formation Bac+3, jusqu'au Master, qui donne accès sur le terrain à des métiers, à un vrai savoir-faire. Je considère que, **dans le Bassin minier, le croisement « économie et éducation » impose plus qu'ailleurs de réussir le projet urbain, car il mène aussi à la question de l'hébergement et à celle du tourisme.** Choisir son lieu de formation, c'est choisir son lieu de vie pendant un an, deux ans, trois ans. Et la qualité du lieu de vie peut effectivement contribuer à ancrer les gens sur le territoire et faire en sorte qu'ils l'aiment et le valorisent. Aujourd'hui le lien est très serré entre tous ces facteurs. Cela nous ramène au projet central de la Chaîne des parcs, qui est à la fois culturel et qualitatif, économique et touristique.

Jean-Louis Subileau

Merci *Florence*, d'avoir mis l'accent sur la transversalité nécessaire. Le tissage entre les acteurs, les stratégies, les projets, c'est la base de la méthode Euralens. Dans le rapport que j'ai écrit, en 2016, pour le gouvernement sur le renouveau du Bassin minier, j'ai indiqué qu'**il faut tisser entre elles les grandes composantes de l'action de transformation territoriale : aménagement, action culturelle et éducative, recherche et développement économique, mise en valeur du patrimoine et de la trame paysagère, offre nouvelle de mobilités**. Par exemple, ne pas penser seulement rénovation des maisons minières, mais mise en valeur des cités, insertion de celles-ci dans la ville. Lier l'aménagement des grands sites miniers au développement touristique, culturel et économique. Penser et agir par « bouquets de projets » assemblés dans l'espace, se renforçant les uns les autres, choisir des priorités d'intervention qui croisent chacune de ces politiques et les mettent en synergie.

Le Louvre a été implanté au milieu des cités minières, en bordure du centre-ville et près du site du 11/19. Il constitue un élément majeur pour inventer un urbanisme renouvelé, plus inclusif. La Chaîne des parcs s'étend sur tout le territoire ; elle relie les trois communautés d'agglomération. Elle peut contribuer à donner une trame à ce territoire en archipel, l'aidant à changer d'image. Elle relie les villes, les cités, les grands équipements, les pôles d'activités dispersés dans le territoire. Euralogistic est voisin du 9-9 bis et du Métaphone ; ils gagneraient à développer leurs liens. Le site minier du 11/19, lieu de culture et de recherche où doit se développer la turbine

« Il faut réfléchir aussi à l'" économie avec ", relier économie et réalités du territoire. J'insisterai sur le thème proposé par Pierre Veltz : économie et éducation. [...] Je considère que, dans le Bassin minier, le croisement « économie et éducation » impose plus qu'ailleurs de réussir le projet urbain, car il mène aussi à la question de l'hébergement et à celle du tourisme. » *Florence Lipsky*

de l'éco transition, et dont l'attractivité touristique pourrait être décuplée, est un symbole fort des potentialités de mutation du territoire quand l'on fait dialoguer les projets.

Ces quelques exemples montrent que c'est bien ce tissage qui donnera une force et une visibilité à la mutation. C'est la méthode qu'a constamment essayé d'apporter Euralens.

Pierre Veltz

Ce que je trouve passionnant, c'est que nous commençons à voir un lieu où les tissages peuvent se faire. Je pense que tous ces sujets sont complètement liés. Le tourisme, évidemment, c'est très important pour l'image. L'agriculture, c'est absolument fondamental. **Le drame serait de séparer la transition écologique de la transition économique et numérique. Il n'y a pas de synthèse facile entre l'écologie et l'industrie.** Mais l'industrie est là. C'est donc très important pour l'industrie de participer à cette transition.

Sibylle Vincendon

Il faut inventer, il faut aussi prendre les bonnes idées des autres. Je crois qu'il y a déjà eu une candidature dans le cadre de « territoire zéro chômeur de longue durée ». Cette démarche est très intéressante pour la formation.

Natasha Lacroix

Nous nous sommes inscrits dans cette démarche « territoire zéro chômeur de longue durée », ici à Lens, depuis peu de temps. Nos avions déjà posé une première candidature au moment des premières expérimentations. Elle n'avait pas été retenue à l'époque. Il y a une seconde vague de candidatures et nous allons déposer à nouveau un projet. Porte Mine est bien évidemment partie prenante de ce projet. *Marie Lavandier* va aussi nous rejoindre. Cette démarche va être située, car il faut une géographie bien précise, sur la Grande Résidence et sur la Cité du 12/14. La question de l'hybridation sera évidemment prise en compte comme une question très forte. Et nous avons déjà travaillé sur de nombreux projets, autour de l'agriculture, autour des services, autour de la culture, pour pouvoir reprendre cette question de l'emploi. Comme le disait *Marie Lavandier*, les gens, ici, ne peuvent pas reprendre un emploi de façon traditionnelle. Ils sont dans des situations de chômage depuis tellement longtemps, ils ont eu des accidents de parcours tellement lourds, que c'est un autre modèle qu'il faut proposer. Et le dispositif zéro chômage de longue durée est une vraie opportunité. Nous y croyons beaucoup et l'on espère que ça va marcher.

Nathan Starkman

Créer une destination pas seulement pour les touristes mais pour l'ensemble des publics, c'est une idée intéressante pour le Cercle de qualité futur. Nous avons brassé beaucoup de thèmes autour de cette table. Mais le territoire en a déjà mis en œuvre plusieurs : zéro chômeur de longue durée avec *Natasha Lacroix*, le travail avec l'agriculture (mon voisin *Pierre Dhénin* est un précurseur de l'introduction de l'agriculture dans les grands espaces publics). Mais pour créer une destination au sens large, une destination au sens de *Pierre Veltz*, je me demande si on a les projets. Nous en avons un certain nombre qui sont actifs comme la Chaîne des parcs, qui touche un peu tous les domaines y compris la transition écologique. Le territoire zéro chômeurs, déjà cité, me semble aussi un thème majeur. Est-ce que cela suffit pour créer la destination ?

Et il y a une autre question qui me semble très importante, celle de la communication. Avons-nous les outils de communication et avons-nous la matière à communiquer ? Et comment communiquer ?

Jean-Louis Subileau

Je ne suis pas entièrement d'accord. Je pense que les projets existent bien. Et parmi eux, il y en a au moins un, massif et urgent, qui m'est cher, dont pourra parler *Dominique Soyer*. Il concerne l'habitat, la rénovation des logements et des cités minières. Ce qui manque le plus ici, c'est la confiance, il faut se réaffirmer dans la confiance. On communique bien quand on a confiance en soi. Nos débats, partagés avec des élus confrontés à des situations vraiment très difficiles, devraient contribuer à donner à tous davantage d'assurance pour mener les combats de la mutation. Et d'abord celui de renforcement de la gouvernance. Nous avons entendu ce matin *Sylvain Robert* et *Jérôme Darras* parler en ce sens. **Il faut que la gouvernance s'exerce dans la confiance pour décloisonner et réunir tous les acteurs. C'est la base. Et c'est pour cela que nous avons parlé de « métropole »** ; le mot est peut-être mauvais, mais il veut dire « faire ensemble ». Nous ne rêvons pas d'une métropole comme Lille, Lyon on Nantes ! Il ne faut pas clouer au pilori l'usage du mot « métropole » s'agissant d'Euralens car dans la loi française une métropole, un Pôle métropolitain, ça existe en tant qu'outil pour que les communes agissent ensemble. Il faut être aussi concret et pratique : Euralens, c'est d'abord un réseau, nous le savons. Mais nous avons besoin d'une gouvernance et de leadership comme l'a dit *Pierre Veltz*. *Pierre* a parlé de confiance, de leadership, de coopération ; comme lui je pense que ce sont des conditions du renouveau.

Dominique Soyer*, directeur général de Maisons & Cités*

Non seulement, je pense que l'**on communique très mal mais surtout on communique trop souvent négativement.** Comme l'a dit *Pierre Veltz*, la question de la représentation est essentielle auprès des populations. Mais nous sommes mal partis puisque notre représentation collective est négative. C'est d'abord l'image de nous-même qui est négative. Je partirai d'une anecdote : nous avions organisé, avec *Gilles Huchette*, une présentation devant le Comité Grand Lille. Trois de nos élus étaient présents : *Sylvain Robert, Alain Wacheux* et *Christophe Pilch*. Ils sont venus exprimer leur vision du Bassin minier devant un comité de patrons lillois et du Grand Lille. Ils ont fait un tabac car ils ont parlé positivement du territoire. Ça a été pour eux un retour extraordinaire parce qu'ils se sont rendus compte que, quand ils parlent ensemble de manière positive de leur vision du Bassin minier, ils rencontrent un écho très positif. Les patrons lillois leur ont dit : « Vous nous donnez une leçon d'optimisme ».
C'est une anecdote, mais c'est pour bien montrer que quand on a une image négative de nous-mêmes, quand on reste dans le misérabilisme, on parle toujours en mal de nous. **Alors que du potentiel nous en avons, des projets nous avons plein, il se passe beaucoup de choses sur ce territoire ; mais on ne réussit pas à en parler de manière globale, de manière positive et à faire en sorte que cela devienne un système.**
Pour parler de modèle, il faut présenter une vision et des projets qui la soutiennent. C'est de ça dont nous avons besoin, de faire en sorte que, de tous ces micro-projets qui existent on fasse un projet communicable, lisible, quelque chose qui donne envie.

Je vais parler pour Maisons & Cités. Mon entreprise a peut-être le plus beau patrimoine social de France. Je connais bien notre pays, je connais bien le patrimoine social de mes collègues et je pense que notre patrimoine

Dominique Soyer et Laurent Desprez

« Ce qui manque le plus ici, c'est la confiance. [...] On communique bien quand on a confiance en soi. Nos débats, partagés avec des élus confrontés à des situations vraiment très difficiles, devraient contribuer à donner à tous davantage d'assurance pour mener les combats de la mutation. Et d'abord celui de renforcement de la gouvernance. [...] Il faut que la gouvernance s'exerce dans la confiance pour décloisonner et réunir tous les acteurs. » *Jean-Louis Subileau*

est sans doute ce que l'on a de mieux dans notre pays en matière de logement social. Pourtant, les acteurs du territoire ne le reconnaissent pas et ne le vendent pas comme tel. Il a fallu un remarquable rapport de *Jean-Louis Subileau* pour expliquer que l'on pouvait **construire un projet de territoire à partir de la réhabilitation des logements et de la rénovation urbaine des cités**. Et pourtant on a encore du mal à en tirer profit et à faire comprendre que notre patrimoine permet d'écrire un projet.

Parmi les projets dans lesquels nous sommes impliqués, il y a aujourd'hui l'engagement pour le renouveau du Bassin minier (ERBM). L'ERBM, c'est pour nous 300 millions d'euros par an. Nous avons 3,3 milliards d'euros d'investissement à réaliser sur le bâtiment dans les 10 ans qui viennent, uniquement pour Maisons & Cités, sans compter les budgets que dépenseront les collectivités locales et l'État sur la rénovation et l'aménagement du territoire. C'est une échelle de projet énorme. Et on ne réussit pas encore aujourd'hui à faire en sorte que ces 3,3 milliards d'euros d'investissement dans le bâtiment puissent être reliés à la transition énergétique et environnementale du territoire. **Nous avons collectivement le plus grand mal à réunir les acteurs que sont l'État, la Région, les collectivités, la Fédération Française du Bâtiment, tous les acteurs qui travaillent sur l'ERBM pour que cet énorme chantier fasse système, structure le projet du territoire et emmène le monde du bâtiment dans une rénovation importante.** Pourtant, nous avons vraiment tout ce qu'il faut pour cela, parce que nous offrons une perspective de travaux pour les 10 ans à venir. Cela concerne toutes les entreprises du bâtiment, cela concerne l'habitat, le logement, les innovations sur les matériaux, la logistique, tous les sujets. C'est donc très structurant pour le territoire. Pourtant on a du mal à faire en sorte que quelqu'un s'empare de ce sujet et en fasse vraiment une ossature pour le projet de territoire que nous voulons tous écrire sur le Bassin minier. Il y a beaucoup de freins. Nous n'avons pas réussi à créer une communauté urbaine, nous n'avons pas de gouvernance unique, pas d'ingénierie forte et coordonnée. On le rabâche depuis des années, c'est un sujet sur lequel nous devons rester mobilisés.

Le projet de territoire est là, ses prémices sont écrites dans le rapport *Subileau*, il reste d'actualité et nous devons tous nous battre pour que ce projet parte de la rénovation des cités et s'incarne dans les stratégies du ou des territoires du Bassin minier.
Nous avons la chance d'accueillir bientôt une usine de batteries du groupe PSA. C'est un sujet très intéressant. Toyota a profité de son implantation dans la Ville de Valenciennes-Onnaing pour tirer profit des technologies de l'automobile, notamment du numérique pour penser et prototyper la ville de demain. Pourquoi ne pas nous emparer de ce futur projet d'implantation d'usine (2 500 emplois potentiels, avec une forte utilisation des nouvelles technologies) ? Pourquoi ne pas en tirer profit pour réfléchir tous ensemble à ce que peut être la ville demain, en partant du patrimoine qui existe ? On peut ainsi rajouter un récit à cet événement industriel important, le faire contribuer au projet dont nous parlons.

Jean-Louis Subileau

Parmi les projets remarquables développés sur le territoire il y a celui du Parc des industries Artois-Flandre, porté par le SIZIAF (Syndicat intercommunal de la zone industrielle Artois-Flandre). Je demande à Mme *Johanne Vitse*, directrice du SIZIAF, de présenter ce projet et de réagir au débat qu'elle a suivi.

Johanne Vitse*, directrice du SIZIAF*

Le SIZIAF aménage et commercialise un parc industriel qui a été labellisé par Euralens il y a 5 ans pour la qualité des démarches environnementales et sociales. En ce moment, nous bénéficions d'un renouveau de l'industrie sur le territoire ; des projets industriels sont en train de se développer. Comment pouvons-nous inscrire ce renouveau industriel dans notre Région ?
Nous sommes très proches de Lille et nous voyons que les salariés sont mobiles, ils ne viennent pas forcément de notre territoire. Nous pourrions donc avoir des implantations avec peu d'impact sur notre territoire. Le niveau de l'impact renvoie aux problèmes de formation, d'éducation de la population. Vous avez parlé de destination touristique, je pense qu'actuellement les chefs d'entreprises qui développent leurs entreprises ici ne le font pas parce que c'est une destination touristique pour eux. Ils le font parce que leurs implantations sont très bien placées au niveau de l'Europe ; ils ont ici des réseaux, des moyens pour produire excellents. Ils installent leurs

unités de production ; nous avons très peu de sièges.
Nous bénéficions aussi de la proximité du Bassin lillois, très dense et qui a une très bonne réputation. Les entreprises qui s'implantent ici apprécient la qualité de la main d'œuvre.
Le projet de l'usine de batteries a toutes les chances d'aboutir sur notre territoire. Ce n'est pas un hasard, c'est grâce à notre passé industriel, grâce aux moyens qui sont déjà en place, grâce aussi au fait que nous pouvons proposer une parcelle de 30 hectares immédiatement disponible. En France, il y a peu d'opportunités de cette taille et qui permettent d'aller aussi vite dans la réalisation.

Nous sommes vraiment convaincus par le travail d'Euralens. On doit inscrire notre développement dans le territoire. Il doit profiter à tous. Nous ne pouvons pas nous développer si le cadre de vie autour ne s'améliore pas, si nous ne nous inscrivons pas dans les formations actuelles, si les salariés n'ont pas envie d'habiter là. **On sent que les entreprises sont prêtes à investir et sont curieuses de ce territoire. Il y a vraiment un travail qui commence à être remarqué. Mais il y a encore du chemin à faire.**
L'opportunité d'accueillir cette usine, c'est pour nous un projet très fédérateur et peut être le moteur d'un nouveau développement territorial. Comment en faire un outil de développement pour notre territoire ? C'est vraiment un enjeu politique de ce projet.

Vincent Froger*, directeur adjoint de l'Agence d'Urbanisme de l'Artois (AULA)*

J'ai un regret, c'est qu'après dix ans de fonctionnement du Cercle de qualité, la place n'ait pas été donnée à tous les acteurs pour venir y présenter leurs démarches. On parle de développement touristique et il me semble que la Mission Louvre-Lens tourisme, la Mission Bassin Minier et les offices de tourisme font des travaux très importants depuis un certain nombre d'années et avec une reconnaissance nationale et internationale. Le Pôle métropolitain de l'Artois travaille sur la transition énergétique depuis maintenant deux/trois ans, c'est sa feuille de route stratégique. *Jérôme Darras* l'a rappelé. Je pourrais parler aussi de la réflexion autour de métropole ou pas métropole. Ou de la question des usages de la population du territoire, car il faut remettre au cœur du sujet la population de ce territoire. C'est un peu dommage, mais c'est un constat.

Le Cercle de qualité va se renouveler. J'ose espérer que l'on puisse mettre les ingénieries du territoire autour de la table et les associer, d'une manière beaucoup plus étroite, à la démarche.
Sur la question du développement économique, *Gilles Huchette* l'a évoqué ce matin, nous allons avoir ensemble un partenariat très fort et travailler plus collectivement.

Sibylle Vincendon

Et si le territoire changeait de nom ? Parfois les territoires changent de nom. Je pose une question un peu provocante mais quand j'entends continuellement : nous ne sommes plus « noir », nous sommes « vert » et quand j'observe le renouveau du territoire, cette question me semble loin d'être une anecdote.

3. QUELLE ORGANISATION NOUVELLE DU CERCLE DE QUALITÉ POUR RÉPONDRE AUX PRINCIPAUX DÉFIS D'EURALENS ?

Gilles Huchette

Cette dernière partie de la journée est consacrée au renouvellement du Cercle de qualité. Evidemment nous n'allons pas le modifier ce soir, mais l'idée est de constituer avec vos réactions et suggestions, un réservoir de profils, peut-être même de noms, qui pourrait être utile pour répondre aux défis qui nous attendent et à partir duquel nos élus pourraient constituer un vivier de compétences et d'idées. Nous avons demandé à *Ariella Masboungi* de présenter cette séquence et je demanderai également à *Ludovic Fonck* de la CAHC de nous dire quelles peuvent être les attentes d'une agglomération et les sources d'inspiration dont elle souhaiterait disposer.

Ariella Masboungi

Je participe à quelques Cercles de qualité, le plus souvent consacrés à des projets spécifiques et périmétrés, comme à Bruxelles ou à Nantes, ce qui diffère sensiblement de ce Cercle de qualité qui porte sur un territoire beaucoup plus vaste avec des thèmes extrêmement larges et moins centrés sur l'aspect spatial. Euralens se rapprocherait davantage du comité scientifique « ville durable » créé par EDF qui réunit chercheurs et praticiens, cela depuis une dizaine d'années. Notre thème actuel est celui de la résilience et s'accompagne de matinales, d'auditions, etc. **Le Cercle de qualité Euralens est d'une grande originalité ; il méritérait d'être mieux connu et de faire école.**

Pour l'évolution du Cercle de qualité, il me semblerait intéressant d'intégrer davantage de personnes qui seraient des ambassadeurs au sein de leurs institutions. Je pense en particulier à la Métropole lilloise et à la région Hauts-de-France. Leur participation leur permettrait de mieux comprendre le Bassin minier et de défendre sa cause au sein de leurs institutions. J'ajoute, au regard des débats sur le terme « Bassin minier », que le modifier ferait perdre ce qui est l'essence de ce territoire, sur laquelle il faut prendre appui pour fonder sa résilience. Assumer son identité, c'est essentiel.

Tisser des liens est l'objet même du Cercle de qualité. Je ne partage pas les réticences exprimées par *Vincent Froger* à l'égard des experts extérieurs « hors sol », car **le croisement entre les locaux et des nomades est de nature à faire progresser la démarche, notamment en assurant le tissage entre les différents sujets. Les experts, locaux ou nomades, relevant d'un spectre large, devaient être capables de tisser des liens dans tous les domaines : social, spatial, architectural, etc. Ce qui est important, c'est de tisser ensemble.**

Notre participation au Cercle de qualité, nous a amené à aimer ce territoire et à nous sentir impliqués pour agir en faveur de son avenir. Pour renouveler le Cercle, je plaiderais pour **rechercher non des observateurs mais des acteurs engagés et enrichir la dimension européenne**. Par exemple, et je sais que *Jean-Louis Subileau* y pense aussi, intégrer une représentante de Genk. Nous avions en effet été impressionnés au mois de mai, à l'Atelier Projet Urbain, par les propos du maire et son engagement suivi d'actions fortes et visibles au plan social, mais aussi en termes de qualité architecturale et de renouveau économique. Il m'a dit rêver que la Chaîne des parcs rejoigne Genk ! Un vrai projet européen pour le Bassin minier ! *Véronique Claessens*, sa directrice de l'urbanisme parle suffisamment bien français pour pouvoir intégrer le Cercle de qualité en contribuant à le féminiser… Parmi de nouveaux participants, j'avais également proposé *Kaye Geipel*, rédacteur en chef adjoint de l'excellent magazine d'architecture et d'urbanisme Bauwelt, et *Paola Vigano*, architecte urbaniste de premier plan.

« Il me paraît souhaitable que les rencontres (permettent d'être) davantage ensemble, de faire participer et d'écouter les acteurs locaux et pas seulement ceux du monde de l'aménagement [...]. Pour que le Cercle de qualité soit efficace, il faut que son expertise soit demandée, désirée et acceptée par les acteurs locaux, que ceux-ci voient mieux son apport possible, notamment en travaillant avec eux sur ce qu'ils font déjà. » *Ariella Masboungi*

À propos du fonctionnement du Cercle de qualité, **il me paraît souhaitable que les rencontres durent deux jours au lieu d'un, permettant ainsi d'être davantage ensemble, de faire participer et d'écouter les acteurs locaux et pas seulement ceux du monde de l'aménagement.** Et surtout il faudrait aller davantage sur le terrain. Parce que ce terrain, il faut le comprendre, il faut l'arpenter, voir les projets et surtout voir ce que font les gens.
Voir ce que font les gens et non seulement faire appel aux initiatives, telle est l'une des leçons que j'ai apprises d'une démarche italienne sur un sujet d'étude que j'ai initié au sein du Club Ville-Aménagement, « Agir sur les territoires oubliés ». Il s'agit d'une stratégie nationale sur leurs territoires intérieurs dont l'expert principal est un anthropologue qui explique qu'au lieu de définir a priori ce que l'Etat financera, l'équipe (250 personnes pour toute l'Italie) va sur le terrain, l'arpente, rencontre les gens, des associations diverses, et reconnait des actions fortes qui seront amplifiées, mutualisées, puis financées.
De même pour le Cercle de qualité, **deux jours par rencontre permettraient peut-être d'aller voir ce qui se passe et d'apporter des expertises sur les projets labellisés (qui pourraient être améliorés, amplifiés) ou d'expertiser des projets en panne.**
Un exemple : le projet Cook-Chapelain dans la Cité du 12 /14 qui est en panne, dessiné par un remarquable architecte, bloqué depuis fort longtemps pour des raisons diverses, ce qui est gravement dommageable. Voilà un sujet sur lequel pourrait réfléchir le Cercle de qualité. Pourquoi n'arrive-t-on pas à faire en sorte qu'un tel projet avance et ne constitue pas un problème de plus?
Certains des membres du Cercle de qualité pourraient participer à des expertises avec les acteurs locaux, à des forums, initier des conférences. Cela veut dire accepter de consacrer plus de temps à ce territoire. La question du nombre de réunions a également été posée. Peut-être trois par an mais cela dépendrait des sollicitations.

Nous sommes beaucoup dans l'entre soi, a-t-il été dit ce matin. Peut-être y-aurait-il une organisation de la salle à revoir pour que tous les présents aux réunions, experts et acteurs du territoire, puissent mieux participer en étant non en deuxième rang mais intégrés au groupe d'experts ?

Parmi les travaux à mener, **il me semble souhaitable de mener un travail d'évaluation et d'expertise sur les projets labellisés et les projets en cours, mais aussi sur la manière de faire le lien entre les différents projets**.
Le grand projet urbain du territoire qui fabrique l'ossature du territoire existe autour de la Chaîne des parcs, projet spatial remarquable qui articule les centralités entre elles. Or, j'ai été frappée d'entendre dire, même par des acteurs locaux, qu'il n'y a pas de projet de territoire. Le grand projet, c'est aussi et surtout tout ce qui émane du rapport *Subileau* sur tous les registres et la Chaîne des parcs. Ce projet est à présenter au Grand Prix du paysage. Cela donnerait une belle visibilité au territoire.

N'est-il pas souhaitable que certains d'entre nous, ou l'ensemble du Cercle qualité, puissent se pencher sur quelques opérations-tests, amplifier certains projets ? *Philippe Madec* a parlé du rapport avec l'agriculture : comment généraliser cette démarche et lui donner sens avec les acteurs du territoire ? **Il est clair, pour moi, que cette nouvelle phase du Cercle de qualité doit être beaucoup plus en prise avec ceux qui font déjà des choses. Et les faire avec eux.**
J'avais été frappée aussi par une réunion assez difficile, au cours de laquelle des acteurs locaux contestaient le rôle

du Cercle de qualité à propos des SCoTs. La leçon à en tirer serait que, **pour que le Cercle de qualité soit efficace, il faut que son expertise soit demandée, désirée et acceptée par les acteurs locaux, que ceux-ci voient mieux son apport possible, notamment en travaillant avec eux sur ce qu'ils font déjà.**
Nous devrions utiliser les termes d'un rapport qui a été publié par le Conseil d'analyse économique : « Territoires, bien-être et politiques publiques ». Ce rapport analyse le mouvement des gilets jaunes, mais a étudié des situations assez proches de celles du Bassin minier. Ce rapport dit que le mouvement n'est pas né des territoires les plus pauvres mais d'une classe « moyenne inférieure » qui avait choisi d'habiter à l'écart des grandes métropoles et qui s'est trouvée confrontée à la désertification croissante de son environnement frappé par la perte de ses équipements : supérettes, cinémas, établissements scolaires.
Ce sont des territoires en manque de « bien-être social ». Le parallèle avec la situation italienne est intéressant car les territoires intérieurs sont également en perte de vitesse et en manque de « bien-être » et cela concerne aussi des territoires qui ne sont pas pauvres (comme l'extrême nord).
Comment pouvons-nous travailler sur ce thème et faire en sorte de prioriser le bien-être social perçu ?
Ce territoire connaît une transformation urbaine très sensible et je ne suis pas sûre que les habitants perçoivent cette transformation comme nous la percevons. **Comment faire en sorte que les habitants soient sensibles à l'amélioration de leur bien-être social ? Je pense que ce sera un des objectifs du futur Cercle de qualité.**

Pour finir, il faut mieux faire connaître ce qui est réalisé ici, développer davantage la présence de membres du Cercle de qualité dans les débats, les conférences locales, les événements organisés au Louvre-Lens par *Marie Lavandier*.
Il faut faire en sorte que nous soyons présents dans le débat local. **Ainsi, le Cercle de qualité serait plus efficace car mieux intégré à l'ensemble de la démarche de valorisation du territoire.**

Nathan Starkman

Je voudrais dire que le Cercle de qualité, ce sont des réunions sympathiques, on y vient avec plaisir, en plus de la motivation forte qu'est le développement du territoire auquel nous nous sommes attachés.
Au-delà de cet aparté, quels sont les enjeux pour le Cercle de qualité ? Je ne crois pas que le Cercle de qualité puisse tout faire. Je ne crois pas que le Cercle de qualité puisse dialoguer avec la population locale. Le Cercle de qualité a forcément un temps de travail restreint. Il demande des moyens à la collectivité. **Il faut donc savoir l'utiliser à bon escient, lui appliquer une sorte de principe de subsidiarité. Je pense que c'est un point majeur.**

Je veux aussi dire que je ne suis pas du tout d'accord avec l'intervention de *Vincent Froger* ; je ne crois pas du tout que la parole du Cercle de qualité se situe dans le même champ que la parole de l'Agence d'Urbanisme. Si c'est le cas, c'est que, quelque part, quelqu'un s'est trompé. **Le Cercle de qualité, c'est un niveau d'expertise particulier, élevé mais rare, forcément à distance du territoire, même s'il faut être très attentif à ce qui se passe sur le territoire.** Pour moi la vraie question c'est : **comment faire pour que le Cercle de qualité soit le plus utile possible ? Et pour ça, il faut qu'il soit demandé.** Et s'il fallait trouver des torts dans le débat de tout à l'heure, je dirais que les torts sont partagés. Sans doute, y a-t-il une ouverture insuffisante en direction des experts locaux. D'autant plus que, quand ils sont là – merci *Natasha (Lacroix)*, merci *Pierre (Dhénin)* – je pense qu'ils apportent énormément. Et je vois que j'en oublie beaucoup ; pardon *Marie (Lavandier)*, *François Legaut*, *Marc Meurin*, et tous les autres que j'ai oubliés. Ils apportent énormément à nos débats, même quand ils ne sont pas membres du Cercle de qualité. Je pense que nous devons être plus proches d'eux et qu'ils doivent être plus entendus.
Mais de la part des ingénieries locales, je vais le dire comme je le pense, je n'ai pas senti non plus un désir irrésistible de dialoguer avec le Cercle de qualité. Il faut remonter la pente. J'ai trouvé l'intervention de *Florence Lipsky* très intéressante à propos d'Euralogistic. Voilà un débouché du Cercle de qualité qui me semble essentiel.

Quelques mots sur le fonctionnement. D'abord, je pense qu'**il faut maintenir le Cercle de qualité. Je pense qu'il faut garder cette transversalité et cette multidisciplinarité.** Je voudrais souligner une chose extrêmement importante : la grande qualité du travail préparatoire qui permet aux membres du Cercle de qualité extérieurs au territoire (comme moi) d'avoir des points de vue intelligents. **Peut-être faut-il mieux anticiper le travail préparatoire, le diffuser avant les réunions.**

Ensuite, sur la formation du Cercle de qualité : je pense qu'**il faut garder tous les niveaux d'expertise, local, national et international. Je pense qu'il faut rajeunir le Cercle** ; je peux d'autant plus en parler que *Jean-Louis Subileau* a rappelé que j'étais là depuis le début. Je pense que, même si on reste dans les mêmes spécialités, avoir le regard de gens nouveaux, plus jeunes, serait une bonne chose. Il faut aussi continuer de mixer les compétences, comme cela a été fait progressivement dans le temps, peut-être avoir une dimension urbanisme-aménagement moins forte dans le Cercle de qualité.
Sur la question de la taille du Cercle de qualité, sur laquelle nous avons été interrogés, je suis perplexe. Je me suis dit d'abord que ce serait bien de limiter, de diminuer le nombre des experts ; mais quand on voit le nombre de compétences techniques que nous voudrions avoir, on comprend que la réduction, si elle se fait, sera limitée.
Je terminerai en insistant sur le rapprochement avec les équipes locales.

Gilles Huchette

Je rejoins *Nathan Starkman* : il faut savoir quelle est la demande adressée au Cercle de qualité. De mon point de vue, nous attendons de vous une manière de répondre à des questions difficiles, de nous aider à cerner les enjeux complexes, d'apporter des compétences rares. À nous, Euralens, de co-construire encore plus nos demandes adressées à ce Cercle.
Je laisse la parole à *Ludovic Fonck*, DGS de la CAHC.

Ludovic Fonck*, directeur général des services de la Communauté d'Agglomération Hénin-Carvin*

Je voulais vous remercier, les uns et les autres, pour ce que vous nous apportez. Je me retrouve complètement dans ce qui a été dit. Le bilan des 10 ans est particulièrement riche au regard du niveau d'expertise des personnes présentes dans ce Cercle. Il faut saluer le caractère visionnaire de la démarche permettant à des regards vifs et extérieurs, nationaux et internationaux, d'aiguillonner et de densifier les réflexions des parties prenantes du cru. Dans nos attentes partagées, il y a cette dimension de prise de hauteur nécessaire.
Nous avons en effet besoin de rêver mais aussi de rester pragmatique. Dans nos métiers, c'est ce que nous essayons de faire tous les jours. Un peu la tête dans les étoiles, certes car il doit aussi y avoir de la couleur dans notre démarche de vision, et les pieds ancrés dans le schiste noir. **Je retiens pour ma part l'idée de coopération, de tissage et de reliance. Le concept de reliance résonne avec humanisme. Je pense qu'il ne faut pas perdre de vue cette valeur forte.**
Vous avez posé la question des points de vue diversifiés du Cercle de qualité. Un virage nouveau doit être pris pour continuer d'avancer. **Enrichir les urbanistes et architectes, largement représentés dans cette instance, de sociologues, de politologues aux approches pluridisciplinaires, « amoureux » du territoire ou prêts à en être au moins des ambassadeurs ; ce serait une plus-value.** Un sociologue comme *Jean Viard*. Des philosophes ou sociologues spécialistes des questions de transition écologique, des politiques publiques de développement, de marketing territorial, des prospectivistes, des philosophes, des anthropologues, des universitaires qui réfléchissent sur la notion de temps, issus des structures régionales aussi.
Je parlais de rêve. Dans le mot « rêve », c'est le sens, la direction, la vision, qui m'intéressent. J'y inscris aussi le récit de ce que nous voulons. 2019 a été l'année de l'ODYSSÉE sur notre territoire. Et ce périple raconte d'abord la quête du sens. Cette quête initiatique nous devons la poursuivre. Le Cercle de qualité, pour moi, incarne et remplit cette vocation.

À l'ère du storytelling politique, la question de la narration de notre aventure commune à réécrire, certes déjà engagée et reconnue de l'archipel vert, rejoint la question de l'adéquation à notre identité, à nos atouts nombreux, à nos avantages compétitifs, à nos potentialités mais aussi à nos faiblesses. Par exemple la nécessité d'une inversion des images négatives qui restent trop collées à notre territoire. Tout en restant donc dans cette démarche marketing cohérente et en harmonie vis-à-vis de nos qualités, de notre culture et de notre histoire. Toutefois, pour réussir nos « nous voulons », « nous devons » faire changer le regard sur nous pour créer une destination qui décrira une transformation, une nouvelle phase de notre histoire.
Comment répondons-nous à ce besoin de vision ? Pourquoi sommes-nous en action ? Ce sont des questions essentielles. Peut-être y a-t-il de la redondance entre le travail du Cercle de qualité et ce qui est déjà fait ? Mais ce

n’est pas grave. Parce que la constance et la cohérence sont essentielles, et nous en avons tous besoin.

Nous possédons les éléments positifs mais nous ne savons pas toujours les valoriser. Il nous faut donc réussir à renverser les images et les barrières mentales. C’est cela notre chemin et notre Odyssée finalement. Nous passons d’un état à un autre, parsemé de phases qui ne sont pas toujours belles. Tout à l’heure, vous avez parlé de Genk en Belgique. Et, pour parler également peinture, on trouve aussi chez Magritte, par exemple, cette métamorphose du réel. Et la métamorphose c’est aussi une question de reliance. Comment assurons-nous la transition ?

Nous appartenons à un territoire en métamorphose : lien avec son passé, archipels noirs et verts… Et en transition : lien avec son avenir. Lequel rêvons-nous collectivement? Nous avons l’agilité pour penser nos propres transformations nécessaires dans une stratégie claire et visible. Nous possédons le potentiel pour réaliser les hybridations fructueuses permettant la transition écologique et sociétale pour les habitants et selon des modalités à poser avec la société civile et les « gens » du territoire.

Enfin, à l’échelle du territoire d’intervention d’Euralens, trois enjeux essentiels me semblent incontournables par leur acuité et parce qu’ils touchent les habitants au plus près dans leur quotidien. L’habitat, l’emploi et la santé. Ces thématiques font système. Elles sont liées et imbriquées. Elles sont toutes fondamentales, voire primaires, et au cœur des préoccupations de beaucoup sur le Bassin minier de l’Artois. Les indicateurs socio-démographiques en attestent largement.
Ces trois sujets stratégiques, politiques et concrets sont déjà adressés à l’agenda opérationnel :

- L’habitat par l’ERBM, l’ANRU, la requalification du patrimoine des bailleurs sociaux et les nouveaux projets urbains (écoquartiers, développement en densité ou étalement,..) ;

- La santé par le nouveau CH de Lens, les groupements hospitaliers du territoire, la désertification médicale en ville ou dans le péri-urbain, les Contrats Locaux de Santé, des indicateurs de santé extrêmement défavorables ;

- L’emploi par le développement économique pour lequel il reste à concilier écologie et économie au regard de notre histoire et surtout de notre futur souhaité. Autrement dit un développement économique soutenable qui bénéficie véritablement à la population locale.

Alors, en dépassant la question du Cercle de qualité d’Euralens, il me paraît nécessaire de continuer d’agir sur ces trois chantiers foncièrement au cœur des appréhensions d’une grande partie des habitants. Ces trois thématiques permettent de relier d’autres problématiques connexes dans une logique de cercles concentriques : le cadre de vie et son illustration dans la Chaîne des parcs, la mobilité et par exemple les modes de transports et le bien-être des habitants par l’accès aux soins.

Benoît Brocq et Ludovic Fonck

« L'intérêt du Cercle de qualité c'est de croiser davantage qu'aujourd'hui les visions stratégiques apportées par les experts extérieurs avec les enjeux portés par les acteurs du territoire, en intégrant des profils plus diversifiés et plus de compétences en prospective. C'est pour cela qu'il faut renouveler le Cercle de qualité. [...] Il faut que tous sachent que le Cercle de qualité, ce sont des personnalités ouvertes, aux compétences transversales et qui sont prêtes à travailler avec eux et pour eux. [...] Il faudra vraiment l'approfondir dans la phase suivante. Davantage d'ouverture [...] entre le Cercle de qualité et les acteurs du territoire. »
Jean-Louis Subileau

Jean-Louis Subileau

Je pense que l'intérêt d'un Cercle de qualité, c'est justement de croiser davantage qu'aujourd'hui, les visions stratégiques apportées par des experts extérieurs avec les enjeux portés par les acteurs du territoire, et ceci en intégrant des profils plus diversifiés et plus de compétences en prospective. C'est pour cela qu'il faut renouveler le Cercle de qualité (je dis également ça pour son animateur).

À l'origine, le Cercle de qualité devait répondre à deux objectifs qui ont été inégalement remplis. Le premier était l'idée d'apporter un peu d'air extérieur, de créer une chambre d'écho – *Ariella*, en a beaucoup parlé – d'amorcer une sorte de réseau d'ambassadeurs du territoire vers l'extérieur. Cet objectif a été atteint. Le second était la volonté de constituer un vivier de personnalités qui pourraient travailler avec les acteurs locaux, à la demande de ces derniers, participer à des jurys, des débats, suivre des projets. Ceci ne s'est que trop rarement produit, et j'en ressens une certaine frustration. À la faveur de la réforme du Cercle de qualité, c'est ce qu'il faut réussir à l'avenir.

Il n'y a pas eu assez d'appétence à l'égard du Cercle de qualité de la part des acteurs locaux, mais également peut-être pas assez de disponibilité des membres du Cercle, voire même pas toujours assez de travail de leur part.
On a beaucoup préparé les Cercles de qualité, envoyé des documents préparatoires qui ont été trop peu lus. Les réunions étant très espacées, à chaque séance, l'expert de retour au bout de 12 ou 18 mois a besoin de plusieurs heures pour bien intégrer la situation et ne pas se limiter à des propos généraux. Réciproquement, il n'y a pas eu de vraies demandes, de volonté manifestée par les collectivités territoriales d'associer des membres du Cercle de qualité à de vrais jurys de concours ou consultations, souvent organisés avec un minimum de personnalités extérieures. Cela ne s'est fait que deux ou trois fois, alors que vous représentez un vivier formidable.

C'est d'autant plus regrettable que quand cela s'est produit, par exemple récemment avec le maire de Liévin, sur le quartier Jean Jaurès, la discussion a été riche entre les membres du Cercle de qualité présents et les autres membres du jury. Les élus ont réagi très positivement à l'apport de cette participation. **Cette association d'experts reconnus pour leur professionnalisme donne aussi aux acteurs économiques (promoteurs, investisseurs) une image renouvelée du territoire et de ses méthodes d'examen des projets.** Je prends cet exemple des jurys parce que c'est le plus simple. Je pense aussi à l'exemple très enrichissant de la participation de quelques experts du Cercle de qualité au groupe de travail sur « la nouvelle géographie du Louvre-Lens » réuni à la demande du musée dans le cadre de la préparation de son projet scientifique et culturel définissant sa stratégie pour les années à venir. Nous avons de la même façon bien travaillé avec l'Agence d'Urbanisme à la préparation du dernier Cercle de qualité consacré aux centres des villes moyennes du territoire. La Mission Bassin Minier nous a très bien accueillis à l'origine de notre démarche. Nous avons vraiment monté Euralens avec son appui. Je pense que c'est ce pas vers davantage de travail en commun avec les acteurs du territoire qu'il nous faut faire désormais, quels que soient les membres du Cercle de qualité qui le composeront après son renouvellement.
Le Cercle de qualité a acquis aujourd'hui la reconnaissance et une certaine confiance des élus et des DGS, comme en témoignent aujourd'hui leur présence et leurs propos. Il faut que tous sachent que le Cercle de qualité, ce sont des personnalités ouvertes, aux compétences transversales et qui sont prêtes à travailler avec eux et pour eux. Et sans volonté de se substituer à quiconque. C'est cela que nous avions voulu bâtir et que l'on a qu'en partie réussi. Il faudra vraiment l'approfondir dans la phase suivante. **Davantage d'ouverture et de « reliance », selon l'expression de *Ludovic Fonck*, entre le Cercle de qualité et les acteurs du territoire.**

Il y a sans doute des experts qui veulent s'exprimer sur les manières de passer le relais, sachant que nous ne sommes pas une académie, que nous n'allons pas coopter ni élire nos successeurs. Mais ce serait important pour moi, en tant qu'animateur et fort de l'unité du Cercle de qualité, de pouvoir à la suite de notre réunion, dire aux élus : voilà ce que nous sommes, voilà comment le Cercle de qualité marche, voilà comment il peut servir, voilà les principales pistes de son renouvellement.
Un des points importants est qu'Euralens a très peu d'argent. Je ne dis pas ça pour les communautés d'agglomération qui votent les subventions. Mais parce que, pour Euralens, organiser une journée comme celle-ci a un coût, ça pèse sur son budget. Organiser des réunions de deux jours, comme l'a suggéré *Ariella*, augmenterait les frais. Le budget actuel d'Euralens ne le peut pas. Il y a un principe de réalité qui est incontournable. **Le fonctionnement**

du Cercle de qualité suppose aussi de la générosité de la part des experts. Ils doivent être engagés aux côtés des acteurs locaux et se faire les ambassadeurs du changement du territoire.

Ludovic Fonck

Je vais compléter mon propos et aller au-delà des incontournables questions d'argent. Je m'interroge sur la démocratie. Le tissage et le maillage sont essentiels dans nos démarches inclusives plutôt que des logiques d'opposition binaires manquant de nuances. Elles correspondent aussi fortement à certaines des valeurs et à la culture du Bassin minier. Elles donnent du sens à ce que l'on entreprend.
Nos échanges ont donc questionné la notion de l'expertise d'usage dans une acception large, englobant les différentes ingénieries existantes et la participation citoyenne. Il est de bon ton dans le discours ambiant d'opposer différentes formes de démocratie.
Je propose une réflexion sur l'idée d'une démocratie délibérative plus collaborative et englobante. Dans la lignée du principe de reliance. Il est stérile, à mon sens, d'opposer :

- D'un côté la démocratie élective/représentative : les élus ; versus démocratie participative et plus directe : les citoyens, les habitants, la société civile ; versus démocratie des experts : les experts extérieurs et les techniciens de nos ingénieries dont ceux des collectivités;
- Et d'un autre côté, les modes de désignation : élections, désignations, cooptations, volontariat, tirage au sort…

Dans la définition intégrative que je lui donne, la démocratie délibérative permet de rassembler différentes formes de prise de décision associant la multiplicité des parties prenantes : élus, habitants, société civile et experts.
Je n'interroge pas la question de la légitimité de chacune mais celle des valeurs liées à la citoyenneté, celle de la performance des prises de décision. Il existe aujourd'hui une évolution de fond, une transformation de la demande de participation citoyenne : manifestations, grèves, gilets jaunes, conseils citoyens, convention citoyenne pour le climat, satisfactions individuelles et luttes collectives, enquêtes publiques réglementaires…
Ce souhait ou cette revendication actuels, plus ou moins diffus mais sûrement durables d'avoir voix au chapitre, oblige à expérimenter de nouvelles façons de faire, simples, pragmatiques et efficaces dans le temps. Ce qui est en jeu, à mon sens, c'est la question de l'égalité des citoyens dans le débat et de leur responsabilisation dans nos process. Et pour nous techniciens d'élargir le champ des possibles pour les élus, selon ce qu'ils valideront en amont et en aval. En tout cas, il y a quelque chose à construire.

Marie Lavandier

Je voudrais évidemment remercier le Cercle de qualité et les membres du Cercle qui ont participé aux réunions sur le projet scientifique et culturel du musée.
Quand je suis arrivée, c'est Euralens qui m'a fait découvrir ce territoire et ce qui s'y fait. Et je trouve que le Cercle de qualité, c'est ce qui se fait de mieux sur le territoire. Nous l'avons dit tout à l'heure, il n'y a pas beaucoup d'équivalent ailleurs. Ça fait partie du patrimoine de ce territoire en transformation ! Il faut y faire attention.
C'est vrai que le Cercle de qualité n'est pas suffisamment utilisé. **Mais, il faut que vous sachiez, que même moi, je n'imaginais pas qu'un Cercle de qualité pouvait être mobilisé sur un sujet ou un autre.**
Je pense que les acteurs du territoire ne savent pas ce qu'ils peuvent en attendre. La question du coût doit être clarifiée. Il faut que les gens sachent ce qu'ils peuvent vous demander.
La deuxième chose que je pourrais dire, c'est qu'il est important de travailler avec les acteurs du territoire, de s'entretenir régulièrement avec eux, de les entendre, de les visiter, de voir ce qu'ils font, etc. Mais la qualité majeure du Cercle de qualité, c'est quand même, ce regard extérieur de très haut niveau et d'origine diverse, qu'il faut absolument conserver, accentuer, et sur lequel il faut communiquer.

Ce territoire s'est donné les moyens de bénéficier des conseils d'experts des quatre coins de l'Europe. Ces experts viennent travailler une ou deux fois par an sur la transformation du territoire. Et il faut continuer. C'est à mon sens quelque chose d'extrêmement précieux.

Deux, trois petites questions. On a beaucoup parlé santé, écologie et je m'interrogeais sur la représentation de ces grands enjeux au sein de notre assemblée. C'est peut-être une question à soulever.
J'ai une autre question sur la présence de l'État. Nous sommes nombreux ici à travailler ou à avoir travaillé pour l'État, je suis moi-même fonctionnaire d'État. Parmi les acteurs du territoire il y a de nombreux fonctionnaires de l'État qui s'intéressent beaucoup à ce qui se fait ici. Ne serait-il pas intelligent d'en solliciter un ou deux, à l'occasion ou de façon plus permanente ?

Natasha Lacroix

Je voudrais dire que je suis d'accord avec le dernier propos de *Marie Lavandier*. Et évoquer l'idée du retour parmi nous de la sous-préfète : *Isabelle Pétonnet-David*. Elle est attendue. Avant Euralens, elle s'était emparée du projet. Elle était très impliquée. Elle a mobilisé des groupes de travail sur différentes thématiques. Et c'est elle qui a fait émerger le plan stratégique. Parce qu'elle était représentante de l'État et grâce à sa force de frappe, elle a réussi à mobiliser les acteurs, à faire qu'ils se rencontrent tous et que l'on arrive à avancer.

Jean-Louis Subileau

Il y a une nouvelle donne sur le territoire dans ce domaine, une délégation interministérielle pour le Bassin minier a été mise en place. Nous en avons parlé tout à l'heure. Elle est invitée à nos réunions, comme le sous-préfet de Lens. Le jour ou la délégation interministérielle pour le Bassin minier mettra en œuvre le plan de l'ERBM en mode projet avec les collectivités territoriales, ce que j'appelle de mes vœux les choses avanceront davantage.
Je vais donner maintenant la parole à *Philippe Madec, Benoît Brocq* et *Raphaël Alessandri*. Puis, pour finir à *Cyril Blondel* qui est un jeune chercheur de l'Université du Luxembourg qui travaille dans le cadre d'un projet européen portant sur 33 territoires ; il observe Euralens et pourra nous donner son point de vue.

Philippe Madec

Je voudrais revenir sur la question de l'intelligence collective. Cet exercice d'intelligence collective est limité puisque ceux à qui on s'adresse ne sont pas là. **Il faut effectivement réussir à faire le lien avec ce territoire. Peut-être serait-il possible de faire en sorte qu'il y ait un Cercle de qualité parallèle, issu des habitants** de ce territoire. Il faudrait alors que les deux cercles se rencontrent à des moments donnés.

Vous avez parlé tout à l'heure, M. *Fonck*, de récit ; je pense que le récit n'est pas écrit.
Et il serait absolument indispensable que le récit de ce retour en estime soit construit par des actions et des décisions qui pourraient être annoncées quasiment chaque année. Cela pourrait être un rôle du Cercle de qualité

pour l'avenir : construire une suite d'étapes à mettre en œuvre qui seraient des objectifs partagés pour le territoire. On pourrait ainsi écrire le récit et le faire reposer sur des actions concrètes.

Raphaël Alessandri, *directeur d'études aménagement du territoire et planification à la MBM*

D'abord merci, chaque intervention est un feu d'artifice cérébral. Comment doit évoluer le Cercle de qualité ? J'ai envie de retourner la question et de demander comment nous, collectivement sur le territoire, nous pouvons être acteurs et comment nous pouvons utiliser le Cercle de qualité ? J'ai envie de dire : réfléchissons sur la manière dont nous, nous pouvons utiliser votre travail, l'optimiser. Et comment faire en sorte de ne pas gaspiller toute cette énergie, toutes ces compétences ? Et au-delà de la compétence l'appétence des membres du Cercle. Je ne sais pas comment nous pouvons vous être utiles pour qu'il y ait un lien plus fort avec le territoire.

Je me demande aussi si le Cercle de qualité est plus utile sur des projets ciblés ou plutôt sur une approche un peu plus générale ? Il y aurait peut-être plus d'efficacité, plus de choses à tirer de vos expériences et de votre vision sur des thématiques plus générales, pour que nous soyons capables, ensuite, de faire percoler sur les projets. **Vous seriez peut-être plus utiles sur une approche plus globale incarnée dans des projets de territoire plutôt que sur des expertises projet par projet.**

Benoît Brocq, *directeur du Pôle métropolitain de l'Artois*

Je voudrais évoquer au moins deux thématiques.
La première concerne la question de l'organisation territoriale. On a commencé à travailler cette idée de « métropole autrement », de coopérative de villes après l'Atelier Projet Urbain de mai 2019. À la faveur du renouvellement des exécutifs, il y a une opportunité à faire progresser ce que nous avons commencé à expérimenter depuis quelques années, à préciser cette logique de subsidiarité entre le Pôle métropolitain, les agglomérations, les communes. Il faut muscler cette approche. **On va donc se poser des questions d'organisation territoriale, à la frontière entre le droit public, la science des organisations, du management territorial, de l'imbrication des échelles et ce genre d'expertises.** Il s'agit de répondre aux questions suivantes : dans chaque politique publique, qu'est-ce qui relève du niveau stratégique ou de l'opérationnel ? Faut-il traiter l'un et l'autre au même niveau territorial ? Si non, comment les articule-t-on ? L'échelle intercommunale ou métropolitaine produit des économies d'échelle et de «l'efficacité ». Mais elle bureaucratise aussi, elle éloigne du terrain, rend les choses moins lisibles et produit du rejet des citoyens. Comment faire l'un sans produire l'autre ? Quelles évolutions imaginer pour nos instances? Dans le cadre législatif ou institutionnel actuel, pensé pour des territoires très différents du nôtre ? Ou en participant à son évolution ? Où trouver ces expertises ?

La deuxième thématique concerne le modèle économique de façon très large. On dit que de nouveaux modèles économiques vont apparaître ou en tout cas de nouvelles manières de rémunérer/récompenser l'utilité sociale d'un certain nombre d'acteurs. Le duo emploi/salaire, typique du XXème siècle, n'est peut-être plus une réponse suffisante. On va devoir inventer d'autres manières de penser le travail, ou au moins de reconnaître l'existence d'un travail autrement que par l'existence d'un salaire. On va être confronté sur notre territoire à ce genre de questions. On veut même le mettre au cœur de nos réflexions de ces prochaines années. Aujourd'hui, un travail est considéré comme tel s'il produit une richesse valorisable de façon monétaire, une « valeur ajoutée économique ». **L'utilité sociale ne devrait-elle pas être un nouveau critère de reconnaissance de la présence d'un travail, et donc du versement d'un revenu ?** Une personne qui s'occupe de ses parents ou de ses voisins a une utilité sociale et génère par son travail un moindre recours aux services municipaux ou sanitaires, et bien d'autres bénéfices sociaux. Pourtant, ce « travail » n'est pas reconnu monétairement et ne produit pas de revenu pour celui ou celle qui l'exerce.
Sur ces questions de nouveaux modèles économiques, de nouvelles manières de rémunérer, de relier les gens entre eux, on va avoir besoin d'expertise et, elle pourrait peut-être être apportée par le Cercle de qualité.

Jean-Louis Subileau

Merci *Benoît*. Juste un mot pour souligner que, avec *Pierre Veltz* et *Nathan Starkman*, nous nous retrouvons souvent pour dire à quel point l'organisation politique et administrative d'une métropole est importante, combien la vie quotidienne des habitants en dépend, pour déplorer des organisations inadaptées qui ne permettent pas les arbitrages au bon niveau et la mise en œuvre des solidarités. Pour moi, **la question de la gouvernance, doit être au premier rang de nos préoccupations** et tu as bien fait de le signaler. Je pense que le Cercle de qualité peut apporter quelque chose à la réflexion en ce domaine, en ayant la distance nécessaire. *Daniel Percheron* comme *Bernard Masset* avaient bien compris qu'**il s'agit d'une clé du développement territorial en créant Euralens ; c'était une manière soft d'aboutir à une gouvernance plus cohérente et représentative.**

Je vais donner la parole à *Cyril Blondel* qui avait mis en place avec *Gilles Huchette* « le Parlement intempestif du label » et cela m'avait un peu énervé, d'ailleurs. Ils ont réuni des acteurs très divers qui se sont demandés ce qu'est le label. Cette démarche a été positive et a débouché, avec un large éventail de réponses, sur les mêmes questions que celles que nous nous posons aujourd'hui : comment renouvelle-t-on le label et le Cercle de qualité ?

Cyril Blondel, *Enseignant-chercheur à l'Université du Luxembourg*

Je suis enseignant-chercheur à l'Université du Luxembourg. Je fais partie d'un groupe de chercheurs qui travaillent au sein d'un projet européen qui s'appelle RELOCAL. Ce projet est mené sur 33 territoires en Europe depuis 2016. Il se termine en 2020. Un de ces 33 cas d'étude est Euralens et c'est celui dont j'ai la responsabilité. Le projet RELOCAL en quelques mots porte sur la capacité de l'échelon local à lutter contre les injustices et les inégalités. Dans ce cadre, je me suis particulièrement intéressé à l'action d'Euralens et au processus de labellisation. J'ai fait à peu près une centaine d'entretiens sur le territoire (dont certains avec des gens présents ici) et une quarantaine d'observations (notamment dans des cercles comme celui-ci).

Je trouve qu'il y a beaucoup de choses intéressantes qui ont été dites et de nombreuses positions qui se sont contredites aussi. Bon courage, *Jean-Louis* pour faire une conclusion de ça. Il serait intéressant de penser à inviter des avis extérieurs pour qu'ils ou elles réagissent à cette conclusion d'ailleurs, pour repenser Euralens, son action et son Cercle de qualité éventuel, avec un point de vue moins concerné, différent de ceux entrevus aujourd'hui.

À la fin du travail d'enquête mené dans le Bassin minier du Pas-de-Calais, nous avons organisé avec la complicité d'Euralens un séminaire participatif de restitution des résultats que nous avons appelé « Parlement intempestif d'Euralens ». Participatif dans le sens où ce n'est pas moi qui ai récité mes résultats, mais où c'est une assemblée d'acteurs et d'actrices du territoire, constituée par moi pour l'occasion, qui est venue réagir en live à ce que le label Euralens avait fait et faisait.
Nous avons fait le Parlement intempestif du label car j'avais l'impression qu'Euralens était un peu déconnecté de la vie quotidienne des gens et n'était pas très connu des habitant.e.s du territoire. Mais ce n'est pas non plus son objectif et encore moins l'objectif du Cercle de qualité. Nous étions partis, en tout cas, de ce contre-pied là avec le petit challenge de voir ce que ça fait lorsque les personnes qui ont l'habitude de penser un peu le Cercle de qualité et le label sont associées, dans un dispositif de discussion ouverte, avec l'ingénierie locale, des ingénieries locales

d'ailleurs, mais aussi avec des habitants et des acteurs de la société civile. On a repris le format d'un parlement : constituante, doléances (c'est-à-dire ce qui va et ne va pas aujourd'hui dans le label Euralens), proposition de lois (pour l'améliorer), vote des lois. Et ça a marché. **Les « bénéficiaires » de l'action publique (ici du label) avaient des choses intéressantes et constructives à dire à Euralens sur comment améliorer le processus de labellisation** et, à l'inverse, Euralens et les ingénieries locales pouvaient s'exprimer sur les possibles et sur leur coordination. Ça peut paraître simple, ce n'est en réalité quasiment jamais fait : essayer d'évaluer et de faire évoluer une politique publique par un dispositif de concertation réel.
Alors pourquoi cette digression par rapport au Cercle de qualité ? Outre ma remarque précédente qu'il est dommage que cette évaluation du Cercle de qualité soit surtout faite par ses membres eux-mêmes, je trouve que la question la plus importante qui se pose pour ce Cercle de qualité, plus que la question de qui, c'est la question de pour quoi faire ? **Pour quoi faire aurions-nous besoin que le Cercle de qualité se poursuive, avec quelles missions maintenant que le Louvre est là et que tout n'a pas changé ?** Et je ne suis pas sûr que nous ayons répondu.

La deuxième, c'est la question de l'échelle car nous parlons de beaucoup de choses à la fois. Vous avez parlé de : qu'est-ce que fait le Cercle de qualité ? et vous avez parlé de : qu'est-ce que fait Euralens ? Ce n'est pas exactement la même chose. Et vous avez aussi parlé plus généralement de ce que fait tout l'empilage des ingénieries sur ce territoire. Et encore une fois, ce n'est pas la même chose. J'ai l'impression que parmi les questions que vous avez posées, il y a eu plein de questions qui n'étaient pas vraiment des questions auxquelles le Cercle de qualité peut ou doit répondre. Par contre, ça pose en creux la question : alors, **si on a un cercle d'experts qui peut se saisir de toutes les questions, a-t-on, devrait-on avoir, d'autres Cercles de qualité composées d'autres forces vives du territoire (et il y en a) qui discutent aussi ?**
Le Parlement intempestif, mon travail de recherche et d'autres voix ont pointé l'absence d'un Cercle des habitant.e.s et des représentant.e.s de la société civile, que ce soit dans le dispositif Euralens ou plus largement sur ce territoire « métropolitain ». Il y a quand même un dynamisme associatif hyper fort ici, que j'ai pu constater pendant mes travaux de terrain. Le fait que ce Cercle de qualité se déroule dans la Maison des projets le prouve.
Et puis, on a envie de continuer en réaction à ce qui a été dit précédemment : où se situe le Cercle de l'ingénierie locale ? En réalité, il existe déjà informellement, ce sont un ensemble de petites réunions souvent facilitées par Euralens. Mais pourquoi les débats qui se passent entre techniciens locaux ne font pas l'objet de rapports, de sorties, ne sont pas organisés sur le modèle du Cercle de qualité ? Est-ce que cela aurait un intérêt ?
Je laisse ces questions volontairement ouvertes. Mais on a l'impression qu'en plus du Cercle de qualité, d'autres cercles sont possibles, voire souhaitables.

Tout ceci m'amène à poser la question qu'il est indispensable de se poser et qui renvoie à de nombreux débats d'aujourd'hui : comment organise-t-on le lien entre ces cercles-là, ces espaces publics-là ? **Si le rôle du Cercle de qualité, c'est d'amener des experts internationaux à observer et aider le Bassin minier, ça serait malin d'avoir aussi des représentants de la société civile et des habitants**. Et ça serait bien d'avoir systématiquement des

Cyril Blondel

gens représentatifs des ingénieries locales et des journalistes locaux qui pourraient ensuite diffuser la parole, puisque (et c'est l'une des limites principales selon vous), **les réflexions du Cercle de qualité ne sont pas assez diffusées**. Et si jamais d'autres cercles sont créés (mais je vais probablement trop loin, trop vite), alors le même raisonnement s'applique : ce serait intéressant d'avoir un ou deux experts internationaux, membres du Cercle de qualité invités au Cercle des habitants, de sorte à commencer vraiment une sorte de dialogue territorial, de ping-pong en chambres constituées, piloté par Euralens.

Quel est l'intérêt de ce dialogue ? Vous avez beaucoup parlé de ce qui se faisait ici à Euralens et très peu de ce qui se faisait ailleurs. Si on reprend l'exemple de la labellisation d'Euralens, on sait que d'autres labellisations existent. Le Département a quelque chose sur l'économie sociale et solidaire. Pendant un moment, la Fondation de France avait son dispositif Mine d'Idées, repris maintenant par Maisons & Cités. On a aussi bien d'autres labels nationaux et européens.
Quand j'ai commencé mon travail de recherche, plutôt que de suivre les dispositifs infinis auquel le territoire peut prétendre, j'ai fait la démarche inverse. Je suis parti du bas, du territoire, des gens qui ont des projets et qui les déposent ou pas, des projets qui sont parfois retenus, labellisés et parfois qui ne le sont pas. Pourquoi tel projet n'a pas été labellisé ? Pourquoi telle association, telle organisation ou telle action n'a pas posé de candidature ? L'avantage de cette approche par le bas, c'est qu'on ne pose pas les questions de la même manière. Les réponses varient : parfois c'est parce qu'ils ou elles ont cherché des financements ailleurs, parfois ils ou elles ne connaissent pas Euralens, souvent parce qu'ils sont dans des logiques de survie et ils s'en fichent un petit peu du label ou pas. Si on intègre ces gens-là, des habitantes et des habitants qui expriment quels sont leurs besoins premiers, des acteurs associatifs qui expliquent les difficultés de mettre en œuvre leurs projets sur ce territoire, alors on commencera à se poser les questions différemment. Parce que ces gens ont un vrai savoir, un savoir habitant complémentaire du savoir des « experts ».

Dernier point, sur la question : qui ? Concernant la reconstitution du Cercle, c'est sûr qu'**il manque des sociologues, des géographes, des anthropologues, des historiens. Et des chercheurs qui ont des choses à dire sur ce territoire, il y en a !** Il manque aussi des politistes qui travaillent sur les collectivités locales et sur la participation citoyenne et vous avez à Lille un centre de recherche spécialiste de cette question.

Cercle de qualité du 27 février 2020 à la Maison des projets de Lens

Jean-Louis Subileau

Nos échanges ont montré la vitalité de notre Cercle de qualité et sa grande ouverture à la discussion critique. À leur terme vous me permettrez de dire en votre nom que si je pense utile de porter attention aux suggestions du Parlement intempestif du label, je crois indispensable de les confronter aux idées qui ressortent des débats d'aujourd'hui ; et que je ne suis pas d'accord avec la trop grande sévérité rétrospective -et parfois hors contexte- de l'exposé de *Cyril Blondel* sur le Cercle de qualité et ses apports à Euralens qu'il me semble beaucoup minimiser.

Nous n'allons pas, à chaud, faire la synthèse de nos débats et en tirer des conclusions définitives en séance. Je vais établir cette synthèse dans les semaines qui viennent, avec l'appui de *Nathan Starkman* et des équipes d'Une Fabrique de la Ville et d'Euralens. Elle visera, d'une part, à dégager les points forts du Cercle de qualité qui méritent d'être maintenus à la lumière de l'expérience acquise de ces dix dernières années, d'autre part à faire ressortir les adaptations nécessaires aux nouveaux enjeux stratégiques du territoire, et les évolutions souhaitables de la composition et du fonctionnement de notre instance, pour qu'elle soit plus en phase avec les attentes des acteurs du territoire, travaille davantage avec eux, tout en gardant la spécificité pour laquelle elle a été créée : apporter une expertise de haut niveau, transversale, vivante et libre.

Gilles Huchette

Je vous remercie tous pour votre participation à un débat ambitieux qui a tenu ses promesses et d'avoir été, depuis des années pour la plupart d'entre vous, des compagnons fidèles et précieux de l'aventure d'Euralens.

À partir de la synthèse de nos échanges que me remettra *Jean-Louis Subileau,* nous préparerons un ensemble complet de propositions de renouvellement du Cercle de qualité qui sera soumis aux décisions de la prochaine Assemblée générale d'Euralens. Naturellement, nous vous en tiendrons informés.

ANNEXES

Cercle de qualité du 27 février 2020, en visite du Centre de Conservation des œuvres du Louvre à Liévin

PARCOURS ET DÉROULÉ DE LA JOURNÉE

9h00	Accueil en **gare de Lens**
9h15 à 10h00	**Arrivée au Centre de Conservation des œuvres du Louvre**- Liévin **Mot d'accueil** de *Brice Mathieu*, directeur délégué du Centre de Conservation du Louvre et visite du Centre de Conservation
10h00 à 10h30	Trajet en bus vers la Maison des projets, présentation des sites de projet en cours : Jean Jaurès à Liévin, Fréchet-Bollaert et le Cavalier Molière à Lens
10h30 à 10h40	**Arrivée à la Maison des projets** Accueil café
10h40 à 12h30	**Présentation** du thème par *Jean-Louis Subileau,* animateur du Cercle de qualité Euralens : **2010 - 2020 : Bilan et perspectives du Cercle de qualité** Ce thème sera décliné en trois temps de réunion 1- Le bilan du Cercle de qualité 2- Perspectives sur l'avenir et le modèle de développement du territoire 3- Perspectives pour le Cercle de qualité **1 - Le bilan du Cercle de qualité**
12h30 à 13h30	Repas et temps convivial **Mot de présentation de la Maison des projets** par *Marie Forquet*, directrice de Porte Mine
13h30 à 15h30	Reprise des échanges **2 - Perspectives sur l'avenir et le modèle de développement du territoire** Introduction de *Gilles Huchette,* directeur d'Euralens : programme de travail de l'association
15h30 à 16h50	**3 - Perspectives pour le Cercle de qualité : quelle organisation nouvelle pour répondre aux principaux défis d'Euralens ?**
16h50 à 17h00	**Résumé** des apports de la journée par *Jean-Louis Subileau*
17H00 à 17h15	**Conclusion** par *Gilles Huchette*
17h15	Retour à la gare de Lens

Cercle de qualité du 28 septembre 2017 en visite

8. Cavalier Molière
9. Secteur Fréchet-Bollaert
7. Hôtel du Louvre-Lens
12. La Maison des projets
10. La Louvre-Lens Vallée
5. Centre de Conservation du Louvre
11. Quartier Zins-Garin
2. Apollo
3. Lot 0 Quartier des Gares
6. Quartier Jean Jaurès
4. BHNS
1. Gare de Lens
Points d'arrêts
Eléments structurants commentés
Trajet en bus
0
100
500m

VISITES ET PRÉSENTATION DES SITES DE PROJET EN COURS SUR LE TERRITOIRE

Cette journée du Cercle de qualité débute par la visite de plusieurs projets phares de la centralité Lens-Liévin, afin que les experts puissent visualiser les progrès réalisés, la concrétisation des études et l'avancement des différents chantiers.
À la sortie de la gare de Lens, la visite démarre par la présentation du projet **Apollo** (Michel Lewandowski promoteur - Saison Menu architectes maître d'œuvre), dont les travaux ont démarré en janvier 2020. Ce projet, qui s'établit notamment sur le site de l'ancien cinéma Apollo, se compose d'un programme mixte comprenant 120 logements dont 91 logements locatifs sociaux (7.400m² SDP), un hôtel Ibis Styles de 2.900 m² SDP, 300m² SDP de bureaux ainsi que 220m² SDP de commerces.

Apollo, ML Consulting - Saison Menu architectes

Les experts rejoignent ensuite, en bus, le **lot 0 du Quartier d'Affaire des Gares** de la ZAC Centralité, aménagée par la CALL en partenariat avec la Ville de Lens. Ce lot idéalement situé entre la rue Jean Létienne et la gare routière a fait l'objet d'une consultation d'opérateurs en mai 2019, à l'issue de laquelle quatre offres (TERENEO - XDGA / NODI - Boyeldieu Dehaene / VINCI Immobilier - De Alzua+ / NACARAT - Lalou Lebec), ont été déposées. C'est l'équipe formée par Tereneo et Xaveer De Geyter qui a été retenue pour ce projet comprenant la réalisation de bureaux, d'une brasserie en rez-de-chaussée ainsi que d'une boutique Tadao (exploitant du réseau de bus) pour un total de 5.850m² SDP. Le début des travaux de ce bâtiment pour partie en structure bois est prévu pour l'été 2020.

Lot 0, TERENEO - Xaveer De Geyter Architects

Le trajet en bus est aussi l'occasion de présenter aux experts les travaux d'espaces publics réalisés dans le cadre de la mise en service du réseau de **Bus à Haut Niveau de Service** (BHNS) sur l'ensemble du territoire du Pôle métropolitain de l'Artois (PMA). Ce réseau, mis en place par le Syndicat Mixte des Transports Artois-Gohelle (SMT AG), se compose de 7 lignes réparties sur la CALL, la CAHC et la CABBALR, liées avec les réseaux TER.

La matinée se poursuit par la visite du **Centre de Conservation des œuvres du Louvre** à Liévin, commentée par *Brice Mathieu*, directeur délégué du Centre de Conservation du Louvre. Conçu par l'équipe Rogers Stirk Harbour + Partners et Mutabilis, les 18.500m² SDP (dont 14.200m² SDP de réserves) ont été inaugurés en octobre 2019. Les experts ont pu visiter l'impressionnant « boulevard des œuvres d'art », véritable colonne vertébrale du Centre de Conservation menant à tous les ateliers et lieux de stockage des œuvres.

Visite du Centre de Conservation des œuvres du Louvre

Visite du Centre de Conservation des œuvres du Louvre

Après avoir rejoint le bus sous la neige, la visite s'est poursuivie par la présentation du **quartier Jean Jaurès**, à Liévin, aménagé par la CALL et la Ville de Liévin. Ce quartier en projet permet la réalisation des diverses opérations immobilières en plusieurs phases successives comprenant 15.200m² SDP de logements et 3.900m² SDP de commerces, activités de services et de bureaux. Si une partie des lots sont déjà en construction à ce jour, l'étude urbaine réalisée par LIST et Une Fabrique de la Ville a permis de redéfinir le projet d'ensemble et de lancer une consultation d'opérateurs pour quatre lots en décembre 2019. Quatre offres ont été déposées (KIC - EIFFAGE - Atelier MA - TAG / ICADE - GBL Architectes, Handouche & Breard Architectes Urbanistes / IDEEL - Boyeldieu Dehaene / CRÉER PROMOTION - Morphoz 2.0) et c'est l'équipe KIC - EIFFAGE - Atelier MA - TAG qui a été sélectionnée pour la réalisation de 85 logements, d'une crèche et d'un local commercial en rez-de-chaussée. Le chantier est prévu pour septembre 2021. La maîtrise d'œuvre des espaces publics est assurée par l'équipe Empreinte - V2R, retenue après consultation au printemps 2019.

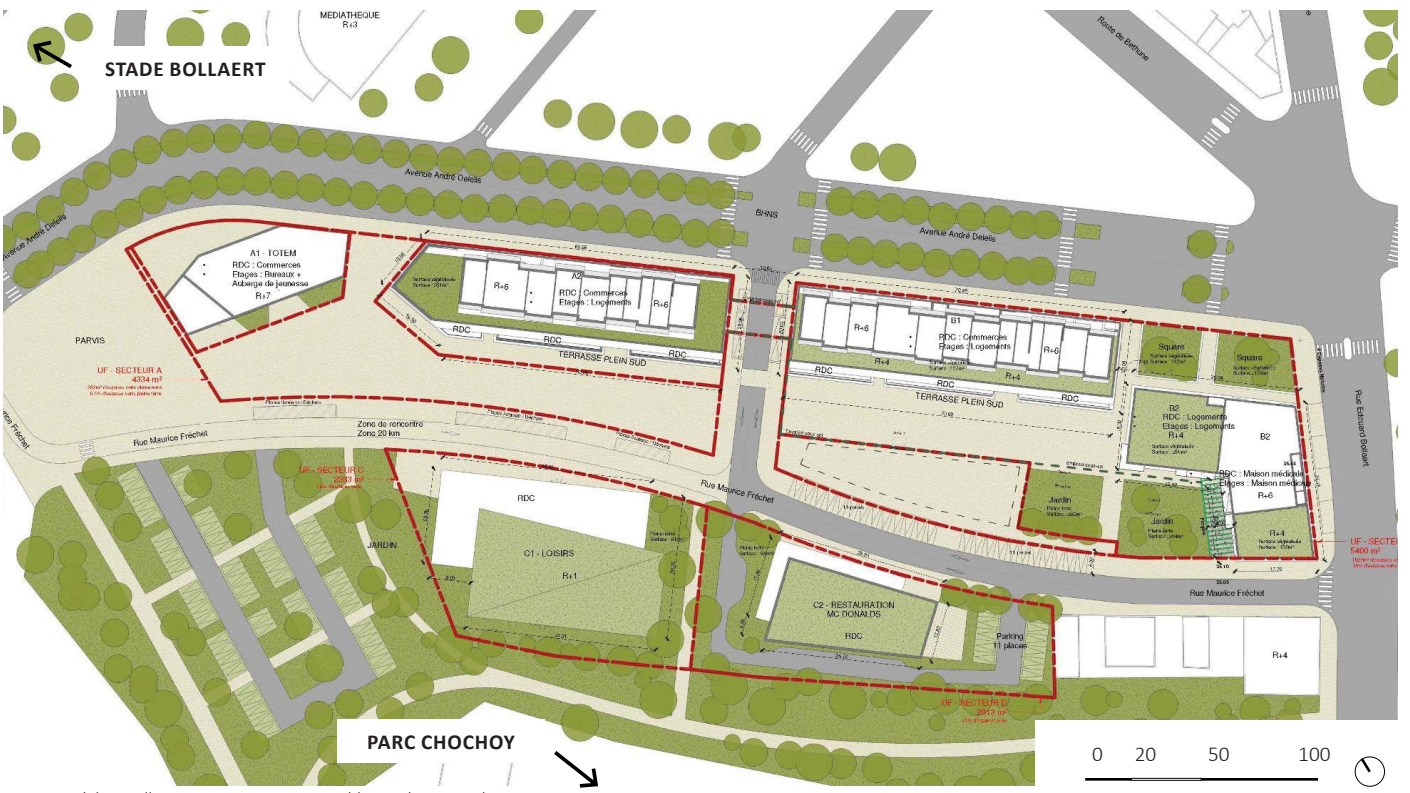
Après avoir évoqué **l'hôtel du Louvre-Lens**, conçu par l'atelier Maes et ouvert par Esprit de France en novembre 2018, puis admiré la perspective offerte par le réaménagement de **la Plaine Molière** par l'équipe de Michel Desvigne (1,2 km de cheminement, 800 arbres fruitiers, et espaces de jeux), les membres du Cercle de qualité ont pu traverser **le secteur Fréchet-Bollaert de la ZAC Centralité** sur lequel l'équipe de NODI - FIDUCIM - Boyeldieu Dehaene architecte conçoit un projet de 153 logements, commerces, activités de service, hôtellerie, restauration, loisirs à proximité du stade Bollaert-Delelis. Pour ce projet, une consultation d'opérateurs a été lancée et a permis à trois équipes (NODI - FIDUCIM - Boyeldieu Dehaene architecte / KIC, EIFFAGE - Atelier MA Architectes Urbanistes, Paolo Tarabusi Architectes / ICADE, NACARAT- HBAAT, TANDEM) de déposer une offre en mai 2019.

L'hôtel du Louvre-Lens

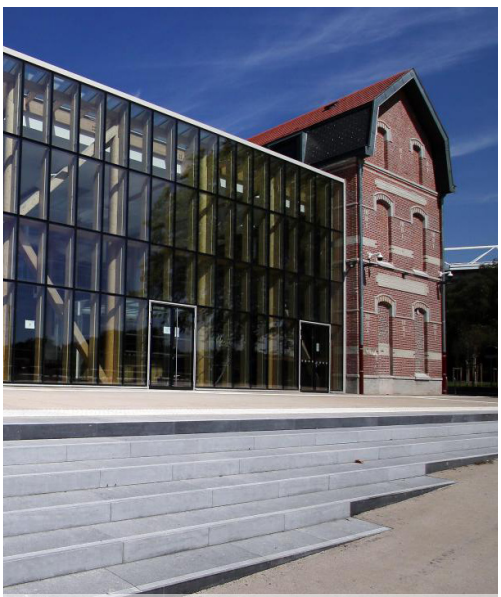
En s'approchant de **la Maison des projets**, lieu du débat, les experts découvrent **le pôle numérique culturel Louvre Lens Vallée**, dans l'ancienne école municipale Paul Bert réhabilitée par Chelouti architecte & associés, qui abrite désormais les locaux de l'École Pop School, un FabLab, un espace de co-working, une cafétéria, ainsi qu'un incubateur d'entreprises et une pépinière de start-up. Ce bâtiment de 3.000m² SDP a été inauguré en août 2019.

La Plaine Molière ©La Voix du Nord

Pour finir, les membres du Cercle de qualité ont pu découvrir **le secteur de projet Zins-Garin** sur lequel l'équipe formée par Nexity, Saison Menu architectes, SLAP, Ma Geo a déposé et obtenu le permis de construire d'un programme de résidence service seniors comprenant 125 logements. Le projet d'ensemble se compose d'un programme mixte de 11.200m² SDP de logements, de 980m² SDP de commerces et de 7.150m² SDP pour la résidence service seniors.

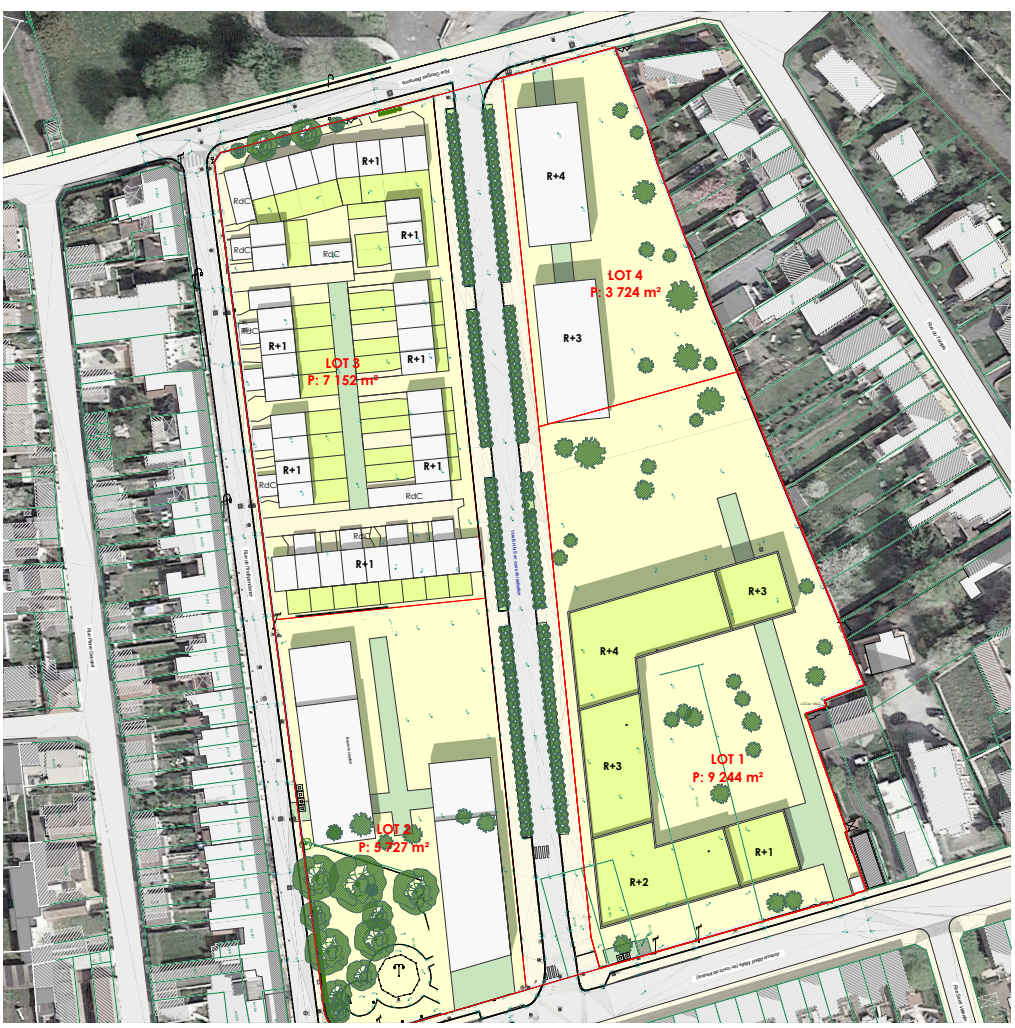


Secteur Fréchet-Bollaert NODI, FIDUCIM, Boyeldieu Dehaene architecte



La Louvre Lens Vallée ©La Voix du Nord

Zins-Garin, Résidence service seniros _ Nexity, Saison Menu Architectes



Secteur de projet Zins-Garin

QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX EXPERTS EN AMONT DE LA JOURNÉE DU CERCLE DE QUALITÉ

Questionnaire adressé aux membres du Cercle de qualité pour préparer la réunion du 27 février 2019

Ce questionnaire est destiné à préparer la réunion du 27 février 2020.

Les questions posées ci-dessous sont larges. Les réponses attendues ne sont pas des réponses détaillées et rédigées mais des indications concises (voire même exprimées de façon « télégraphique ») qui pourront être développées lors des échanges.
Vous êtes libre de répondre ou non à l'ensemble des questions posées.
Vous pouvez également, si vous le jugez utile, ajouter des points non abordés mais qui vous paraissent importants.
L'ensemble des réponses reçues permettra de préparer une séance efficace.
D'avance nous vous remercions pour vos réponses.

A- Premier temps de réunion : Quel est, selon vous, le bilan du Cercle de qualité ?

- Quelles avancées majeures d'Euralens, avez-vous notées ? Quels sont les sujets, qui vous ont le plus marqués ?

- Qu'est-ce qui vous paraît le plus important dans la méthode Euralens :
    - La réflexion stratégique,
    - La labélisation, l'excellence des projets,
    - Les forums thématiques,
    - L'accompagnement des projets,
    - La communication sur le territoire.

- Comment définiriez-vous la contribution du Cercle de qualité à ces avancées ?

- Quels thèmes et moyens retenir pour faire métropole?

- Comment prendre en compte le contexte spécifique du Bassin minier ?

- Quels sont les principaux apports du Cercle de qualité ?

- Quels thèmes de travail vous paraissent majeurs ?

B - Second temps de réunion : Quel modèle de développement pour le territoire ?

- Comment envisagez-vous la contribution du Cercle de qualité à l'axe majeur du programme de travail de l'association en 2020 (cf. document joint) ?

- Quels thèmes et moyens retenir pour faire métropole autrement et pour prendre en compte la spécificité du Bassin minier ?

- L'association Euralens peut-elle selon vous, et à quelles conditions, investir le champ du développement économique territorial ?

- L'association pourrait-elle diversifier ses interventions, en agissant comme une agence de développement économique ?

C - Troisième temps : Les perspectives du Cercle de qualité

- Quel renouvellement du Cercle de qualité pour l'étape qui s'ouvre ?

- Quels thèmes de travail vous paraissent majeurs ?

- Faut-il faire évoluer la méthode de travail du Cercle de qualité et comment ? :
    - Durée des rencontres,
    - Format,
    - Fréquence des réunions.

- Faut-il faire évoluer la composition du Cercle de qualité ? :
    - Types d'expertise des membres,
    - Nombre d'experts composant le cercle,
    - Liens avec le territoire : experts locaux, nationaux, internationaux …

- Comment améliorer l'investissement des experts dans la vie du territoire ?

Si vous le souhaitez, pouvez-vous indiquer dans votre réponse, ou au cours de la réunion, les noms des personnes dont l'expertise pour paraîtrait bien correspondre au Cercle de qualité de demain.

PARTICIPANTS AUX DÉBATS DU 27 FÉVRIER 2020

Les élus

ROBERT Sylvain	Maire de Lens, président de l'association Euralens et président de la CALL
DARRAS Jérôme	Premier adjoint au maire de Liévin

Membres du Cercle de qualité

DHÉNIN Pierre	Ancien directeur de l'Espace Naturel de Lille Métropole
GRANGER Véronique	Programmiste, géographe et urbaniste, Agence Ville ouverte
GRETHER François	Architecte-urbaniste, Atelier François Grether Grand Prix de l'urbanisme 2012
LACROIX Natasha	Ancienne directrice de l'IUT de Lens, chercheuse à l'Université d'Artois
LAVANDIER Marie	Directrice du Louvre-Lens
LIPSKY Florence	Architecte, Intégral Lipsky & Rollet, docteur en architecture, Prix de l'Équerre d'argent en 2005
MADEC Philippe	Architecte-urbaniste, Atelier Philippe Madec, Global Award for Sustainable Architecture en 2012
MARACHE Caroline	Responsable du site de Jouve à Lens, représentante de François Legaut
MASBOUNGI Ariella	Architecte-urbaniste, inspectrice générale de l'administration du développement durable jusqu'en 2016 ; Grand Prix de l'urbanisme 2016
MEURIN Marc	Chef étoilé, à la tête de plusieurs établissements de restauration prestigieux sur le territoire
ORIGET DU CLUZEAU Claude	Économiste du tourisme et de la culture, Cabinet COC&CO
OTAOLA Pablo	Urbaniste, ancien directeur de Ria 2000 à Bilbao, et directeur de Zorrozaurre (Espagne- Bilbao)
STARKMAN Nathan	Urbaniste, ancien directeur de l'Agence de Développement d'urbanisme de Lille et Grand Prix de l'urbanisme 1999
VELTZ Pierre	Sociologue, économiste, ancien président de l'établissement public Paris Saclay, Grand Prix de l'urbanisme 2017
VINCENDON Sibylle	Journaliste et rédactrice en chef adjointe de "Libération"

Animation des débats

SUBILEAU Jean-Louis	Grand Prix de l'urbanisme 2001

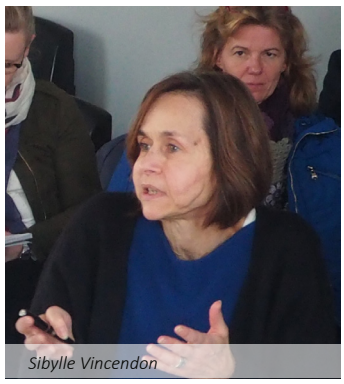
Partenaires d'Euralens présents lors de la journée

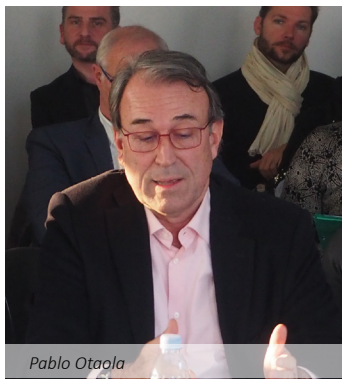
ALESSANDRI Raphaël	Directeur d'études aménagement du territoire et planification à la Mission Bassin Minier
BALLESTEROS Sébastien	Chef de projet territorial- Pôle métropolitain de l'Artois, CD62
BROCQ Benoît	Directeur du Pôle métropolitain de l'Artois
BLONDEL Cyril	Enseignant-chercheur à l'Université du Luxembourg
FONK Ludovic	Directeur général des services de la CAHC
FORQUET Marie	Directrice de l'association Porte Mine
FROGER Vincent	Directeur adjoint de l'AULA
GALUS Bruno	DGA innovation et partenariats de développement à la CALL
SOYER Dominique	Directeur général de Maisons & Cités
TOUPET Pauline	Directrice adjointe création d'activités et développement de l'emploi, CABBALR
VITSE Johanne	Directrice du SIZIAF

Équipe organisatrice

BERGNA Élodie	Euralens	COLAS Élisa	Une Fabrique de la Ville
BIZET Lucy	Euralens	RONCIN Erwan	Une Fabrique de la Ville
HUCHETTE Gilles	Directeur d'Euralens	WALK Julie	Une Fabrique de la Ville
MACIEJEWSKI Sonia	Euralens	GERVAIS Anne-Sophie	PMA
SÉNÉCHAL Élodie	Euralens	SEGARD Carole	PMA

Claude Origet du Cluzeau


Sibylle Vincendon


Pablo Otaola

Bernard Masset

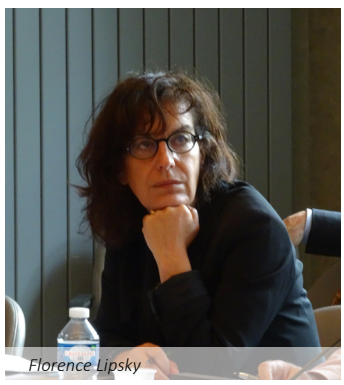
Pierre Veltz

Natasha Lacroix

Luc Saison

Ariella Masboungi

François Legaut


Florence Lipsky

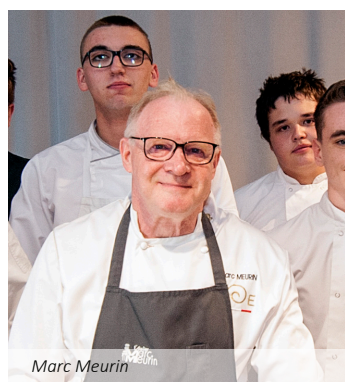
Pierre Dhénin

Marie Lavandier

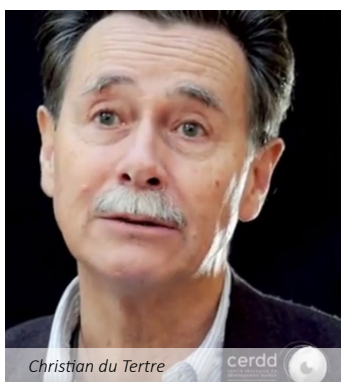
Nathan Starkman

Dieter Blase

François Grether © Conseil Régional


Marc Meurin

Philippe Madec


Christian du Tertre

Pasquale Mammone

Véronique Granger © Conseil Régional

Euralens

Au cœur d'une nouvelle métropole

03 21 20 50 46
contact@euralens.org
www.euralens.org