



# VILLES MOYENNES

## COOPÉRER POUR RENOUVELER LES CENTRALITÉS ?

**25, 26 ET 27 JUIN 2019**

17È PLATEFORME FRANCOPHONE DES AGGLOMÉRATIONS  
À DUNKERQUE ET SAINT-OMER



## DOCUMENT PRÉPARATOIRE

juin 2019

# Sommaire

Introduction	04
<b>01 Contexte régional et coopérations territoriales</b>	
1-1 Un contexte institutionnel et politique régional récemment bouleversé	14
1-2 Stratégies de coopération sur Dunkerque et Saint-Omer : nouvelles dynamiques politiques et repositionnements	16
1-3 La coopération autour du littoral, une coopération ancienne et structurée, aujourd'hui en perte de vitesse ?	18
1-4 Atlas cartographique // échelle régionale	22
<b>02 Focus sur Dunkerque et son territoire</b>	
2-1 Dunkerque, une culture historique de la résilience	32
2-2 Dynamiques d'évolution du territoire de Dunkerque	38
2-3 Le projet de redynamisation du centre de Dunkerque	48
<b>03 Focus sur Saint-Omer et son territoire</b>	
3-1 Saint-Omer, une histoire intimement liée à la présence de l'eau	56
3-2 Dynamiques d'évolution du territoire de Saint-Omer	62
3-3 Les projets sur Saint-Omer	70
<b>04 Entretiens d'acteurs</b>	
Entretien avec François Decoster Gouvernance locale et coopération territoriale	76
Entretien avec Didier Paris Attractivité régionale du littoral et coopérations	80
Entretien avec Sylvie Delatte Se développer dans un nouveau contexte territorial	84
Entretien avec Pierre Heumel Stratégie de revitalisation du centre-ville de Saint-Omer	92
Entretien avec Catherine Martos Développement urbain et redynamisation du centre de Dunkerque	102
Entretien avec Jean-François Vereecke Outils d'observation économique et développement territorial	108
Entretien avec Emilie Roudier Stratégie de mobilité de Saint-Omer	116

Ce document constitue une synthèse préparatoire à la 17<sup>e</sup> plateforme francophone des agglomérations. Il a pour objectif de faciliter une rapide prise de connaissance du territoire par les participants. Les éléments proposés se basent sur une compilation non exhaustive de différents documents, sélectionnés en fonction des thématiques de la plateforme et des sources disponibles (documents de planification et cartes réalisés par les partenaires locaux, recherches universitaires, articles de presse spécialisée, etc.). Cette synthèse inclut également une série de sept entretiens (élus et techniciens locaux, universitaires) afin de partager de premières paroles d'acteurs et d'appréhender le territoire tel qu'il est perçu, de façon croisée, par celles et ceux qui le gouvernent, l'analysent et l'imaginent.

Ce document a été réalisé par Frédérique Delfanne, architecte-urbaniste et consultante, enseignante à l'ENSAPL, dans le cadre d'une recherche engagée par le laboratoire TVES de l'Université de Lille avec le soutien du PUCA. Il a été produit en lien avec Lionel Martins du PUCA et Marc Dumont et Annette Groux du laboratoire TVES, avec l'appui des partenaires locaux, en particulier Catherine Martos de la CUD et Antoine Vercruysse de l'AUD. Ont également contribué : François Decoster, Sylvie Delatte, Pierre Heumel, Didier Paris, Emilie Roudier, Jean-François Vereecke, l'équipe European France.

# Introduction

## Dunkerque et Saint-Omer, des territoires proches, aux situations régionales bien distinctes

Toutes deux positionnées à proximité de la plaine de l'Houtland, en situation d'interface paysagère - Dunkerque sur la plaine maritime entre la mer et le Houtland, et Saint-Omer à l'entrée du delta de l'Aa, entre les hauts plateaux artésiens et le Houtland -, les deux villes ne sont séparés que de 45 km environ.

Pour autant, leur positionnement respectif est bien distinct dans l'armature urbaine et économique de la région Hauts-de-France.

### Dunkerque

L'agglomération urbaine de Dunkerque, regardée parmi d'autres villes moyennes ou villes de taille équivalente, présente une situation géographique doublement singulière, du fait, d'une part, de son implantation sur le littoral, et d'autre part, de sa proximité immédiate avec la Belgique voisine (Flandres-West Vlaanderen).

Elle constitue le plus important pôle d'emploi du littoral des Hauts-de-France, avec la plus large zone d'influence. Par ailleurs, son infrastructure

industrielle, énergétique et portuaire d'importance (3<sup>e</sup> port maritime de France) fait d'elle un **secteur stratégique à l'échelle régionale et nationale**. En cela, on peut considérer qu'il s'agit d'une ville moyenne "à fonctions exceptionnelles".

Desservie par le TER-GV (à moindre fréquence depuis peu - cf. entretien avec Sylvie Delatte), Dunkerque est bien connectée en train à Lille - et relativement bien connectée à Paris, par voie de conséquence.

Elle est également bien reliée d'un point de vue routier à la métropole et aux agglomérations du littoral, avec la présence de l'A25 et de l'A16. Cela place la ville, tout mode confondu, à 30 min - 1h maximum de la métropole lilloise.

Si Dunkerque n'est pas située dans l'aire d'influence immédiate de la métropole, sa bonne accessibilité génère, à l'échelle du système métropolitain lillois, des échanges importants, comme par exemple, **des usages pendulaires du territoire**, avec des travailleurs lillois résidant à Dunkerque (et vice-versa).

Elle génère surtout des usages et un réel potentiel en termes de tourisme et de loisirs, la plage de Malo à Dunkerque constituant **la plage la plus proche de la métropole lilloise** (idée incarnée par l'appellation « Mel-sur-mer » – cf. entretien avec Didier Paris).

Malgré ces atouts économiques, culturels et touristiques, l'agglomération dunkerquoise se distingue également, à l'échelle régionale, par **la grande présence d'emplois peu qualifiés et par l'importance de ses difficultés sociales**.

Elle est aussi identifiée comme **l'un des territoires les moins attractifs** de la Région, marqué par un déficit migratoire important et un vieillissement de la population.

### Saint-Omer

A l'inverse de Dunkerque, Saint-Omer est une **ville d'hinterland**. Les cartographies récentes de la Région indiquent très clairement une situation au cœur de l'arrière-pays de la côte d'Opale, une position intermédiaire, à la limite des aires d'influence du littoral et de la métropole lilloise, une position

indépendante de l'archipel urbain du bassin minier. Elle partage sur certains aspects cette situation « intermédiaire » avec la ville de Hazebrouck.

Le positionnement de Saint-Omer peut aussi être lu comme celui d'**interface entre deux systèmes** : - d'une part, un grand arc urbain, dernier prolongement du tissu urbain multipolaire belge et néerlandais, qui englobe le bassin minier et la métropole lilloise, et s'étend le long de la frontière depuis Maubeuge, - et d'autre part, une logique littorale constituée d'une urbanisation dense le long de la mer et d'un arrière-pays plus rural.

L'agglomération de Saint-Omer **présente une croissance démographique modérée**, proche de la moyenne régionale, amplifiée, à l'ouest par l'attractivité de l'arrière-pays boulonnais et calaisien.

Assise sur un **tissu industriel ancien (activités de verrerie et de papeterie)**, l'agglomération constitue, **l'un des pôles d'emploi structurants** de ce territoire d'interface, avec une zone d'influence plus importante que la ville de Hazebrouck, qui pour sa part, est beaucoup plus dépendante de la zone d'emploi métropolitaine. Le dynamisme du territoire repose

donc sur la bonne santé de ces quelques entreprises clés, qui sont régulièrement fragilisées par des suppressions d'emplois depuis le début des années 2000.

Saint-Omer est située sur l'axe ferroviaire Calais-Lille, **axe structurant à l'échelle régionale**. La gare de Lille est rejointe en 50 min environ quand le train est direct. La fréquence est d'environ 3 trains/h en heure de pointe. La ville est desservie par l'A26, autoroute des anglais, qui la positionne à 40 min de Calais et une heure de Lille en voiture.

*\*\*\* Pour approfondir la question du positionnement régional des deux territoires, se reporter à l'entretien avec Didier Paris en fin de document.*

# Repères & échelles

## Territoire de Dunkerque

**Aire urbaine = 257 652 hab (2015 INSEE)**  
- 121 hab. par rapport à 2012

### Ville de Dunkerque

nombre d'habitants  
**89 160 hab (2017)**

Maire  
**Patrice Vergriete**  
(DVG - 2014-2020)

### CUD Grand Littoral

créée en 1969

nombre d'habitants  
**199 682 hab (2012)**

nombre de communes  
**17**

Président  
**Patrice Vergriete**  
(DVG - 2014-2020)  
Maire de Dunkerque

### SCOT de la Région Flandre - Dunkerque

sur le périmètre de la CUD et de la CC des Hauts de Flandres située au sud, dans l'hinterland

nombre d'habitants  
**253 000 hab (2017)**

Président  
**Bernard Weisbecker**  
Maire de Leffrinckoucke  
VP Planification à la CUD

Planification  
2018 : arrêt du SCOT révisé  
2007 : approbation du SCOT

### AGUR

Agence d'urbanisme de Flandre-Dunkerque

périmètre  
SCOT : CUD + CC des Hauts de Flandres

Président  
**Bernard Weisbecker**  
Maire de Leffrinckoucke  
VP Planification à la CUD

Directeur  
**Franck Merelle**

Effectif  
35 salariés

+

## Territoire de Saint-Omer

**Aire urbaine = 91 256 hab (2015 INSEE)**  
+ 2,2% par rapport à 2010

### Ville de Saint-Omer

nombre d'habitants  
**14 443 hab**

Maire  
**François Decoster**  
(UDI - 2014-2020)

### CAPSO

créée le 22 août 2016, fusion des CA de Saint-Omer, CC du canton de Fauquembergues, CC de la Morinie, CC du pays d'Aire

nombre d'habitants  
**104 791 hab**

nombre de communes  
**53**

Président  
**François Decoster**  
(UDI - 2014-2020)  
Maire de Saint Omer  
VP Région Hts de France

### Pôle métropolitain /SCoT

créée le 1er janvier 2019, sur le périmètre du SCoT, soit la CAP-SO + la CC du Pays de Lumbres

nombre d'habitants  
**128 890 hab**

nombre de communes  
**89**

Président  
**François Decoster**  
(UDI)  
Maire de Saint Omer  
VP Région Hts de France

Planification  
2019 : enquête publique  
2018 : SCOT révisé  
2008 : SCOT  
(sur anciens périmètres)

### AUD du Pays de St-Omer

créée en 1974

périmètre  
CAPSO  
+ CC du Pays de Lumbres  
+ CA Flandre intérieure

Président  
**François Decoster**  
(UDI)  
Maire de Saint Omer  
VP Région Hts de France

Directeur  
**Christophe Moulin**

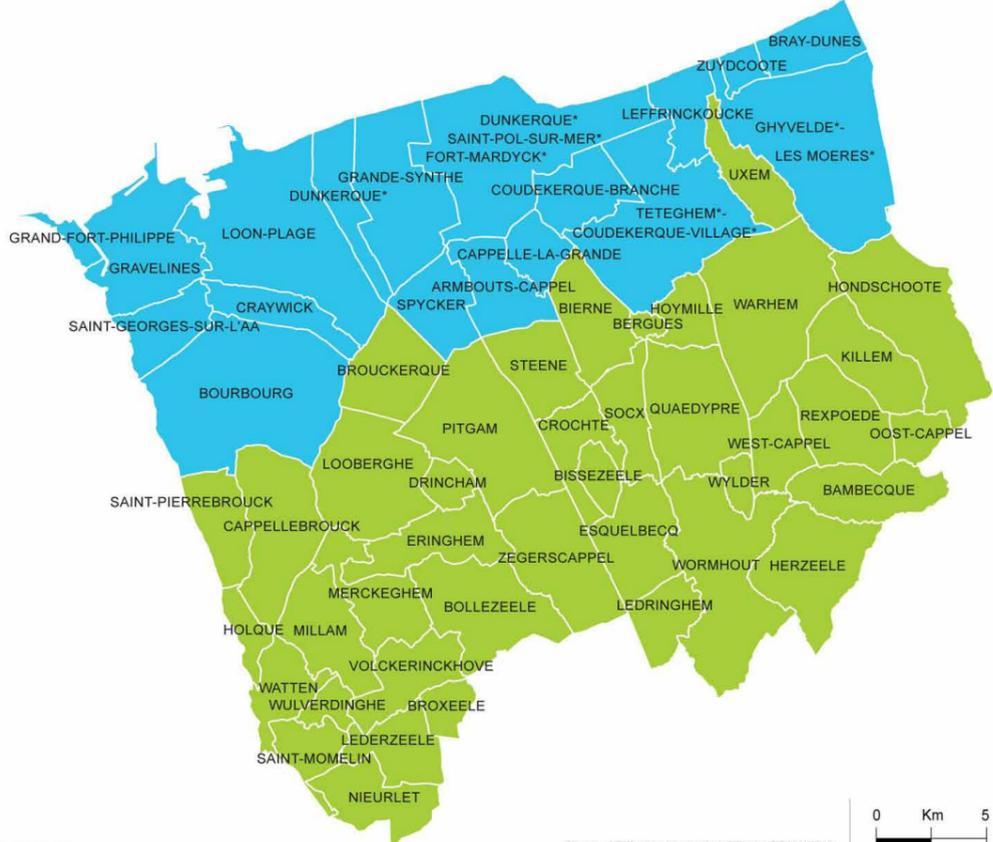
Effectif  
26 salariés

+

Nota:  
L'agglomération est structurée autour d'un « pôle urbain » central, composé de cinq communes d'environ 45 000 habitants (St Omer, 14 443 habitants ; Longue-nesse, 11 029 habitants ; Arques, 9 852 habitants ; Saint-Martin-lez-Tatinghem, 5897 habitants ; Blendecques, 5022 habitants).

# Repères & échelles

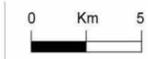
## Territoire de Dunkerque



La Communauté urbaine de Dunkerque regroupe 17 communes

La Communauté de communes des Hauts de Flanc regroupe 40 communes

Source : AGUR d'après un extrait BDcartho © IGN 2017



## Territoire de Saint-Omer



Source : IGN/BDcartho, INSEE SPDR, EDRI/BAZEMAPS, redaction: Auz - juin 2017

# Repères & échelles

## Territoire de Dunkerque



Src: Géoportail / Nota: les deux cartes IGN ne sont pas à la même échelle

## Territoire de Saint-Omer



Src: Géoportail / Nota: les deux cartes IGN ne sont pas à la même échelle

# 01

// CONTEXTE REGIONAL  
& **COOPERATIONS** TERRITORIALES

# 1-1

## Un contexte institutionnel et politique régional récemment bouleversé

### Fusion des régions et dernières élections locales : un bouleversement territorial et politique

Fin 2015, la région Nord –Pas de Calais est fusionnée avec la Région Picardie, sous l'effet de la réforme territoriale engagée par l'Etat. Elle devient la Région des Hauts-de-France le 1er janvier 2016.

Dirigée par le parti socialiste depuis 1974, elle passe pour la première fois de son histoire aux mains d'un parti de droite.

La nouvelle région Hauts-de-France se développe ainsi dans un contexte doublement bouleversé :

- une configuration politique inédite avec, non seulement le parti de droite pour la première fois à la tête de la Région, mais surtout avec **une proportion sans précédent de l'extrême droite** au conseil régional (elle a doublée, passant de 16% à 31% environ des sièges) ;

- un nouveau périmètre, qui nécessite de revoir les méthodes et la culture territoriale construite depuis plusieurs dizaines d'années à l'échelle de chaque

ancienne région, engendre la négociation et la recherche de nouveaux équilibres entre intérêts des anciennes régions, et rend nécessaire de trouver de nouvelles modalités de discussion, adaptées à cette nouvelle dimension régionale et à ses nouvelles disparités

### De nouveaux statuts par défaut pour certaines collectivités

Le changement de statut des métropoles ajoute une complexité à cette refonte du jeu d'acteurs régional. En effet, les statuts des EPCI étaient, avant la loi NOTRe, répartis selon trois catégories majeures : communauté de communes, communauté d'agglomération (c'est le cas de Saint-Omer) et communauté urbaine (c'était le cas de Lille mais aussi de Dunkerque et d'Arras à l'échelle de l'ancienne Région Nord-Pas-De-Calais).

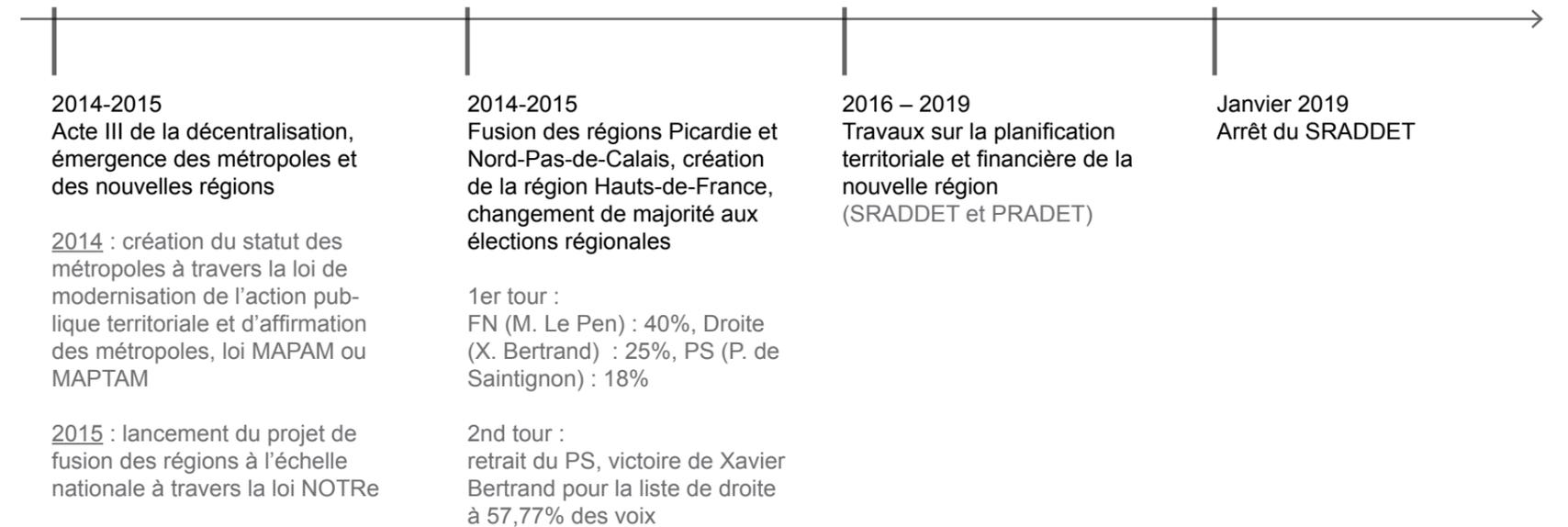
La transformation de la communauté urbaine de Lille en « métropole » semble reléguer les deux autres communautés urbaines d'Arras et de Dunkerque à un statut intermédiaire. Le statut de communauté urbaine ne semble plus reconnu comme un niveau de négociation à part entière, notamment

dans le cadre des discussions avec la Région (voir entretien avec Sylvie Delatte, directrice Stratégie, International et Portuaire à la CUD).

Habitues à discuter d'égal à égal autour de la table avec la CU de Lille et le SGAR, les deux communautés urbaines se trouvent aujourd'hui « fondues » au sein du groupe des communautés d'agglomération, un groupe très large recouvrant des situations urbaines très différentes et dans lesquelles elles ne se reconnaissent pas.

## Rétrospective Evolutions institutionnelles

Quelques dates clés de l'évolution récente du territoire régional



# 1-2

## Stratégies de coopération sur Dunkerque et Saint-Omer : nouvelles dynamiques politiques et repositionnements

### Coopération territoriale et gouvernance du Dunkerquois

Après 25 ans d'une stabilité politique à gauche incarnée par Michel Delebarre, les élections municipales de 2014 initient un renouvellement du leadership politique sur le Dunkerquois avec la figure de Patrice Vergriete, ancien directeur de l'agence d'urbanisme.

Fort d'une structuration ancienne, le territoire s'appuie aujourd'hui sur des coopérations à de multiples échelles, notamment à l'échelle du territoire littoral, en lien avec la Côte d'opale à l'ouest et avec la Flandre, côté belge, à l'est, mais aussi, plus récemment, en lien avec le territoire lillois, avec une convention de partenariat signée en 2018 avec la métropole lilloise.

### Coopération territoriale et gouvernance de l'Audomarois

En 2014, l'arrivée d'un même élu, François Decoster, à la tête de la mairie de Saint-Omer et de l'agglomération, rend possible un alignement de l'action politique et urbaine entre l'agglomération

et sa ville-centre. Dans le cadre de la nouvelle mandature, un nouvel élan politique est rapidement engagé :

- d'une part, sur le champ de l'action urbaine qui affirme la nécessité d'une ville-centre attractive (projets sur le centre-ville et la gare) pour l'agglomération et concentre ses investissements sur ce pôle urbain,

- et d'autre part, sur le champ des coopérations territoriales, avec une réorientation des partenariats institutionnels, renouvelant le jeu d'acteur à l'échelle locale, infrarégionale et régionale.

En 2016, la création de la CAPSO entérine la fusion de différentes CC autour de la CA de St Omer.

Tournée depuis des années vers le littoral, avec une coopération dans le cadre du syndicat mixte, puis du pôle métropolitain de la côte d'opale et dans le cadre transfrontalier du GECT Flandre-Dunkerque-Côte d'Opale, la CAPSO initie de nouvelles coopérations en direction du territoire lillois en 2018, avec la MEL ainsi que dans le cadre des universités.

En janvier 2019, la CAPSO fonde son propre pôle métropolitain, à l'échelle de l'Audomarois (sur le périmètre de son SCOT actuel : CAPSO + CC du Pays de Lumbres).

*\*\*\* Pour approfondir la question des coopérations territoriales menées sur l'Audomarois, se reporter à l'entretien avec François Decoster, maire de Saint-Omer et Président de la CAPSO, en fin de document.*

# 1-3

## La coopération autour du littoral, une coopération ancienne et structurée, aujourd'hui en perte de vitesse ?

### Une coopération ancienne autour du littoral

Entraînée par la dynamique de création du tunnel sous la manche, la coopération des territoires le long du littoral au nord de la région s'est construite dès la fin des années 1980 puis s'est consolidée progressivement, suivant plusieurs phases.

Elle s'appuie d'abord sur un intérêt commun, essentiellement lié à la gestion environnementale du littoral.

La première coopération se concrétise ainsi sous la forme d'une expérimentation de Gestion intégrée des zones côtières (impulsée par l'Europe), avec la création d'un syndicat mixte dédié SMCO (1994-1996).

La coopération se développe ensuite autour d'intérêts plus élargis, intérêts transfrontaliers, avec la structuration d'un groupement européen de coopération transfrontalière GECT (2009) mais aussi, intérêts de positionnement institutionnel à l'échelle régionale, avec la structuration d'un pôle métropolitain (2013).

### Une stagnation des coopérations littorales, une nouvelle solidarité avec l'hinterland métropolitain

Certains membres du PMCO voient dans le nouveau périmètre de la région Hauts-de-France une opportunité pour étendre encore la coopération littorale, à travers l'intégration de la baie de Somme.

Néanmoins, force est de constater que un certain statut quo au sein de la coopération littorale, alors qu'en parallèle, de nouvelles dynamiques s'amorcent :

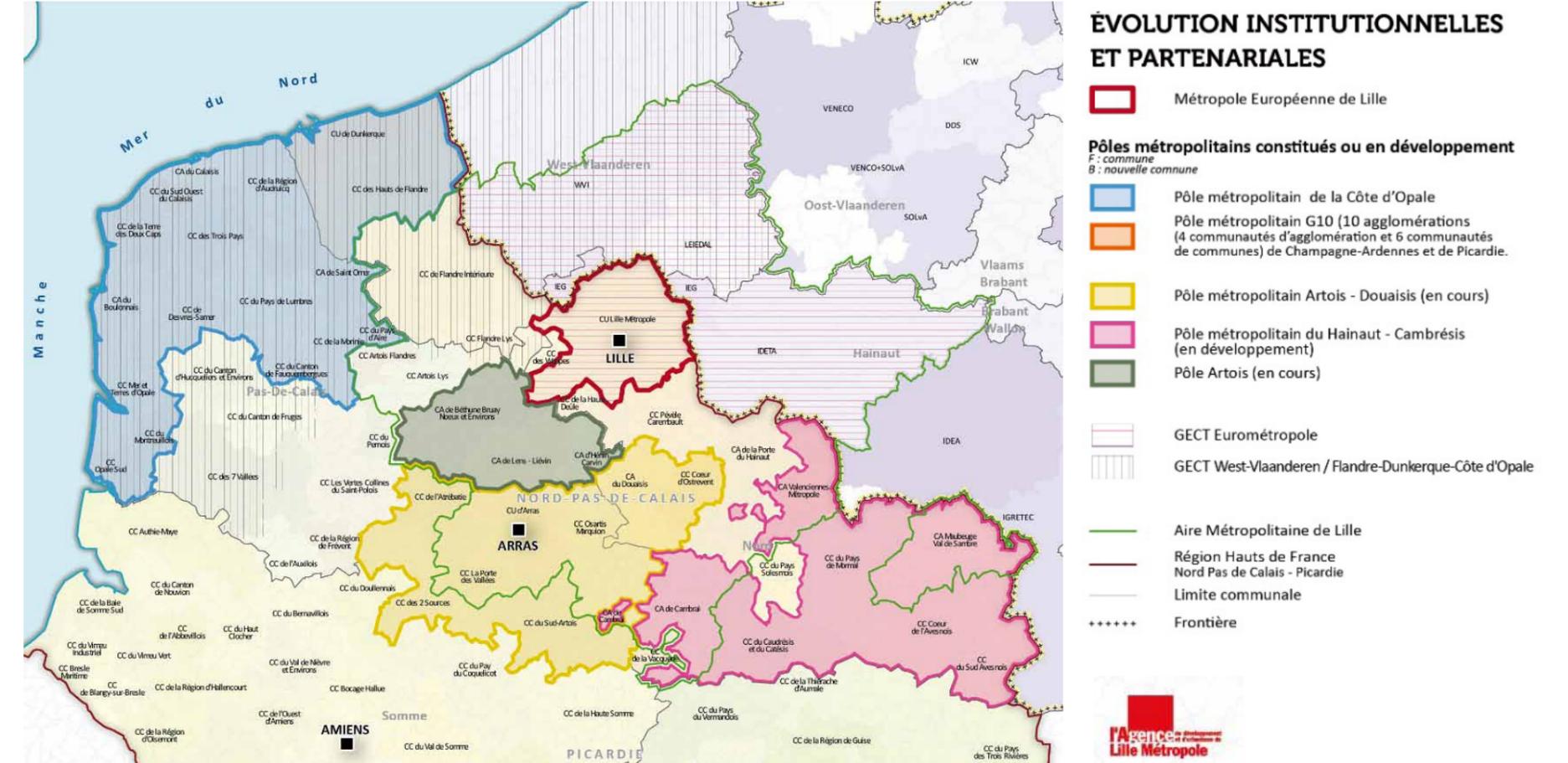
- les signatures de conventions de partenariat entre Dunkerque et Lille et entre Saint-Omer et Lille, si elles ne sont pas forcément contradictoires avec l'idée d'une coopération dynamique sur le littoral, amorcent néanmoins un mouvement tout à fait nouveau. Ce nouvel élan de coopération vers l'hinterland métropolitain éclaire de nouveaux enjeux communs, comme la question de la ressource en eau (Saint-Omer) ou du débouché portuaire (Dunkerque), qui prennent de l'importance pour la MEL. Elle éclaire sans doute également un nouvel

intérêt, de part et d'autre, à affirmer une solidarité face à une méga-institution régionale qui a doublé de volume.

- la création par Saint-Omer de son propre pôle métropolitain au 1er janvier 2019, qui semble indiquer une certaine désolidarisation et perte de vitesse du PMCO.



Périmètre du GECT (src: AGUR)



Extrait d'une cartographie, "Metropolisation et systèmes territoriaux au sein de la Région Hauts-de-France", ADULM, avril 2016

# Rétrospective Coopérations littorales

Quelques dates clés de la coopération autour du littoral

2003-2004

Acte II de la décentralisation :  
> nouvelles compétences aux régions et départements  
> autonomie financière des collectivités territoriales  
> etc.

2014-2015

Acte III de la décentralisation :  
> création des métropoles  
> création des nouvelles régions

1986-1994  
Création du tunnel sous la Manche

et création autoroute A25, impulsion nouvelle dynamique nord-régionale.

...  
sur fond de crise économique majeure, notamment sur le littoral, malgré la mise en service centrale nucléaire Gravelines en 1980 et la création de la plateforme pétrochimique sur Dunkerque

1994-2004 :  
Structuration du Syndicat Mixte de la Côte d'Opale SMCO

1994  
Mise en place de la stratégie de Gestion intégrée des zones côtières (GIZC)

Elle marque le début de la coopération littorale Dunkerque-Calais-Boulogne-Berck.

Le territoire fait partie des 35 zones pilotes sélectionnées par la communauté européenne qui expérimentent cette stratégie.

1996  
Création du Syndicat mixte de la Côte d'Opale (SMCO)

1998  
Charte de développement littoral +  
Plan littoral d'action pour la gestion de l'érosion (PLAGE)

2004 - 2012 :  
Début de la structuration métropolitaine et de la coopération transfrontalière

2004  
Réponse au 2nd appel à projets de la DATAR « Pour un rayonnement européen des métropoles françaises : appel à coopération métropolitaine »  
Présentation d'un projet métropolitain Côte d'Opale, visant à :  
> étendre la coopération à la Flandre occidentale,  
> augmenter les compétences et le rôle de levier du SMCO

2005  
Création d'une Plateforme transfrontalière West-Vlaanderen/Flandre-Dunkerque-Côte d'Opale, préfiguratrice du futur GECT

2007 : 2nde charte du dév du littoral (dans le cadre du SMCO) une charte plus transfrontalière (flandres-kent) et interrégionale (Picardie)

2008  
Démarche inter-SCOT  
entrées : plan climat, notamment question de transports)  
+  
INTERREG (COGIS)  
démarche d'observation à plus grande échelle, production d'une cartographie transfrontalière entre Dunkerque et West-Vlaanderen, élargi ensuite à toute la côté d'Opale.

2009  
Création du GECT, groupement européen de coopération territoriale (échelle:SMCO + West Vlaanderen)  
Différents axes : santé, aménagement du territoire, environnement et gestion de l'eau, mobilité/transport, culture, tourisme, développement économique, marché du travail, valorisation du caractère rural du territoire.

2012-2016  
Dynamique des pôles métropolitains

2013  
Création du Pôle métropolitain de la côte d'Opale (PMCO)

Président :  
Patrice Vergriete, maire de Dunkerque

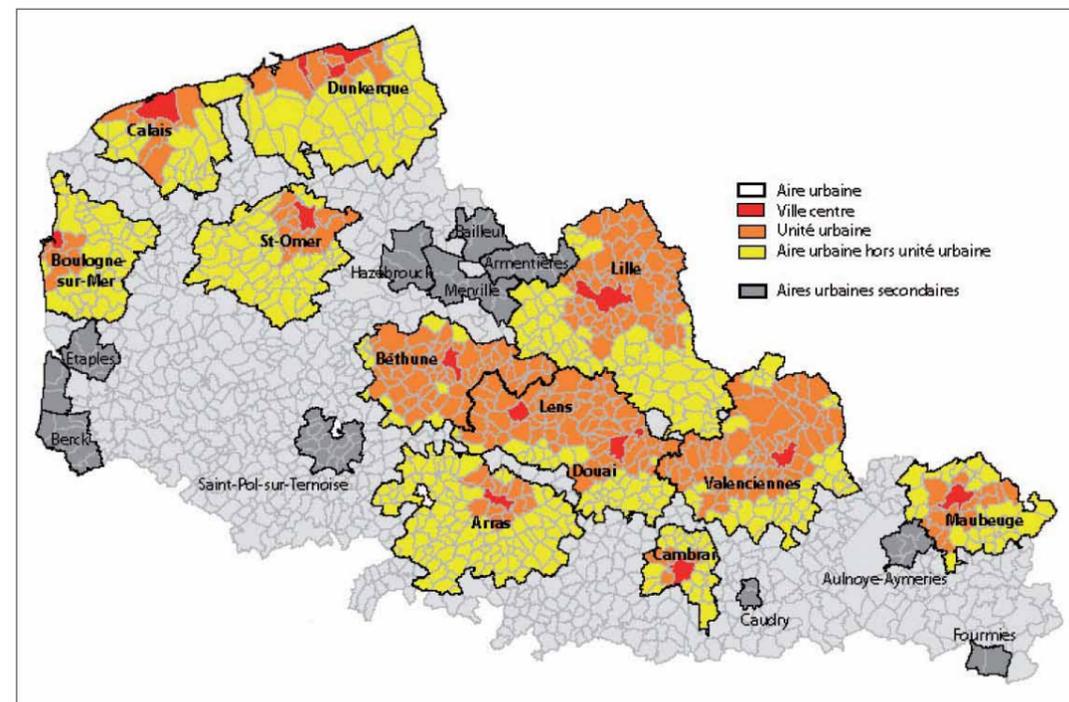
Depuis 2016  
Nouvelle donne régionale et regain des coopérations avec la métropole lilloise

2018  
Signatures de conventions de partenariat avec la MEL  
Les deux territoires de Dunkerque et de Saint-Omer signent une convention de coopération territoriale avec la MEL. (voir chapitre suivant)

2019  
Saint-Omer crée son propre pôle métropolitain  
Echelle du périmètre :  
CAPSO + CC Pays de Lumbres (échelle du SCOT)

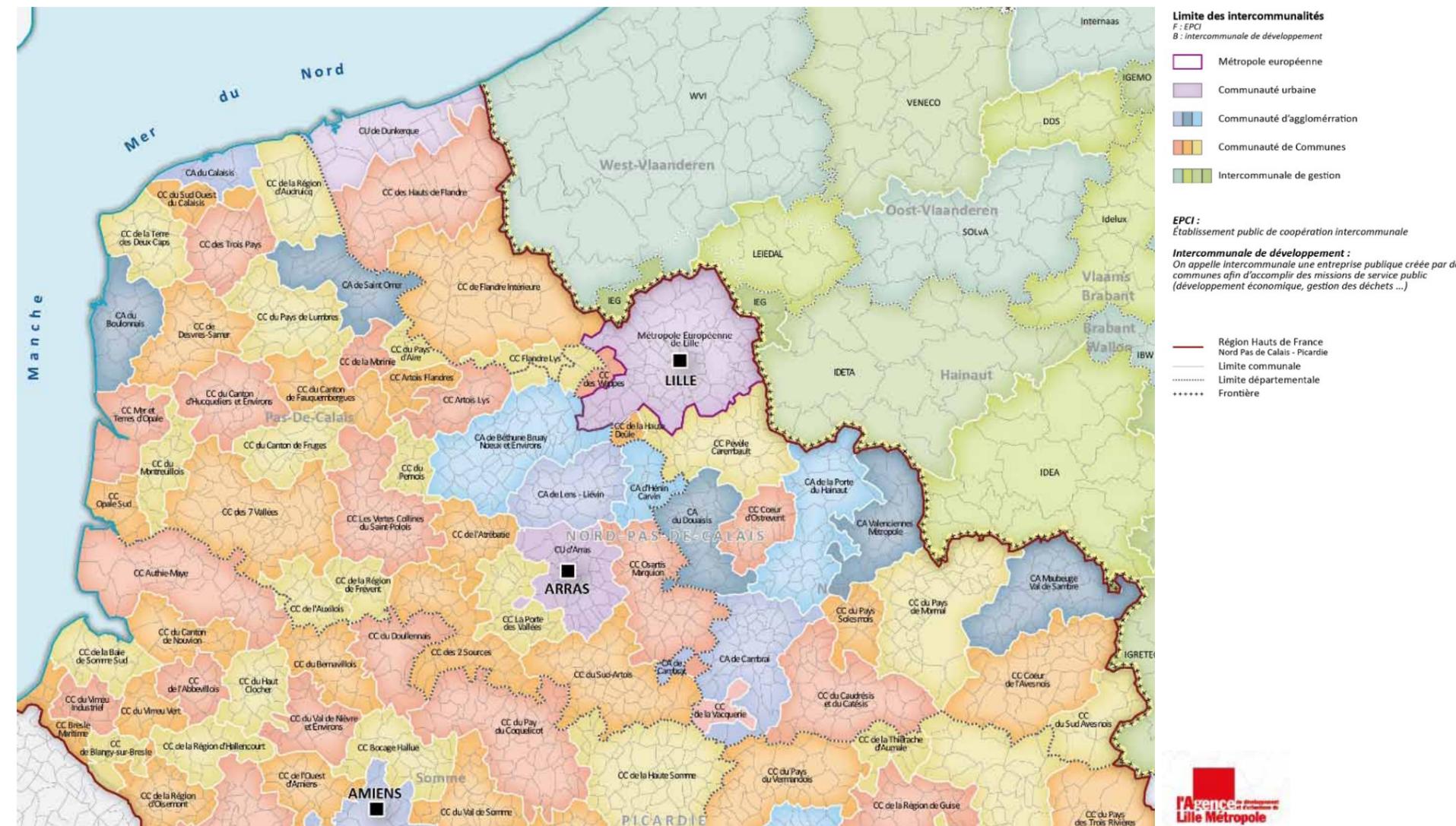
# 1-4 Atlas cartographique // échelle région et grand territoire

*Nota:*  
Cet atlas rassemble différentes cartes clés recueillies au sein des productions des partenaires locaux. La plupart de ces cartes ne prennent pas en compte les modifications récentes du territoire, par exemple la création du pôle métropolitain de Saint-Omer.



Structures des aires urbaines et villes centres à l'échelle de l'ancienne région

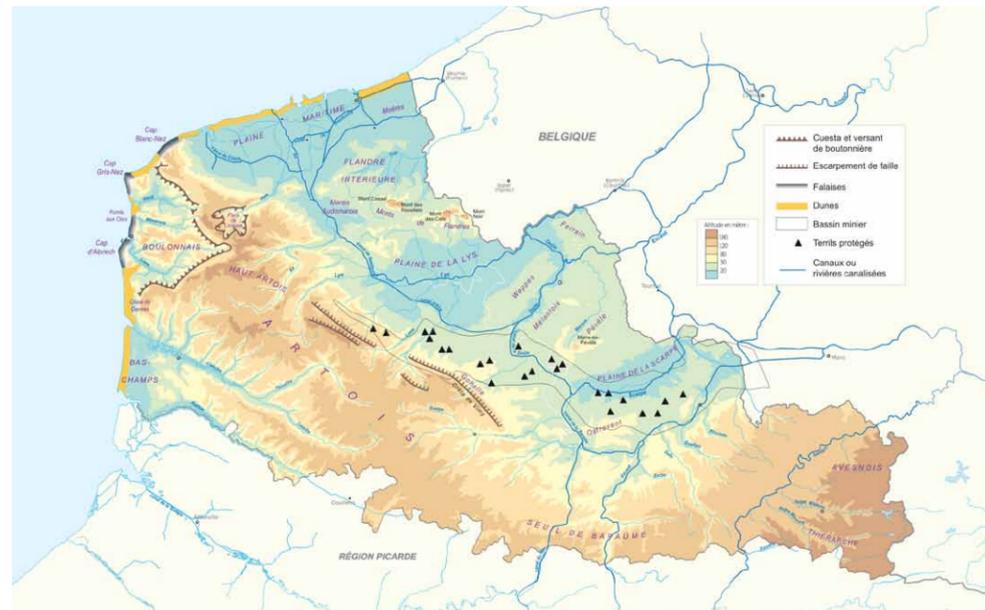
Source : INSEE  
Traitement : Spire



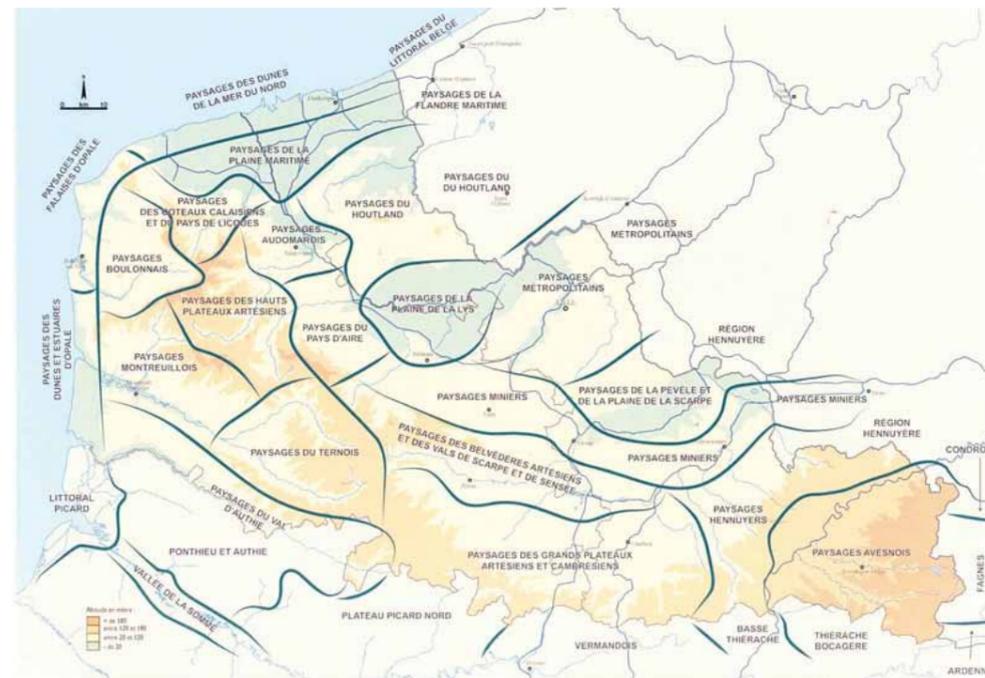
La métropole au sein de la Région, extrait d'une cartographie, "Metropolisation et systèmes territoriaux au sein de la Région Hauts-de-France", ADULM, avril 2016



# Implantation géographique



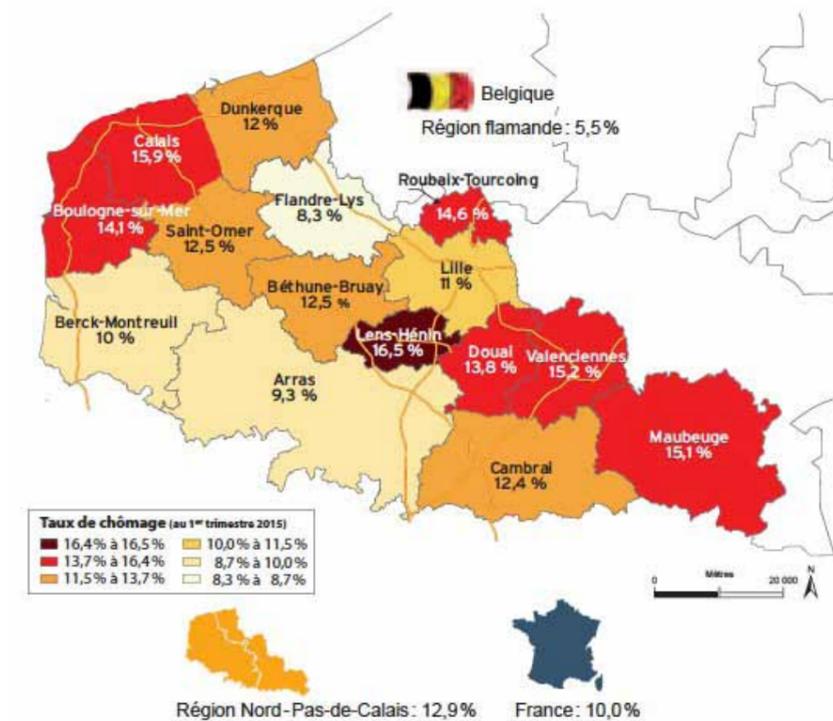
Cartes des reliefs du Nord-Pas-de-Calais (src : DREAL/DDTM)



Cartes des reliefs du Nord-Pas-de-Calais (src : DREAL/DDTM)

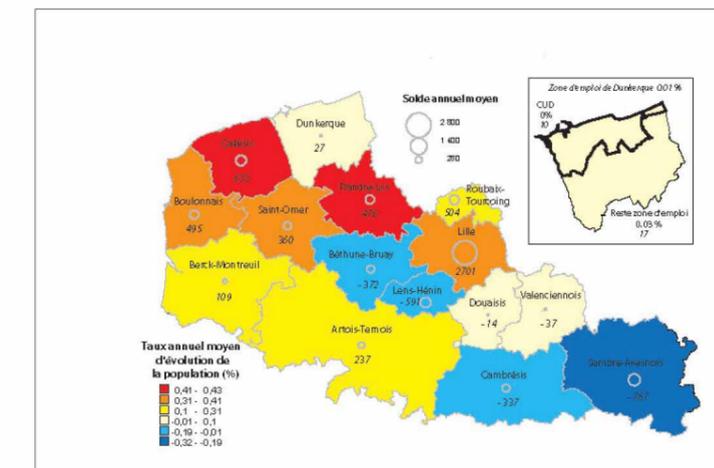
# Dynamiques d'emploi et d'attractivité

## Taux de chômage



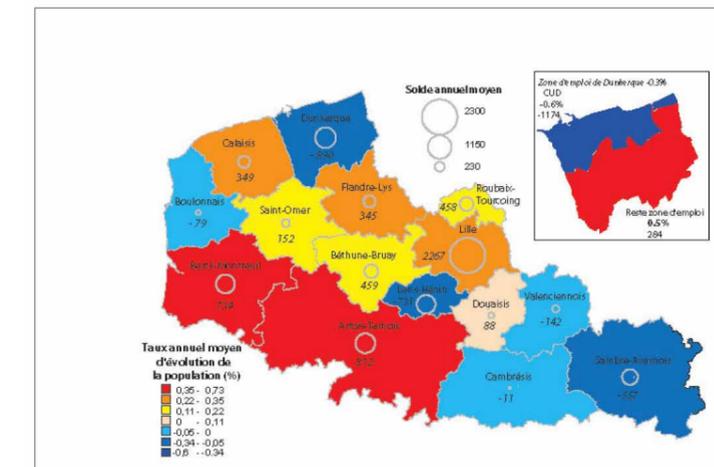
Source : AGUR d'après un extrait BDcarto©IGN 2015 "reproduction interdite" autorisation n°6015041 - INSEE 2015

## Région Nord-Pas de Calais Solde et taux d'évolution de la population par zone d'emploi entre 1990 et 1999



Source : INSEE (RG 1990, 1999)  
Traitement : Spire

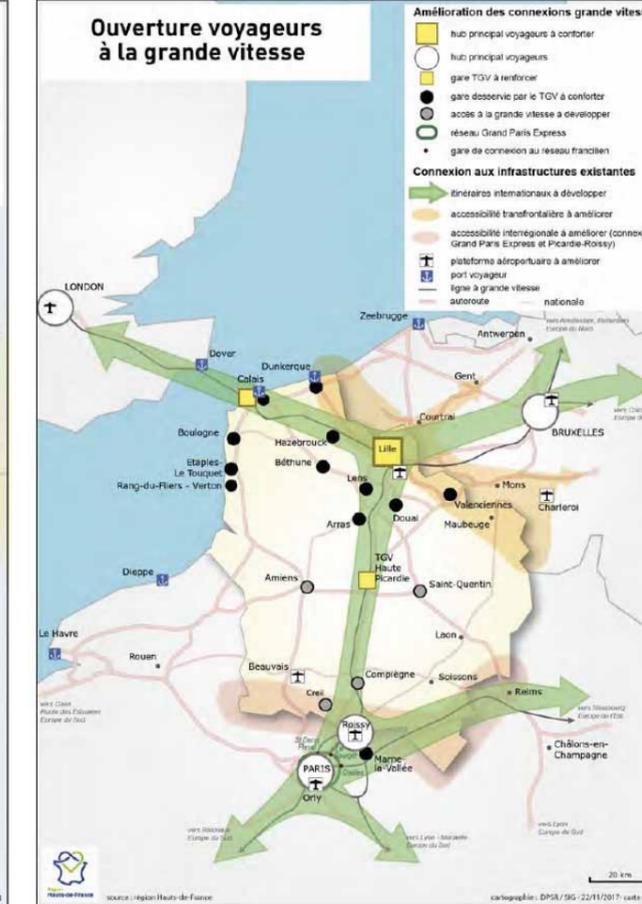
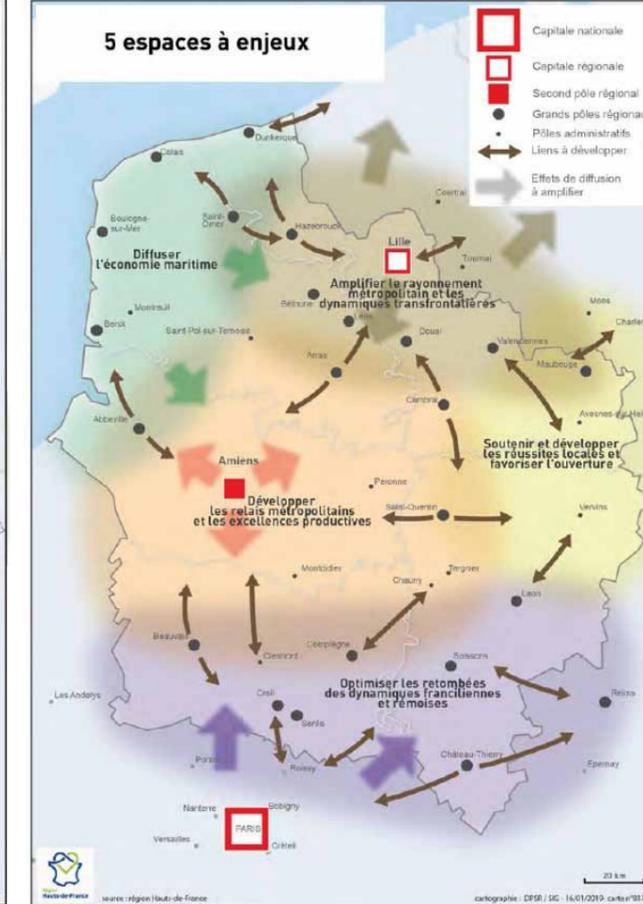
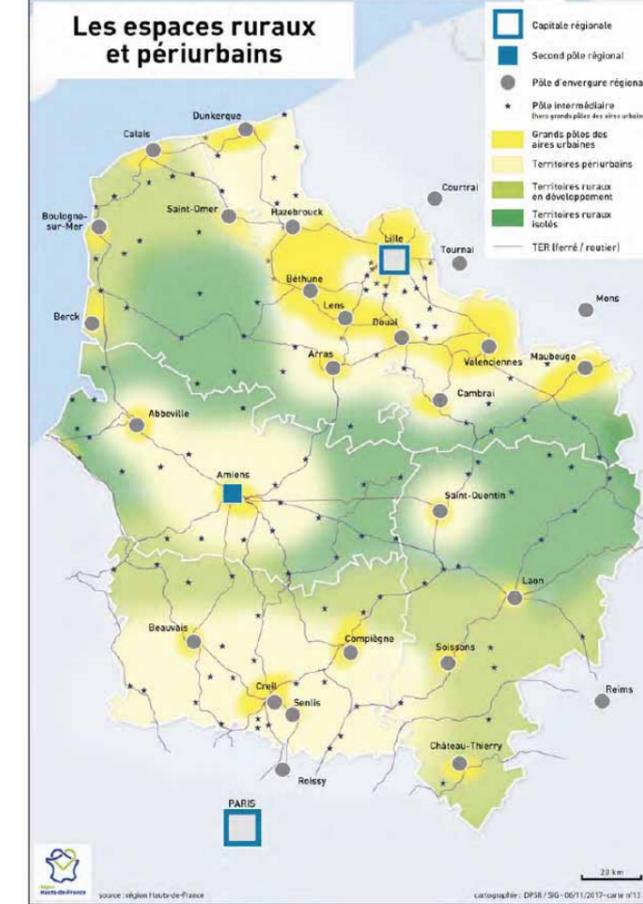
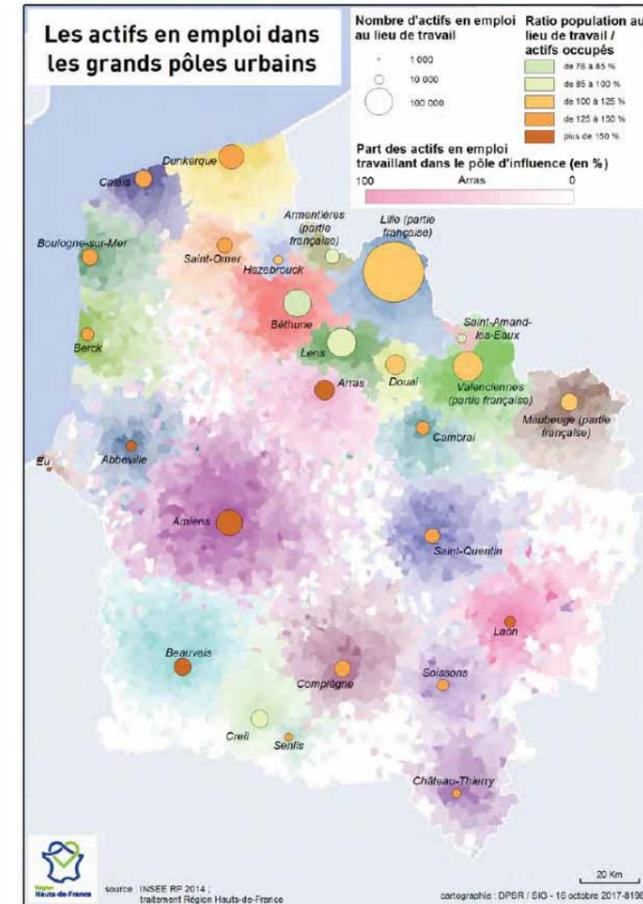
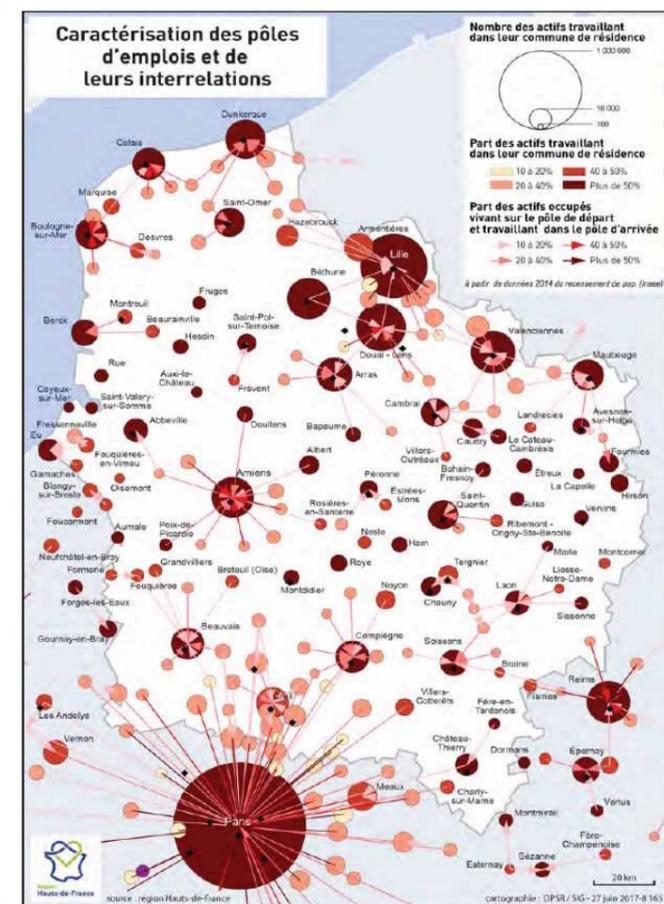
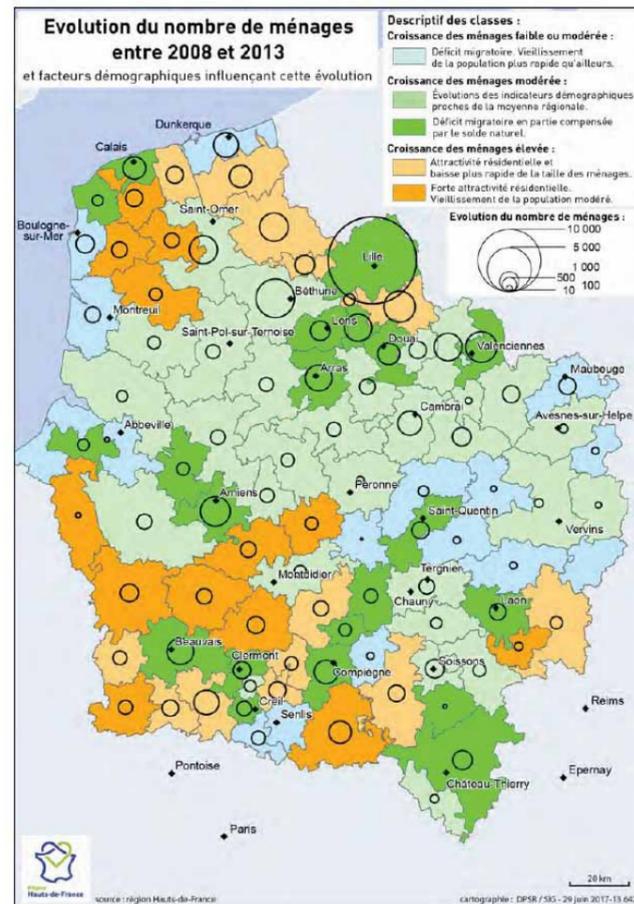
## Région Nord-Pas de Calais Solde et taux d'évolution de la population par zone d'emploi entre 1999 et 2006



Source : INSEE (RG 1999, 2006)  
Traitement : Spire

# Vision régionale

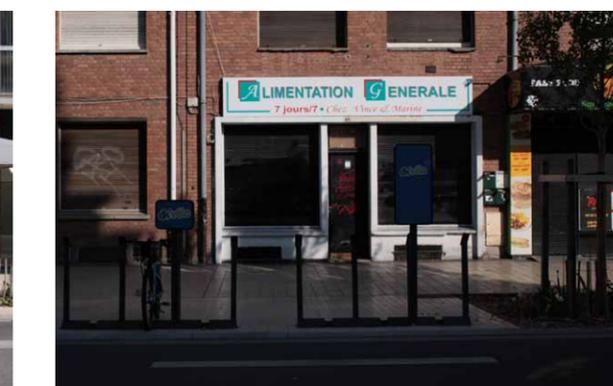
Sélection de cartographies extraites du SRADET réalisé par la région Hauts-de-France - 2019



# 02

// FOCUS SUR :  
**DUNKERQUE & SON TERRITOIRE**





## 2-1 Dunkerque, une culture historique de la résilience

### « Eglise des Dunes » : un patrimoine paysager lié à la survie en milieu hostile

C'est au VII<sup>e</sup> siècle qu'un premier site de pêcheurs s'établit dans les dunes, donnant à ce lieu le nom de « l'Eglise des Dunes », *Duynkerque* en flamand.

Le paysage de plaine maritime de Dunkerque témoigne d'une intervention forte de l'homme sur son environnement. Les premiers travaux d'assèchements sont menés par des moines au 11<sup>e</sup> siècle par la mise en place d'un réseau de petits canaux appelés « watergang » ou « wateringues » qui a permis la régulation des eaux de surface.

Avec l'essor de la pêche, au 12<sup>e</sup> et au 13<sup>e</sup> siècle, le « Blootland » (ou « pays nu » en flamand), longue plaine côtière située à moins de 5 mètres au-dessus du niveau de la mer, partie de la plaine maritime flamande située en France, est plus largement asséché et des canaux sont créés, comme le canal de Bergues.

Ce dispositif a généré une structuration foncière singulière, marquée par l'hydrologie, favorisant une dispersion de l'habitat nécessaire pour faire vivre ce réseau. La proximité de la nappe, la persistance de zones humides (mares, étangs, etc.) et d'un réseau lié à l'eau complexe (wateringues, mais aussi canalisation des rivières liées à l'Aa pour la navigation fluviale, exploitation de carrière, lac de Téteghem) sont également autant de signes d'une intervention forte de l'homme sur son territoire.

De la période où le territoire n'était encore que mer, il reste des caractéristiques paysagères fortes à Dunkerque : le vent, l'omniprésence de l'eau et les horizons larges et plats.

### Structuration d'une ville à deux faces : port industriel et cité balnéaire

Située sur les grandes routes maritimes, la ville est convoitée par différents pays et ne devient définitivement française qu'au 17<sup>e</sup> siècle. L'activité économique stagne jusqu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle où de grands travaux d'extension du port sont votés sous l'impulsion du « plan Freycinet », dans le but de concurrencer Anvers sur la carte des grands

ports du Nord de l'Europe (construction du môle 1).

En parallèle de ce nouvel essor industriel et urbain, la ville de Malo se développe à l'est de la ville, sur une dynamique balnéaire. **La double polarité saisonnière de la ville se confirme ainsi progressivement.**

### Marquée par la guerre, la ville retrouve une nouvelle fierté dans l'essor industrialo-portuaire

En 1940, Dunkerque est le théâtre de la fameuse bataille de Dunkerque et de l'« opération Dynamo » (évacuation de l'armée britannique encerclée par les Allemands) mais aussi du siège de Dunkerque à la fin de la guerre. Bombardée sévèrement pendant la première guerre mondiale, la ville est encore plus touchée par la seconde. **Elle en ressort détruite à plus de 70%.**

Le centre-ville sera reconstruit par l'architecte Jean Niermans, avec les fameux « îlots rouges ». Ces îlots de logements collectifs en brique, de 2 à 4 étages, ont été mal acceptés par les Dunkerquois (qui se voyaient imposer un appartement en copropriété à la place de leur maison de ville).

Si ce patrimoine a été porté comme un fardeau pendant plusieurs dizaines d'années, il est reconnu aujourd'hui comme **un élément incontournable du patrimoine de la reconstruction en France.**

Cette période de reconstruction s'accompagne d'une **relance industrielle avec l'implantation du groupe sidérurgique Usinor à la fin des années 1950**, qui donne un nouveau tournant économique à la ville.

Cette vocation industrielle est renforcée par un volet énergétique avec la décision de l'Etat **d'implanter une centrale nucléaire à Gravelines**, centrale mise en service en 1980.

Animée par des enjeux d'équilibre de développement urbain entre port et ville, et prise dans une relation complexe avec l'Etat dont elle subit les décisions, la ville porte le projet de création **d'une communauté urbaine qui sera parmi les premières créées en France, en 1968**. En 1972, la CUD négocie avec l'Etat la création de l'agence d'urbanisme pour porter le premier SDAU.

### Suite à la crise industrielle, une longue reconquête urbaine s'amorce à la fin des années 80

Le territoire connaît une importante croissance démographique soutenue par l'emploi industriel et portuaire jusqu'à la **fermeture des « chantiers de France »**, à la fin des années 1980, qui amorcera une phase de déprise et illustrera les risques urbains et sociaux de la dépendance à une mono-industrie. S'ensuivra une **longue période de reconquête urbaine du port**, encore en cours aujourd'hui.

Après des dizaines d'années de dépendance par rapport aux décisions structurantes de l'Etat, cette période représente l'opportunité d'une **reprise en main de son territoire par la ville**, dans un contexte post-décentralisation.

En parallèle du développement du projet Euralille dans la capitale régionale, **Dunkerque lance le projet urbain Neptune**. Il s'agit d'un grand projet urbain de reconquête de la façade maritime par la ville.

Les programmations sont totalement différentes mais le mouvement reste semblable : les deux

seules communautés urbaines du Nord cherchent à générer le sursaut économique avec un projet urbain ambitieux et visionnaire, porté par un concepteur d'envergure internationale.

Le projet Neptune, qui affirme symboliquement la volonté de rebond du territoire, voit plusieurs phases se succéder pendant les dix-neuf années de mandat de Michel Delebarre, maire PS de la ville de 1995 à 2014.

### « Neptune » ou le dieu de la mer : Dunkerque reprend le contrôle de son avenir

Le projet global est engagé dès la fin des années 1990 et porté par la ville et la CUD. Il est conçu par l'architecte urbaniste Richard Rogers. Il prévoit **d'urbaniser progressivement les friches portuaires proches du centre et de redynamiser la ville** sur un tripode centre-ville, cité balnéaire de Malo et nouveaux quartiers construits sur l'emprise désaffectée des Grands chantiers de France.

Plusieurs opérations sont engagées, en particulier sur la Citadelle, située au nord et nord-ouest

du centre-ville. En parallèle des aménagements urbains dans le centre (rénovation espaces publics), une ZAC est créée et permet la construction d'équipements (centres administratifs et tertiaire, équipements universitaires, culturels et de loisirs), ainsi que la construction de nouveaux logements et de commerces.

### « Le Grand Large », poursuite du projet Neptune sur les anciens Chantiers de France

Le seconde phase début en 2005 avec le lancement du projet « Grand Large » sur le site des anciens Chantiers de France. Ce projet est conçu par l'architecte urbaniste Nicolas Michelin (agence ANMA), et s'inscrit dans la continuité du projet Neptune. Il donnera également lieu à la création d'une ZAC.

Le programme prévoit environ 1000 logements ainsi que des équipements liés à la mer (centre de voile, pilotage, cirée), un centre d'apprentis pour les métiers de bouche (CEFRAL), un nouveau lycée des métiers et une nouvelle école.

Le schéma urbain inclut également la création

d'une passerelle vers Malo pour renforcer les liens avec la polarité balnéaire.

En 2009, la sortie des premiers logements réalisés par l'agence ANMA donne à voir **une nouvelle image de Dunkerque**. La construction du nouveau FRAC par les architectes Lacaton et Vassal confirme ce changement d'image et font émerger la vocation culturelle de Dunkerque.

En parallèle de ce projet, la ville poursuit sa reconquête du port en urbanisant les môles 1 et 2 au nord-ouest du centre.

### Projet « Phoenix » : un premier projet de revitalisation du centre-ville qui ne sera pas poursuivi

En parallèle des premières sorties de terre du projet Grand Large, un projet de redynamisation du centre de l'agglomération est amorcé.

En 2008, Joan Busquets, architecte urbaniste en charge du projet Phoenix, cible deux secteurs :

- **le secteur du théâtre** avec un projet de logements et de commerces à l'emplacement de l'ancien

lycée Benjamin Morel, une nouvelle médiathèque, la création d'un parking souterrain ;

- **le pôle Marine et la gare** : projet de création d'une nouvelle gare, comme aboutissement d'une coulée verte créée entre le pôle Marine et la tour Guynemer, avec construction de logements et de commerces alentours.

Le projet Phoenix ne passera pas en phase opérationnelle. **La stratégie de redynamisation du centre-ville est modifiée suite aux élections de 2014**. Une dynamique de projets croisés (mobilité, espaces publics, commerce, logement, etc.) est alors amorcée. C'est cette nouvelle trame de projets qui constitue aujourd'hui la base du programme Cœur de ville.

### Un projet de redynamisation du centre qui précédait le plan Action Cœur de ville

Suite aux projets « Grand Large » et « Phoenix » menés lors du dernier mandat de Michel Delebarre, Patrice Vergriete veut changer de cap et lance à son tour, à partir de 2014, différents projets

visant à la redynamisation du centre-ville.

A travers ces projets, il prend ses distances avec les prises de parti de son prédécesseur, notamment sur les questions d'implantation commerciale, de mobilité et de stationnement ainsi que sur les modalités d'association des habitants.

Le programme Action Cœur de ville est considéré par la CUD comme une opportunité pour accélérer les projets en cours. La stratégie de redynamisation du cœur de ville a en effet été élaborée avant l'appel à projets de l'Etat. Cette stratégie croise différents types de projets de mobilité, d'espaces publics, de restructuration commerciale du centre et de création de logements. Après l'engagement et la réalisation de plusieurs de ces projets, les enjeux se concentrent en cette fin de mandat davantage autour de la question du logement.

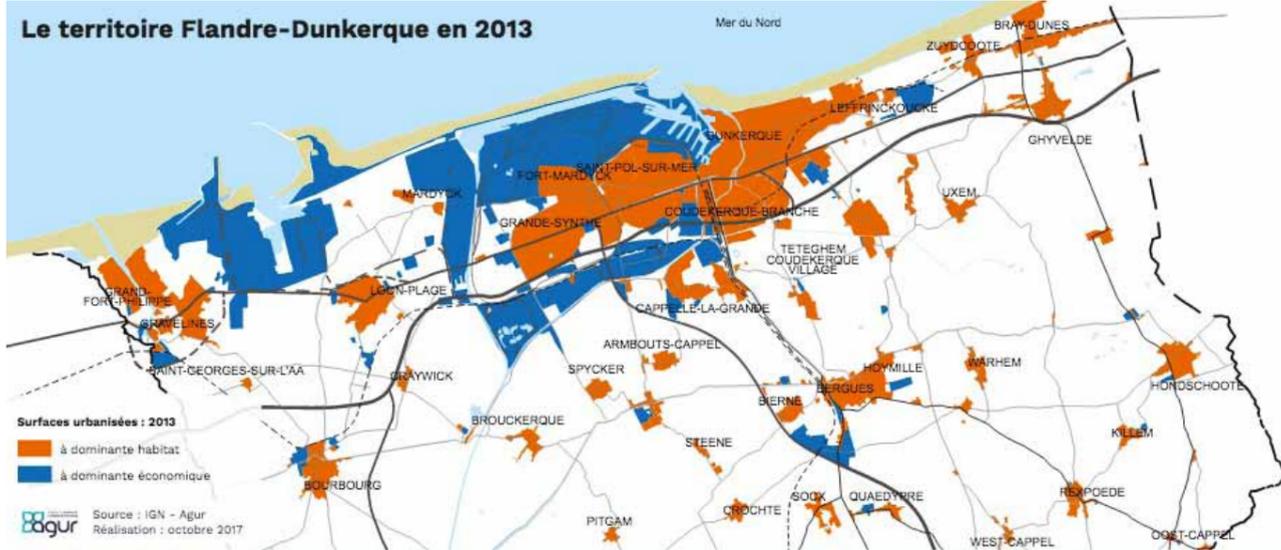
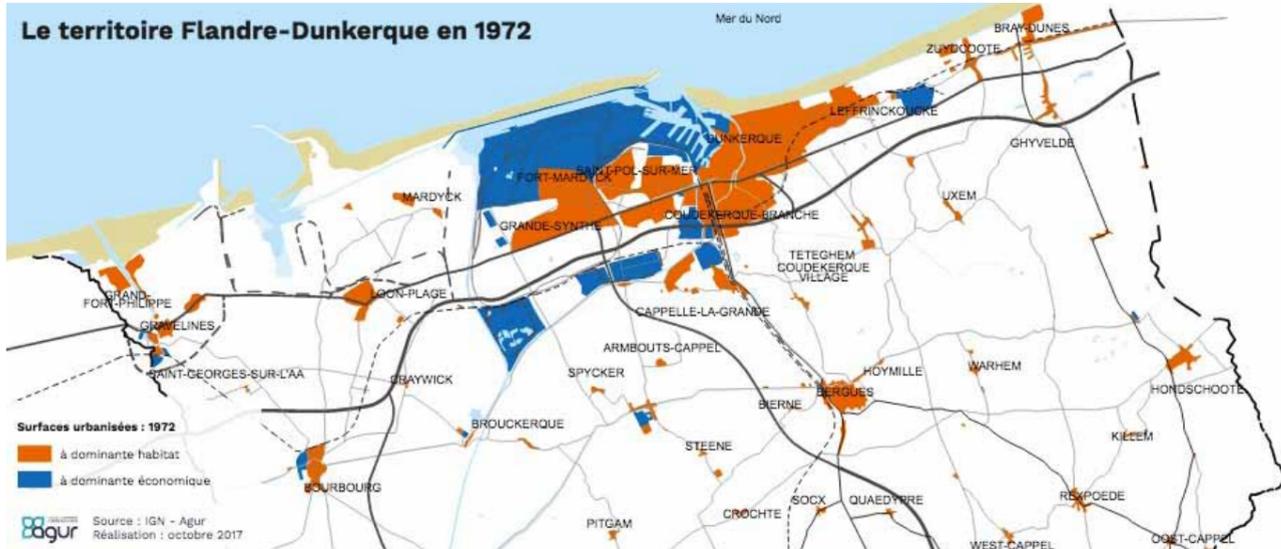
### Le projet DK'PLUS, le lancement visible d'une nouvelle politique de centre-ville

Le projet DK 'PLUS lancé par le maire dès le début de son mandat est la première pierre de l'édifice de la revitalisation du centre-ville. La refonte des

espaces publics que ce projet engage génère un changement de paysage important. La gratuité du bus est également un acte fort, qui a modifié pour tous les possibilités d'accès au centre-ville (et à la plage). On peut supposer que ce projet initie déjà depuis quelques temps de nombreuses modifications fonctionnelles du centre et un certain changement d'image. Les retours objectivés n'existent pas encore mais une étude est en cours à l'AGUR sur le sujet.

*\*\*\* Pour approfondir la question du développement urbain de Dunkerque, se reporter à l'entretien avec Catherine Martos, Directrice Projets urbains à la CUD, en fin de document.*

# Développement urbain



Comparatif d'évolution du territoire entre 1972 et 2013 (src: AGUR)



Structuration géographique de Dunkerque (src: Territoires Sites & Cités)



Ancien schéma des grands projets Dunkerquois (src: CUD)

## 2-2

# Dynamiques d'évolutions du territoire de Dunkerque

Synthèse non exhaustive en lien avec les thématiques de la plateforme

### HABITAT

#### Un déficit d'attractivité à l'échelle régionale, accentué localement par l'attractivité résidentielle de l'arrière pays

De 1999 à 2007, l'unité urbaine de Dunkerque (périmètre proche du périmètre de celui de la CUD) présente le taux de variation moyen annuel de la population le plus négatif des unités urbaines de l'ancienne Région Nord-Pas-de-Calais. Son solde migratoire est également le plus négatif de tous. Rapportée à son poids de population, l'attractivité de la CUD est, après Maubeuge, la plus faible à l'échelle de l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais (non pas tant du point de vue des flux sortants que des flux entrants, particulièrement faibles).

Le territoire est passé par plusieurs phases démographiques depuis la fin de la seconde guerre mondiale, avec une forte attractivité dans les années 1960-1970, puis une baisse d'attractivité suite à la crise de l'emploi industriel des années 1980.

Dans les années 1990, à l'échelle du SCoT, la

démographie du territoire se stabilise. Au début des années 2000, la CUD subit un phénomène de perte d'habitants assez marqué (-1184 hab/an), issu d'un déficit migratoire couplé à une diminution mécanique du solde naturel. Ce phénomène est en partie compensé, à l'échelle du SCOT, par une certaine attractivité de la CC des Hauts de Flandres, située dans l'arrière-pays de la CUD (à l'échelle du SCoT, 1999 à 2007, environ -778 hab/an au total).

L'attractivité de l'arrière pays (CC des Hauts de Flandres) est à l'origine d'environ 40 % du déficit migratoire de la CUD. Les 60% restants du déficit migratoire de la CUD s'expliquent par l'attractivité du reste de la zone d'emploi de Dunkerque (22%), des zones d'emplois de la métropole lilloise (14%), calaisienne (9%), francilienne (9%) et de la zone d'emploi des régions PACA et Rhône Alpes (5%). Ce sont surtout des cadres et professions intermédiaires, ainsi que des étudiants qui partent. Le phénomène de départ des retraités reste peu important.

De 2007 à 2012, cette dynamique semble se poursuivre, avec une évolution de +3% de population pour la CC des Hauts de Flandre et de -2% pour la

CUD (-1% pour le territoire du SCOT). Les revenus médians annuels montrent que l'arrière pays est également plus aisé que les communes littorales du nord et de l'ouest du territoire du SCOT.

#### Une forte proportion de locataires sociaux, beaucoup de propriétaires occupants dans les centres

A l'échelle de l'unité urbaine, la structuration du parc de logements se caractérise par :

- une majorité de résidences principales (92% du parc total) associées à un parc de résidences secondaires non négligeable, essentiellement concentré sur les communes littorales à l'est, et notamment la commune de Bray-Dunes;

- une proportion de locataires sociaux plus importante que dans les autres unités urbaines du Nord et du Pas de Calais (29%). Le parc social s'est en effet historiquement substitué à la faiblesse du parc privé pour répondre au boum économique des décennies 60 et 70. Les bailleurs sociaux restent les principaux producteurs de logements neufs dans l'agglomération, répondant à une demande qui ne

cesse d'augmenter. Le parc social se concentre à l'ouest du territoire malgré les efforts de rééquilibrage. Le reste du parc est constitué de 47% de propriétaires occupants, 17% de locataires privés. - davantage de propriétaires occupants dans la ville-centre par rapport aux autres unités urbaines du Nord et du Pas-de-Calais. - une attractivité résidentielle et des prix immobiliers plus importants concentrés à l'est de l'agglomération.

#### Une vacance concentrée sur certains secteurs, notamment les centres-villes

Sur l'ensemble du parc de la CUD, en 2013, le PLH évalue à 4,5% la proportion des logements vacants.

L'unité urbaine de Dunkerque affiche une diminution sensible de la vacance entre 1990 et 2007 (cf tableau). Elle présente également à cette période un taux moyen de vacance le plus faible des principales unités urbaines de la Région.

Cette vacance est analysée comme majoritaire-ment « frictionnelle » (inférieure à une durée

d'un an). La baisse du taux s'expliquerait par l'amélioration du parc vieillissant qui aurait bénéficié d'une forte activité du marché immobilier d'occasion. En 2013, le taux de vacance augmente à nouveau passant de 4,4 à 5,3%. (cf graphique coloré remontée du taux de vacance)

Ce constat masque des disparités très forte en interne du territoire, la ville de Dunkerque concentrant à elle-seule la moitié des logements vacants de l'agglomération, avec 2000 logements vacants en 2007 et 3000 logements vacants environ en 2013. Néanmoins, à l'échelle de la commune elle-même, le taux de vacance reste inférieur à 7%, à l'inverse d'autres communes de l'hinterland comme Cassel ou Saint-Omer dont les taux de vacance sont plus importants (entre 8 et 13%).

En 2012, à une échelle infra-communale, les quartiers et secteurs les plus touchés par la vacance sont : le centre-ville de Dunkerque (11%, en particulier les îlots de la reconstruction dont la vacance est estimée entre 15 et 18%) et le centre-ville de Malo (11%), mais aussi le nord de la commune de Coudekerque Branche, le centre de Bourboug, ou encore, le sud de Gravelines et

certains quartiers de Grand fort Philippe.

La vacance se concentre sans surprise dans des quartiers anciens qui concentrent soit des logements qui ne sont plus adaptés à la demande, soit des logements privés locatifs adaptés au turnover. Le déficit d'attractivité des copropriétés de la reconstruction est net et pourrait être regardé aujourd'hui à l'aune des travaux d'aménagements d'espaces publics mais aussi de l'ensemble des projets d'animation commerciale et de développement résidentiel menés dans le cadre du programme Action Cœur de ville.

### EMPLOI & ECONOMIE

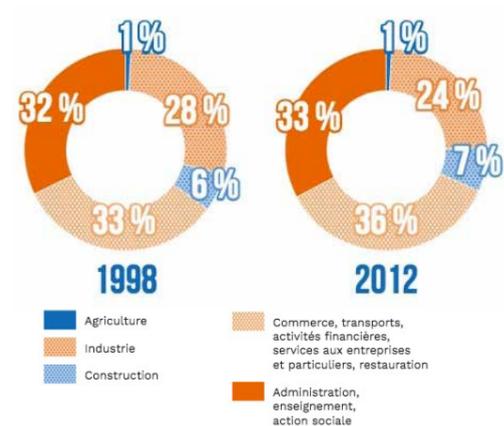
#### Une légère progression de l'emploi, plus forte en périphérie

La progression de l'emploi dans la zone d'emploi de Dunkerque est légèrement moins marquée que la moyenne régionale. Cela n'est pas suffisant pour expliquer le phénomène de migration résidentielle subi par le territoire.

En revanche, le PLH de 2013 identifie une corréla-



Des écarts de taux de chômage importants avec les territoires voisins (src : AGUR / SPF Economie, 1er trim 2017)



Répartition des salariés par secteurs d'activité dans la zone d'emploi de Dunkerque (src: AGUR - INSEE 2012)

tion entre l'évolution de l'emploi et la relative attractivité démographique de l'arrière pays. Le nombre d'emplois créés annuellement a globalement progressé par rapport à la période 1990-1999. Cette progression est plus marquée dans l'arrière-pays. Celui-ci bénéficie d'une progression de 13% contre 5,8% pour l'agglomération dunkerquoise (de 1999 à 2007). **Le PLH voit ainsi un lien entre cette évolution de l'emploi et l'économie résidentielle engendrée par les populations plus aisées de l'arrière-pays.**

### Attractivité du bassin d'emploi et mouvements pendulaires

Le PLH de 2013 indique que les navetteurs travaillant dans la CUD sont pour les trois quarts issus du Dunkerquois (hors CUD) ou du Calaisis (on notera que seulement 4% environ sont issus du territoire de Saint-Omer et la même proportion environ sont issus de Lille).

A l'inverse, les navetteurs habitant la CUD vont travailler pour environ 60% dans le dunkerquois et le calaisis. Par ailleurs, environ 15% de ces

navetteurs travaillent à Lille, 3% à Saint-Omer mais surtout 20% travaillent hors région. La moitié de ces 20% travaillent à l'étranger.

### La plateforme industrialo-portuaire

Si les chantiers navals ont disparu aujourd'hui, Dunkerque reste le 3ème port français, après Marseille et Le Havre, le 1er ensemble portuaire français (Calais-Dunkerque) et le 1er pôle énergétique français avec la centrale de Gravelines (trafic 2016 : 46,7 MT). C'est également le 9è port du Range Manche et mer du Nord, le 1er port à passagers d'Europe (Axe Calais-Dunkerque).

Le port a le statut de « Grand port maritime », sous gestion de l'Etat. Il s'agit d'un port à vocation énergétique majeure avec centrale électrique, terminaux pétroliers, terminal méthanier gazoduc, mais surtout avec la présence de la centrale nucléaire de Gravelines, le plus grand complexe nucléaire en Europe.

### Le tourisme comme potentiel économique

Dunkerque dispose de nombreux atouts en termes de qualité du cadre de vie et d'attractivité touristique. La présence de la cité balnéaire de Malo-les-Bains, en lien avec la dynamique balnéaire du littoral belge, est structurante.

Elle organise la vie de la ville de façon saisonnière, avec cette seconde polarité qui se réveille aux beaux jours.

La présence de la mer et de ses aménités en termes de loisirs constitue un atout de taille pour la qualité de vie quotidienne. Cette qualité de vie est considérée comme trop méconnue par les acteurs du territoire. Elle reste à mettre en regard des nuisances environnementales liées à la production industrielle et au port, notamment de la pollution qu'elle génère, qui est susceptible d'influencer de plus en plus les choix résidentiels des habitants.

Le tourisme est soutenu par cette activité balnéaire ainsi que par la qualité du patrimoine paysager (littoral, canaux), architectural (architecture de la reconstruction et architecture contemporaine) et du patrimoine immatériel du territoire. Le carnaval de Dunkerque, qui a lieu en Février-Mars, reste un

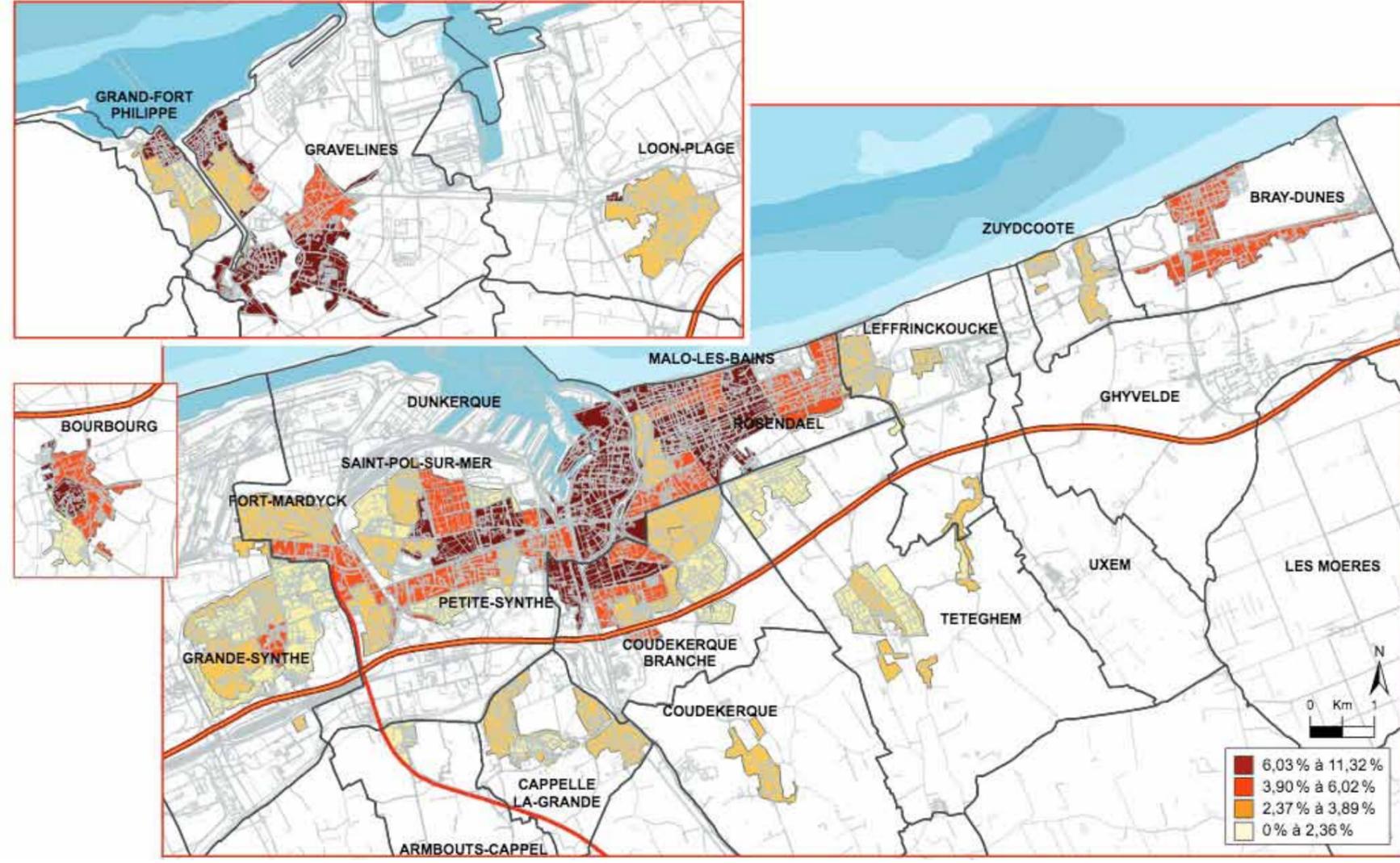
événement de réputation internationale, qui attire de nombreux curieux.

Les acteurs du territoire observent également depuis peu un réel « effet cinéma », suite à la production de différentes séries et surtout du film « Dunkirk » de C. Nolan qui a attiré depuis sa sortie en 2017 de nombreux touristes anglais dans la ville. Les acteurs du territoire semblent d'ailleurs réaliser suite à ce film qu'il existe un potentiel encore trop peu exploité à Dunkerque autour du tourisme de mémoire.

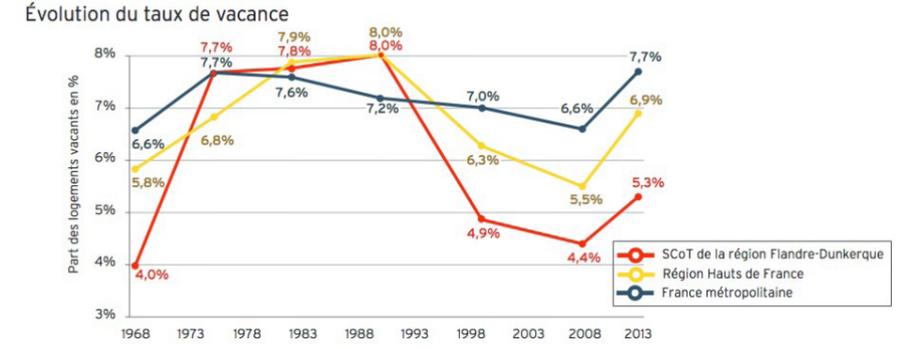
*\*\*\* Pour approfondir la question du développement économique de Dunkerque, se reporter à l'entretien avec Jean-François Vereecke, Directeur général adjoint de l'AGUR, en fin de document.*

# Vacance et dynamique habitat

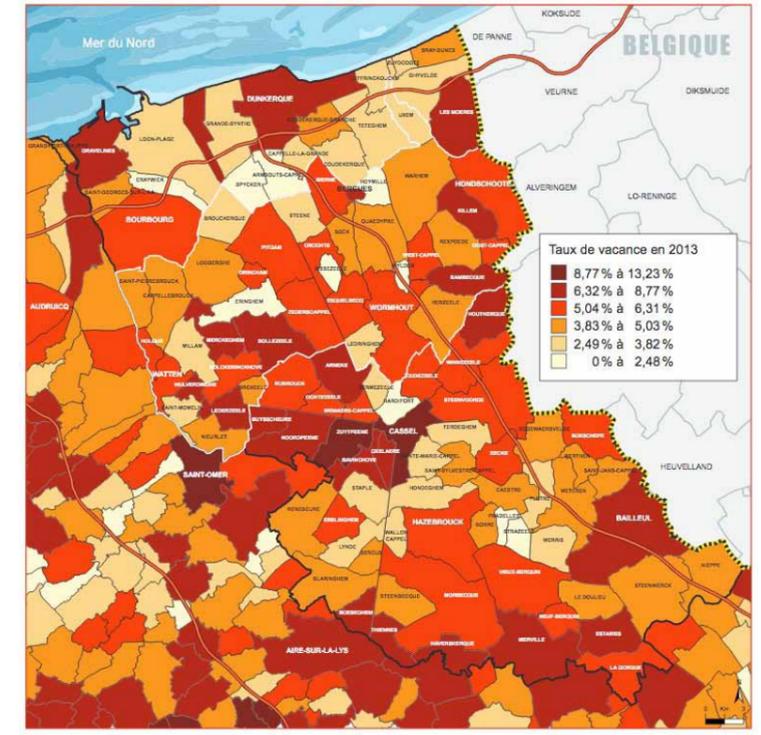
Part des logements vacants en 2012 dans le centre de l'agglomération de Dunkerque  
 Src: AGUR, d'après un extrait BD Carto IGN 2016 "reproduction interdite" - autorisation n°60.16027 - INSEE RP 2012 - IRIS Nov 2015)



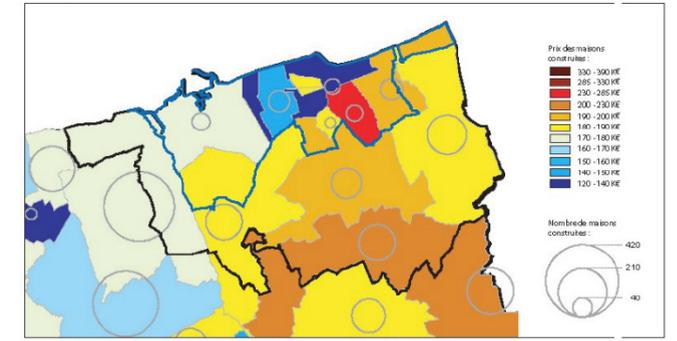
Remontée du taux de vacance  
 Src: AGUR



Taux de vacance en 2013  
 Src: AGUR, d'après un extrait BD Carto IGN 2016 "reproduction interdite" - autorisation n°60.16027 - INSEE RP 2013 - Nov 2016)

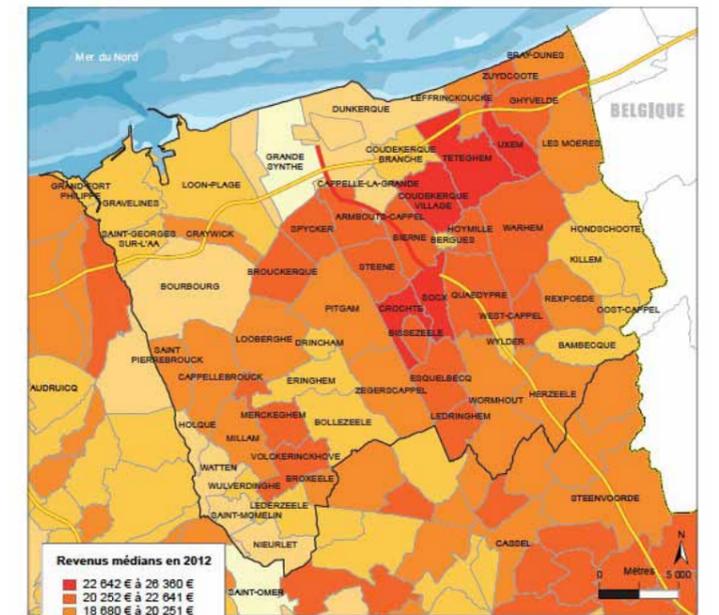


Aire urbaine de Dunkerque  
 Prix moyen des maisons neuves (terrain et maison) en secteur diffus des particuliers entre 2006 et 2008 dans les cantons ou villes



Sources : EPTB, DREAL, 2006-2008  
 Traitement : Spire

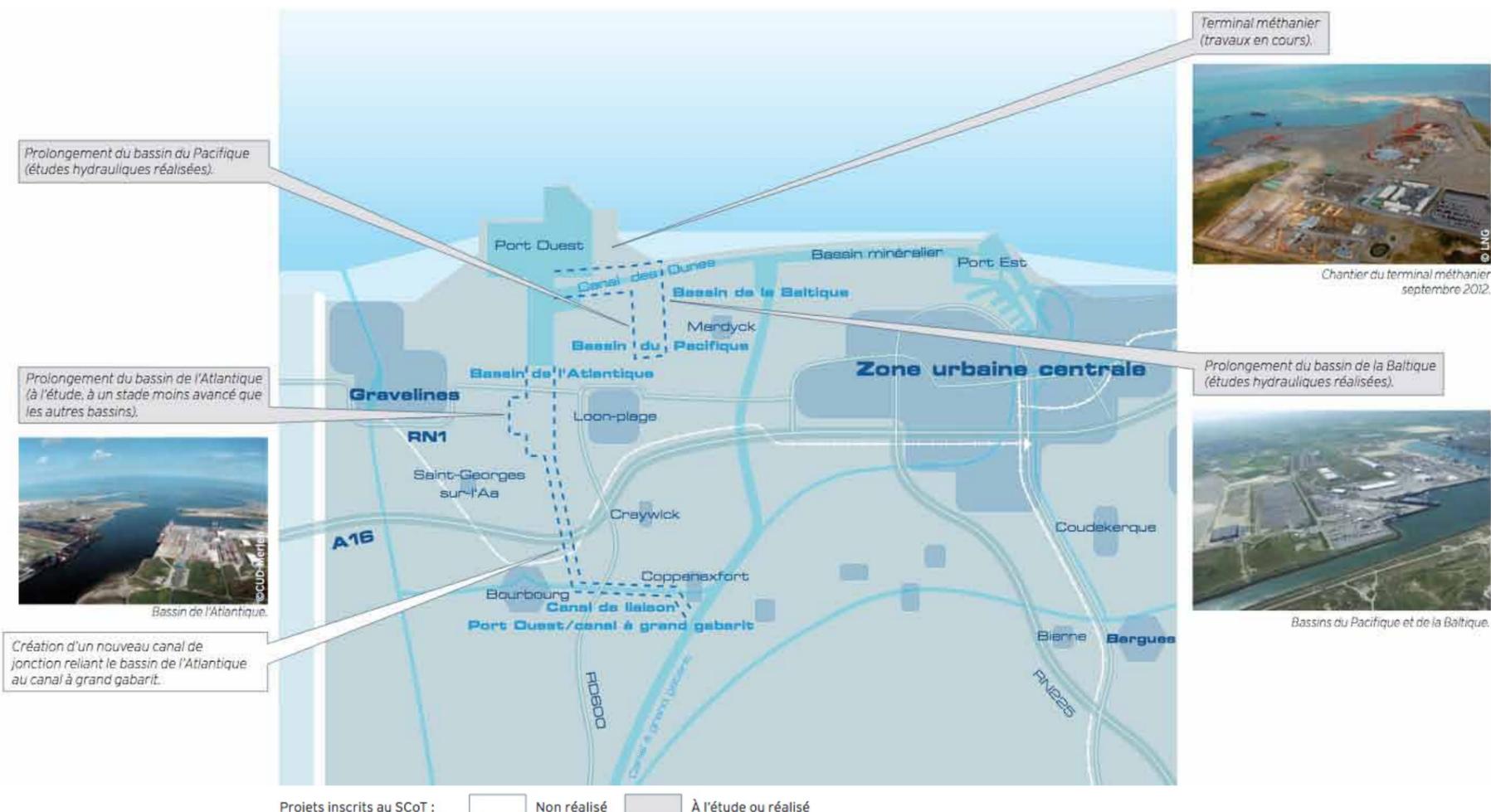
Revenu annuel médian par unité de consommation



Src: AGUR, d'après un extrait BD Carto IGN 2015 "reproduction interdite" - autorisation n°60.15041 - juillet 2015 - INSEE/ DGFIP/CNAF/ CNAV/CCMSA, fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi) 2012

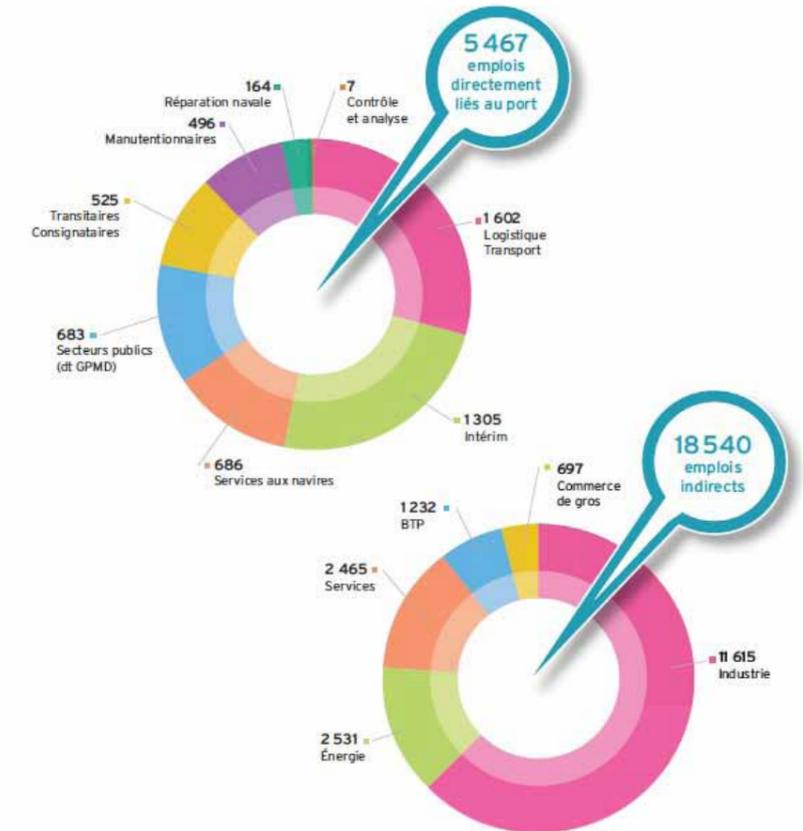
# Economie portuaire

Grands projets d'infrastructures portuaires - Etat des lieux 2013 (AGUR : Trajectoires)



Documents extraits de l'Econographie 2016-2017 réalisée par l'AGUR

Répartition des emplois liés au port



Source : URSAAF, CCIR Nord de France, GPMD

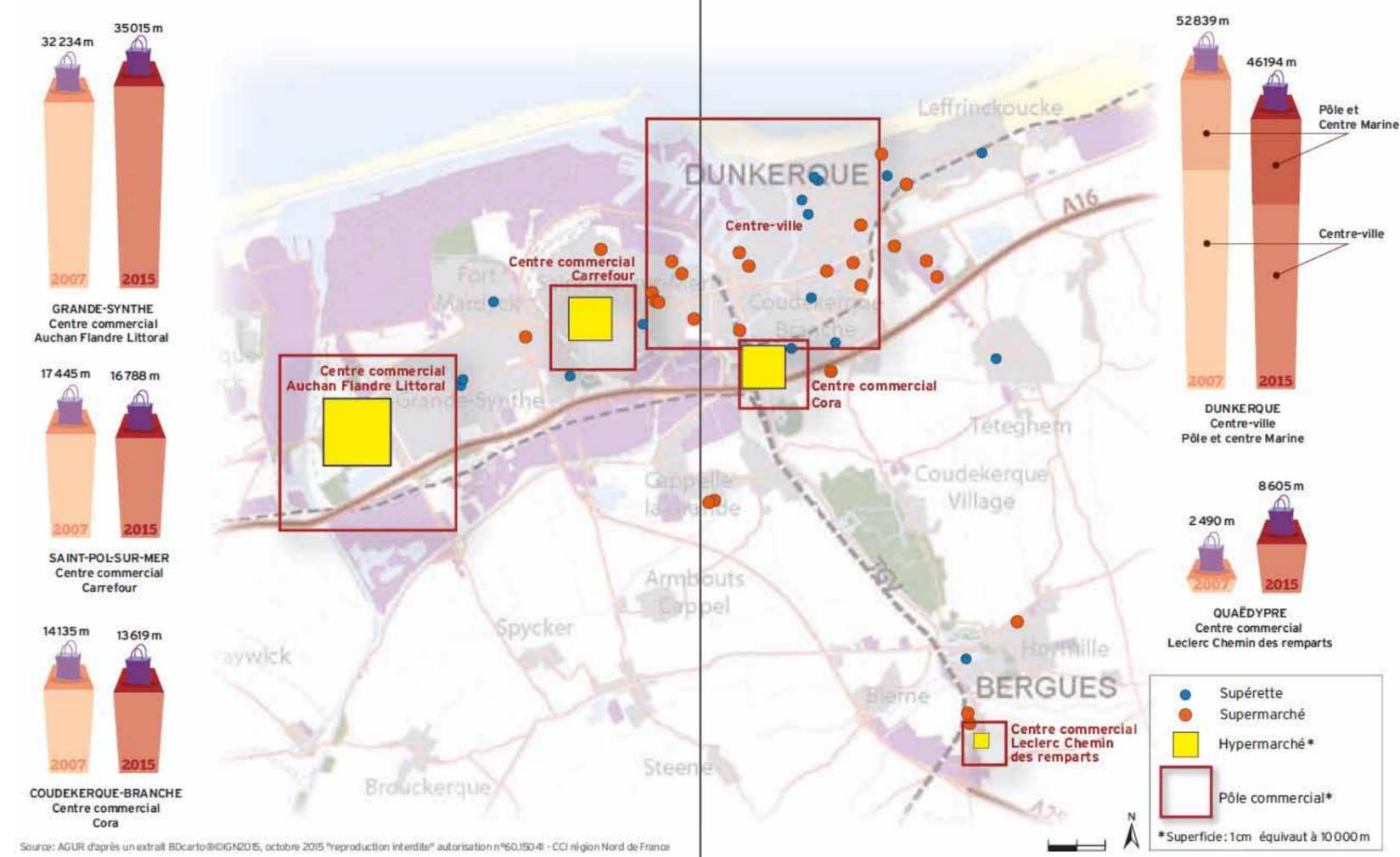
Classement du port de Dunkerque

	Trafic global	Vrac liquide en millions de tonnes	Vrac solide	Trafic RoRo*	Trafic conteneurs en millions d'EVP <sup>(1)</sup>
Amsterdam	97,8	42,0	48,3	0,4	0,1
Anvers	199,0	62,8	13,5	4,5	9,0
Boulogne-sur-Mer	0,2	--	0,2	--	--
Calais	43,3	--	0,4	42,8	--
Douvres	27,6	--	0,1	27,3	--
<b>Dunkerque</b>	<b>47,1</b>	<b>5,6</b>	<b>23,6</b>	<b>13,9</b>	<b>0,3</b>
Felixstowe	28,1	0,1	--	3,0	25,1
Le Havre	66,9	37,9	1,5	1,4	2,6
Calais	44,5	12,8	12,7	7,8	9,1
Rotterdam	444,7	202,5	88,6	20,0	12,3
Rouen	21,7	9,1	10,9	0,0	0,1
Zeebrugge	42,5	6,6	1,2	13,0	2,0

(1) équivalent 20 pieds  
Source : Différents ports mentionnés  
Cartographie : AGUR d'après un extrait BDcarto©IGN2015 "reproduction interdite" autorisation n°60.15041, octobre 2015

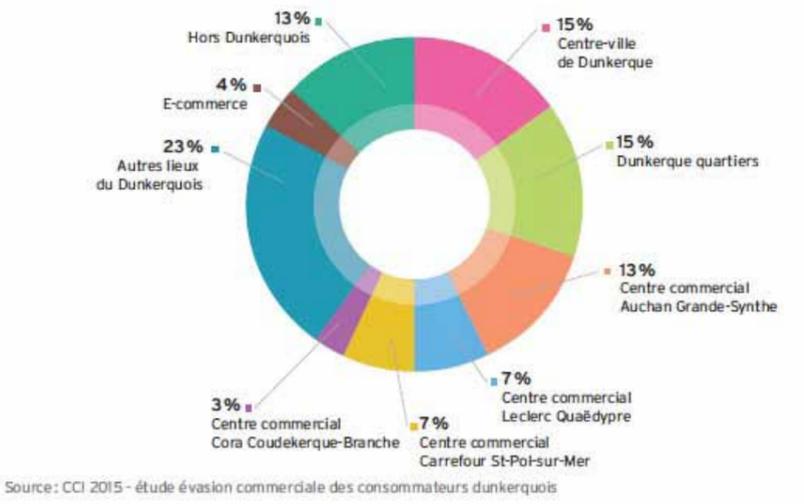
# Economie commerciale

## Pôles commerciaux

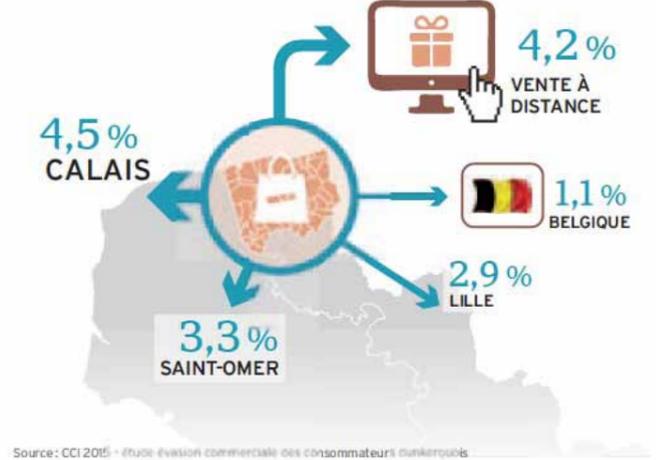


Document extrait de l'Econographie 2016-2017 réalisée par l'AGUR

## Les lieux d'achat des Dunkerquois en 2014



17,6% des achats des Dunkerquois sont effectués à l'extérieur de la région Flandre-Dunkerque.  
Répartition des parts d'achats réalisées à l'extérieur de la région Flandre-Dunkerque



Documents extraits de l'Econographie 2016-2017 réalisée par l'AGUR

## 2-3 Dunkerque, sélection de projets

*Le périmètre Cœur de ville comprend : le centre-ville commerçant et la Citadelle, les quartiers anciens (Gare, Soubise, Basse ville), le Môle 1 et ses équipements, le secteur NPNRU de l'île Jeanty, ainsi que le secteur d'interface entre le centre et le quartier balnéaire de Malo.*

*Il vient d'être élargi et inclut désormais également le quartier de l'opération Grand Large, en cours de reprogrammation.*

*Ce périmètre va être transformé en périmètre d'Opération de Revitalisation Territoriale ORT, qui permettra de bénéficier notamment de la défiscalisation dans l'ancien, de subventions supplémentaires de l'ANAH, et d'autres dispositifs (loi Elan).*

### REDYNAMISATION DU CENTRE-VILLE DE DUNKERQUE

*Le projet Cœur de ville de Dunkerque s'appuie à sur une dynamique déjà largement engagée. Il croise différentes orientations et différents projets sur un lieu concentré. Ces orientations sont les suivantes :*

### Revitaliser le commerce et créer des boucles commerciales courtes

> Avec notamment le projet des « Allées de l'Arsenal », opération commerciale et résidentielle qui prévoit un passage piéton pour faciliter les liens entre le boulevard Alexandre III et le pôle Marine.

> Dès 2014/2015, la ville a créé un Office du commerce avec un « développeur de centre-ville ». Une politique d'animation est, depuis, expérimentée sur la place Jean Bart (opération « ma boutique à l'essai » sur la place, charte qualité des terrasses et des mobiliers commerciaux, etc.).

### Augmenter le nombre d'habitants et l'offre résidentielle du centre ville

> Avec le projet des Allées de l'Arsenal, déjà cité, mais aussi avec la valorisation du patrimoine des copropriétés de la reconstruction, et la réhabilitation du patrimoine ancien (étude d'aire de mise ne valeur de l'architecture et du patrimoine en cours) ainsi qu'un projet de logement sur l'îlot Benjamin Morel.

### Créer un pôle d'activités tertiaires aux abords de la gare TGV

En exploitant le foncier situé à l'arrière de la gare, et en proposant en complément :  
- le projet du quai de Leith (sur la plateforme avant le mole 1)  
- mais aussi la Turbine, un guichet unique pour les entrepreneurs.

### Améliorer les accessibilités, requalifier l'espace public

> Refonte des espaces publics donnant plus de place aux piétons, notamment, avec la place Jean Bart en partie piétonnisée suite à une votation citoyenne (à échelle plus large que Dunkerque) qui a levé les critiques de l'opposition ;

> Création d'espaces verts : parc de la Marine, jardin de la bibliothèque,

> Valorisation du design dans les projets : les auvents des abris-bus du centre-ville qui étaient un engagement dans le programme du maire, réutilisation du bâtiment de la gare de bus face à la gare en parking à vélos (une centaine de places) et lieu d'exposition;

> Mais surtout refonte du réseau de bus et gratuité globale des TC, projet DK'plus.

> La mise en place d'une nouvelle politique de stationnement : la demande du président est de rapprocher le stationnement du centre-ville, notamment en créant du stationnement à proximité immédiate du centre (projet tout juste achevé d'un parking silo entre le centre et la gare). Elle s'oppose aux orientations du précédent maire qui avait mis en place un stationnement gratuit en périphérie du centre (sur le Mole 1) avec une navette qui ramenait au centre. Bien sûr les places de stationnement dans les parties les plus centrales ont été un peu réduites à l'occasion du projet de refonte des espaces publics, et les négociations n'ont pas été simples.

> Développer l'offre de loisirs et de divertissement du centre-ville :

Avec la programmation de nouveaux équipements, comme la nouvelle médiathèque et nouvelle patinoire sur le môle 1.

*La convention Action Cœur de ville comprend également des actions déjà engagées, qui se*

*voient renforcées, appuyées dans le cadre du programme :*

### 1- de la réhabilitation à la restructuration, vers une offre attractive de l'habitat en centre ville

> Le POPAC 2018-2020, Programme Opérationnel de Prévention et d'Accompagnement des Copropriétés de la reconstruction (MO : CUD, co-financier ANAH, partenaires associés : Ville de Dunkerque, DDTM, syndics, Cerema, Soliha (opérateur))

> L'analyse comparée des méthodes d'approche de la rénovation et de la mise en valeur du patrimoine reconstruit des centres-villes (MO : CUD & CEREMA, partenaires : ville de Dunkerque, opérateur : CEREMA)

> La convention immobilière « action cœur de ville » portant sur le financement d'opérateurs de logements sociaux ou d'investisseurs privés pour réhabiliter des immeubles et les remettre en location auprès de salariés (MO : Action Logement avec un opérateur le bailleur Flandre Opale Habitat, partenaires associés : CUD, ville de Dunker-

que)  
- La création de l'Observatoire dynamique des copropriétés, mis en œuvre par l'AGUR et la CUD. (Co-financeurs : CUD, ANAH ; partenaires associés Ville de Dunkerque, ...)

### 2- Favoriser un développement économique et commercial équilibré

> Etudes techniques pré-opérationnelles de libération et reconstitution des installations ferroviaires du site ouest de la gare  
*Maître d'ouvrage (MO) financeur : CUD, réalisation des études SNCF Réseau, partenaires associés : ville de Dunkerque*

> Création de « boîtes créatives » (boutiques éphémères, activité en développement)  
*MO : ville de Dunkerque, co-financement Banque des territoires (CDC) // Partenaires : La Turbine, CCI, CMA, Flandre Création, Initiative Flandre, CUD)*

> Appel à projets FISAC 2019 (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)

MO Ville de Dunkerque / Co financeur : Etat, CDC, et autres dont partenaires associés (CCI, CMA, Syndicat des marchés de Place APACAD, CUD, Office du commerce)

> Etude d'opportunité sur les outils d'intervention sur l'immobilier commercial : pour lutter contre la vacances immobilière, réorganiser les implantations commerciales, adapter l'offre immobilière aux nouveaux concepts commerciaux, agir sur les prix du marché + comparaison des outils entre création d'un foncière commerce, mobilisation du DPU, du DP Commercial, taxe sur les friches commerciales, etc.

MO : CUD, co-financement attendu de la Banque des territoires

### 3- Fournir l'accès aux équipements, aux services publics, à l'offre culturelle et de loisirs

> Mission d'AMO pour définir la feuille de route concernant la ville durable et intelligente et un plan d'actions.

MO : CUD + Co-financement Banque des territoires.

> Appel à projets « réinventons nos cœurs de ville »

En mars 2019, le site « ex-patinoire » de Dunkerque a été retenu dans le cadre de cet appel à projets. Il s'agit de proposer un programme d'habitat innovant sur le site de l'ancienne patinoire de la ville, localisé à proximité immédiate du canal exutoire, près des franchissements menant de la ZAC Grand Large au quartier balnéaire de Malo.

### ZOOM sur le projet DK'PLUS

Ce projet récent a été mis en oeuvre en 2018.

Il s'agit d'un projet de refonte des transports en commun de la CUD et des espaces publics qui les accompagnent. Ce projet contient notamment une mesure phare qui a fait parler d'elle : la mise en place de la gratuité des transports.

CE projet a été porté par le maire et par Damien Carême, VP aux Transports (Europe Ecologie les verts).

Le réseau de bus était resté quasi le même depuis 1976, ces anciennes lignes ne desservaient qu'un tiers seulement de la population du territoire.

Le projet DK'Plus a consisté à créer un transport à haut niveau de service avec 5 lignes majeures.

La gratuité des transports repose sur plusieurs raisons: la nécessité de soutenir le pouvoir d'achat et les ménages sans voiture (+ de 25% des habitants de l'agglomération), l'amélioration de l'attractivité résidentielle, le besoin d'encourager l'accès et la fréquentation du centre-ville, et enfin, la nécessité de réduire l'empreinte carbone de la ville.

Nota :

Ce choix politique de la gratuité a été fait dans d'autres villes en France, souvent des villes moyennes. Ces politiques se sont répandues dans les années 1970 puis surtout depuis le début des années 2000 en France (une trentaine de ville) et surtout dans des villes moyennes.

Différentes critiques sont régulièrement formulées vis-à-vis de ce type de mesure. Sont invoqués les difficultés financières, le manque d'impact sur la répartition modale, ainsi que la dévalorisation symbolique et physique du service public, et enfin l'inadéquation car les usagers sont plus précocux par la qualité de l'offre que par son coût.

Sur Dunkerque, les acteurs locaux soulignent le fait qu'il n'y a pas de mise en péril financière et qu'en revanche, on observe déjà un effet plutôt positif sur l'attractivité du centre-ville le week-end. Une étude est en cours actuellement pour objectiver les conséquences de la gratuité des transports sur les flux et la fréquentation du centre-ville.

# 03

// FOCUS SUR :  
**SAINT-OMER & SON TERRITOIRE**





# 3-1 Saint-Omer, une histoire intimement liée à la présence de l'eau

*La présence de l'eau à Saint-Omer est incontournable et constitue une ressource multiple : ressource agricole et alimentaire avec le maraîchage, ressource paysagère et naturelle (patrimoine naturel du marais reconnu aujourd'hui à l'échelle internationale), mais aussi ressource pour l'alimentation en eau potable (« château d'eau » régional), et pour la production industrielle aussi (verrière, brasserie, papier-carton).*

## Le marais, l'eau nourricière

A l'origine, la ville de Saint-Omer s'est établie à la limite sud d'une vaste plaine inondable qui s'étend jusqu'à la mer au niveau de la commune de Gravelines. Sur cette plaine dont le niveau est très proche du niveau de la mer, l'eau a tendance à stagner.

Comme souvent, cette ville s'est construite à la fois avec et contre l'eau. **Cette eau conserve ainsi depuis toujours une valeur paradoxale, représentant à la fois une formidable ressource et un risque permanent.**

Les premiers canaux du marais sont creusés par les moines de l'Abbaye Saint-Bertin à partir du X<sup>e</sup> siècle. Se développe alors une activité de maraîchage sur le marais haut au XII<sup>e</sup> s. avec le percement d'un nouvel accès à la mer.

Le marais bas, le marais actuel, est issu d'un travail de canalisation de la fin du XVII<sup>e</sup> à la seconde moitié du XIX<sup>e</sup>. Des techniques de drainage ambitieuses ont été mises en oeuvre, avec un système de canaux et fossés (ou wateringues), et un pompage mécanique puis hydraulique de l'eau. Le marais avait une utilité agricole mais il était aussi exploité à travers le prélèvement de la tourbe et l'élevage de poissons.

Le marais s'étend aujourd'hui sur près de 3730 ha et 700 km de voies d'eau. **Il est propriété d'environ 5000 personnes, une centaine de familles habitent sur des îles.** Une grande partie du marais est gérée par le Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale.

## Les canaux et l'activité économique

La canalisation de l'Aa commence dès le IX<sup>e</sup> siècle

à Arques. Progressivement différents canaux ainsi qu'un port sont créés, directement reliés à la mer. Au tournant du 14<sup>e</sup> siècle, Saint-Omer devient d'une des plus grandes places drapières de Flandre.

La liaison entre l'Aa et la Lys (18km) est créée plus tard, au 18<sup>e</sup> siècle pour des raisons militaires. Sa présence permet l'installation de différentes industries : filatures, fabriques de briques, et surtout verrerie. Ce pôle industriel important s'est essouffé à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, sous l'influence notamment de la mondialisation.

## Ville haute, ville basse

Les relations entre la ville dite « haute » et la ville dite « basse » proche de l'eau, ont évolué au cours du temps. Au Moyen-Age, des liens forts existaient entre le port, les quais, et les places de marché. Les fortifications marquaient la limite entre ville et faubourgs.

A partir du 18<sup>e</sup> siècle, le creusement du canal de Neufossé, l'implantation d'industries puis l'aménagement du canal à grand gabarit ont mis

fin aux échanges directs entre ces deux parties de la ville, places de la ville haute et quais de la ville basse. L'arrivée du chemin de fer et le développement des exportations maraîchères par le train et la route au 20<sup>e</sup> siècle, n'ont fait que renforcer cette rupture physique et fonctionnelle entre le centre historique et le marais.

La Maison du marais a été construite avec cette ambition de retisser un lien entre la ville et le marais. C'est aussi l'un des objectifs du projet de la Station (réhabilitation de la gare de St Omer).

## Un enjeu environnemental

Aujourd'hui, l'eau représente toujours à la fois un risque et un atout, notamment environnemental. Le risque d'inondation reste important. Il s'agit par ailleurs de réduire la pollution et de préserver la qualité des eaux de surface. Pour cela, le territoire travaille sur la protection d'espaces paysagers et le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement. L'eau est également une potentielle source d'énergie, avec la géothermie et la possibilité de réutiliser la chaleur fatale industrielle.

## Un outil de coopération territorial

Du fait de ces importantes ressources en eau, le territoire de Saint-Omer est considéré comme l'un des châteaux d'eau d'échelle régionale.

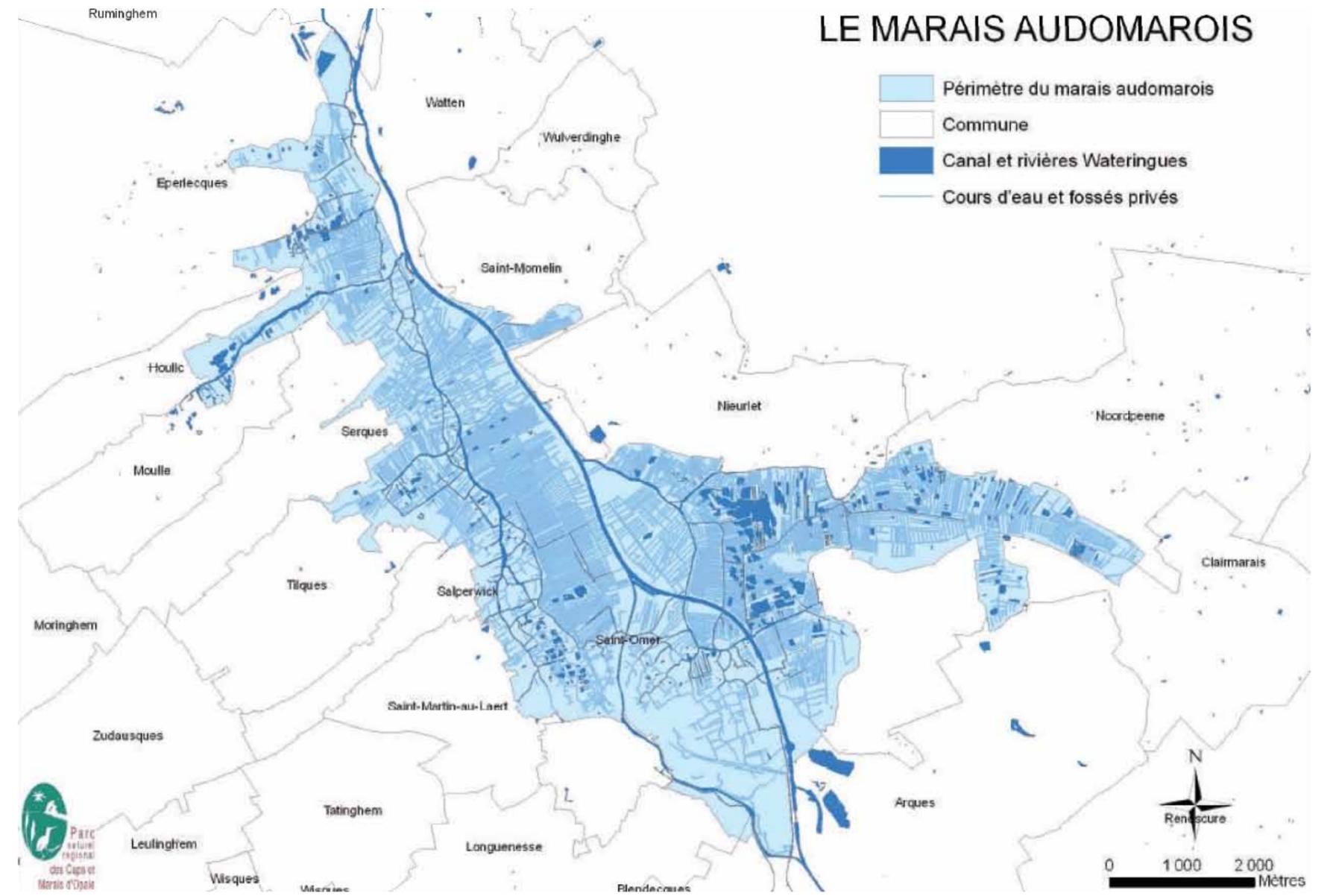
Tous les ans, entre 40 et 175 millions de m<sup>3</sup> d'eau douce (pluies, rivières) sont rejetés vers la mer pour éviter toute inondation, alors que la Flandre occidentale, en Belgique, manque d'eau douce l'été.

C'est une piste de coopération qui est expérimentée avec le projet « eau robuste » dont l'objectif est de rééquilibrer la répartition de l'eau à l'échelle des deux territoires afin de créer également un véritable projet d'espace public, de paysage et de développement de la biodiversité.

Saint-Omer procure également chaque année plusieurs millions de m<sup>3</sup> d'eau aux foyers et entreprises lillois. Cet échange constitue l'un des axes clés de la convention de partenariat signée récemment entre la CAPSO et la Métropole européenne de Lille.



Carte de Saint-Omer 1860 - Src : documentation European



Le marais audomarois (src: Parc naturel régional des Caps et marais d'Opale / documentation European)



Vue aérienne 2015 - Src : documentation Europan



Vue aérienne 1955 - Src : documentation Europan

## 3-2

# Dynamiques d'évolutions du territoire de Saint-Omer

Synthèse non exhaustive en lien avec les thématiques de la plateforme

### HABITAT

#### Une certaine attractivité, portée depuis plusieurs années par les territoires périphériques

A l'échelle du SCOT, la croissance démographique du territoire est relativement importante historiquement, avec un **taux de croissance de population de 22%** entre 1962 et 1999 (sur le périmètre du SCOT de 2008).

Cette tendance démographique reste positive mais s'est nettement affaiblie au fur et à mesure des années (+ 2% d'habitants environ d'augmentation entre 2010 et 2015).

La démographie relativement dynamique est portée par un solde naturel positif (historiquement supérieur à la moyenne nationale) en perte de vitesse actuellement, compensée en partie par un solde migratoire faible mais stabilisé à partir de 2009 (aujourd'hui +0,1% par an).

L'attractivité résidentielle du territoire reste en amélioration constante depuis une trentaine d'années,

mais ne concerne plus les mêmes parties du territoire.

On assiste en effet à une érosion progressive du pôle urbain en parallèle d'une dynamique de croissance démographique importante pour les communes plus rurales.

Ce phénomène n'est pas récent. En effet, malgré un dynamique globale positive sur l'agglomération, à l'échelle de la ville de Saint-Omer, on observe une **perte de 18% des habitants entre 1962 et 1999, et de 8% entre 1999 et 2016**. Néanmoins, il faut noter que la courbe semblerait s'infléchir, avec un gain de 379 habitants entre 2011 et 2016 (+2,7%).

A l'échelle du SCOT, les communes les plus dynamiques en termes de démographie se situent dans le Pays de Lumbres, communes situées à l'ouest de la ville de St Omer, dont le fonctionnement doit se lire plutôt en lien le littoral calaisien et boulonnais. Cet hinterland du littoral attire particulièrement les ménages avec enfants.

Le développement privilégié en périphérie ne

s'observe pas qu'en termes de production de logements, mais aussi en termes d'implantation d'activités économiques, de services, les équipements commerciaux. Il a modifié depuis des années le fonctionnement du territoire, en particulier en termes de mobilité, marquée par l'hégémonie de la voiture individuelle.

#### Une dégradation progressive du centre ancien, malgré sa valeur patrimoniale

On observe une spécialisation sociale des centres-villes et centres-bourgs du territoire, avec une **forte concentration des ménages plus modestes sur le cœur de ville** de Saint-Omer.

Le délaissement progressif du parc ancien au profit de logements neufs construits en périphérie accélère la dégradation des centres. Le phénomène de vacance est en forte progression depuis 1999 (+4,9%/an en moyenne à l'échelle du SCOT). Cette vacance est de différentes intensités dans le territoire et touche beaucoup plus les centres-bourgs et la ville de St Omer.

Le taux de logements vacants dans la ville de

Saint -Omer est deux fois plus important que celui du reste du territoire. Sur ce secteur, **14% du parc est actuellement inoccupé, ce qui traduit un réel dysfonctionnement du marché local**.

L'inversion de cette tendance est compliquée par les difficultés techniques et financières inhérentes à réhabilitation au sein d'un **site patrimonial remarquable**, ainsi que par la concentration de populations fragiles.

Cette dégradation de l'habitat s'est accompagnée ces dernières années d'une **dévitisation commerciale du centre-ville**, due à une baisse de la population dans le centre, au faible pouvoir d'achat des populations habitantes, et surtout à la **stratégie de localisation périphérique des grands groupes commerciaux, ajouté au développement du commerce numérique et des nouveaux usages commerciaux comme le drive**.

La nouvelle équipe municipale a mis en place différentes mesures pour lutter contre ce phénomène, dont un **moratoire proscrivant les extensions commerciales en périphérie**.

\*\*\* *Pour approfondir sur la question de la stratégie*

*habitat mise en place sur l'Audomarois, se reporter à l'entretien avec Pierre Heumel, adjoint au Maire de Saint-Omer.*

### ECONOMIE & EMPLOI

#### Un territoire qui se revendique à la fois rural et industriel

L'histoire économique de l'Audomarois est marquée par la réussite à l'international d'entreprises industrielles locales. Son bassin d'emploi a affiché une relativement bonne santé pendant des décennies.

La révolution industrielle a été connue tardivement, dans les années 50. Elle a permis, selon le SCOT de 2008, « d'aborder l'arrivée massive sur le marché du travail de jeunes actifs du baby-boom, d'accueillir une main-d'œuvre agricole libérée par la modernisation de la filière, de trouver un emploi aux femmes, dont le taux d'activité n'a cessé de progresser, et d'élargir considérablement l'aire du bassin d'emploi de St Omer, à cheval sur les deux

départements du Nord et du Pas-de-Calais ». Cette croissance économique aurait favorisé une forte stabilité de la population qui a pu « vivre et travailler » au pays.

La présence d'un grand groupe industriel d'envergure internationale (Arc) et d'industries papetières fait du bassin d'emploi de Saint-Omer l'un des bassins d'emploi les plus industrialisés des Hauts-de-France. Cela génère également une certaine dépendance du territoire par rapport à cette entreprise clé.

Malgré la perte de plus de 3 000 emplois au sein de l'entreprise Arc depuis le début des années 2000, le secteur industriel représente encore environ 20% des emplois locaux (contre 15% à l'échelle régionale).

Outre le poids-lourd que représente l'entreprise Arc, les secteurs de l'agro-alimentaire, des transports et de la logistique, du recyclage et des centres d'appel connaissent une certaine dynamique. On notera aussi le développement de brasseries.

Malgré ce socle industriel important et historique, 73% de l'emploi est aujourd'hui porté par les activités tertiaires. Face à la fragilisation des activités

industrielles traditionnelles, le territoire développe une stratégie de reconquête offensive du secteur industriel. En novembre 2018, St-Omer obtient le label « Territoires d'industrie » auprès de l'Etat, qui lui permet de bénéficier d'outils et de services pour développer et renforcer son projet de territoire.

### Des emplois majoritairement peu qualifiés, portés par la dynamique démographique

A l'échelle du SCOT, le taux de chômage est historiquement inférieur à la moyenne nationale. Ces dernières années, le nombre d'emplois s'est stabilisé alors qu'il est en recul dans les territoires voisins.

La population active est peu qualifiée. Les deux tiers des emplois sont occupés par des professions intermédiaires et des ouvriers. Ces derniers représentent à eux seuls 33% des emplois. Sa croissance est portée essentiellement par la dynamique démographique et peut subir à moyen terme les contrecoups du vieillissement de la population.

Un peu moins d'un tiers des actifs travaillent sur un autre territoire. Si cette tendance est à la hausse (un quart des actifs en 2009), ce chiffre montre néanmoins que le territoire a su garder ses activités.

Les flux se diffusent vers plusieurs bassins d'emplois, des territoires littoraux à l'ouest et au nord, aux territoires de Flandre intérieure lillois, jusqu'au bassin minier. On note que Saint-Omer bénéficie d'une situation centrale au cœur de différents bassins d'emploi.

L'emploi sur l'Audomarois est attractif pour des actifs d'autres territoires, en particulier le littoral nord, la Flandre intérieure et l'« Artois ».

### Des atouts pour l'économie touristique et résidentielle

Depuis 2008, on note une augmentation des activités présentes, dont le tourisme est l'un des principaux moteurs.

La préservation des milieux naturels, des paysages et des patrimoines sont identifiés comme des en-

jeux structurants du développement local.

Le territoire travaille à conforter la vocation touristique de la voie d'eau, autour du canal à grand gabarit et de la Lys navigable (développement de ports fluviaux et de l'offre en hébergement), ainsi qu'à une mise en réseau des équipements touristiques.

L'Audomarois a décroché différents labels reconnaissant la valeur de son patrimoine. Le Marais a été reconnu « zone d'intérêt international » au titre de la convention RAMSAR et du programme UNESCO Man et biosphère. La ville de Saint-Omer est labellisée « Ville d'art et d'histoire » depuis 1997. Son centre est classé en « Site patrimonial remarquable ».

Depuis 2014, l'extension du label au « Pays d'Art et d'Histoire », a été l'occasion d'une nouvelle politique d'investissement, avec de nombreux projets de restauration et mise en valeur du patrimoine exceptionnel :

- transformation de l'ancienne gare de St-Omer en La Station, vitrine de l'offre culturelle et touristique de l'agglomération;
- reconquête de la Chapelle des Jésuites en es-

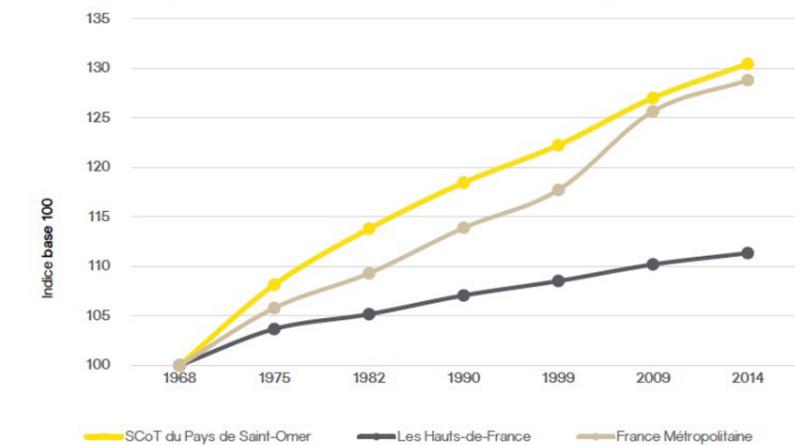
pace de création culturelle contemporaine - ouverture au public de l'ascenseur à bateaux des Fontinettes d'Arques. - réouverture du théâtre à l'italienne de St Omer, Le Moulin à Café.

La politique culturelle est également identifiée comme un pilier de l'attractivité résidentielle et touristique. Elle s'est récemment orientée vers la mise en complémentarité et la mutualisation des équipements.

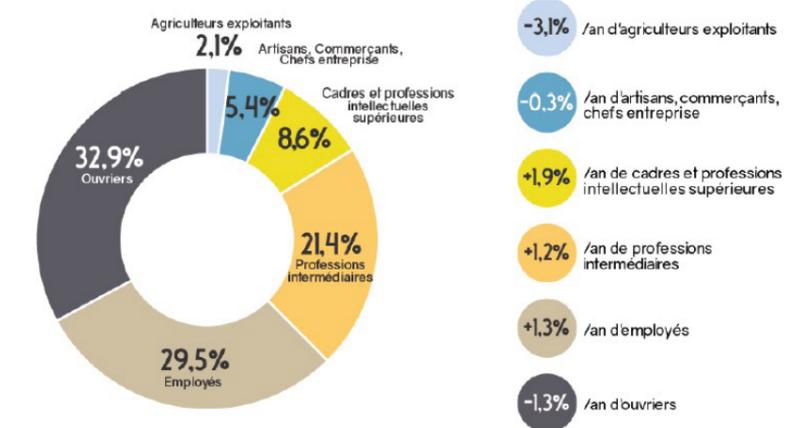
Le territoire peut aujourd'hui se féliciter de bénéficier de l'un des plus grands conservatoires de la région Hauts-de-France, avec 2200 élèves, dont certains départements rayonnent à l'échelle régionale.

Dans le domaine du spectacle vivant, un établissement public de coopération culturelle « La Barcarolle » a été créé afin de mutualiser des lieux de diffusion complémentaires (en cours d'exploitation ou en projet) : le Centre Balavoine à Arques (450 places), l'Area à Aire-sur-la-Lys, ainsi que des équipements du centre de St Omer, avec notamment la réhabilitation récente de la Chapelle des Jésuites Anglais (500 places).

Evolution de la population entre 1968 et 2014 - indice base 100 (INSEE - RP 2014) - Extrait du SCOT (src : AUD)



Répartition des emplois du Pays de St Omer selon la catégorie socioprofessionnelles (INSEE - RP 2014) - Extrait du SCOT (src : AUD)

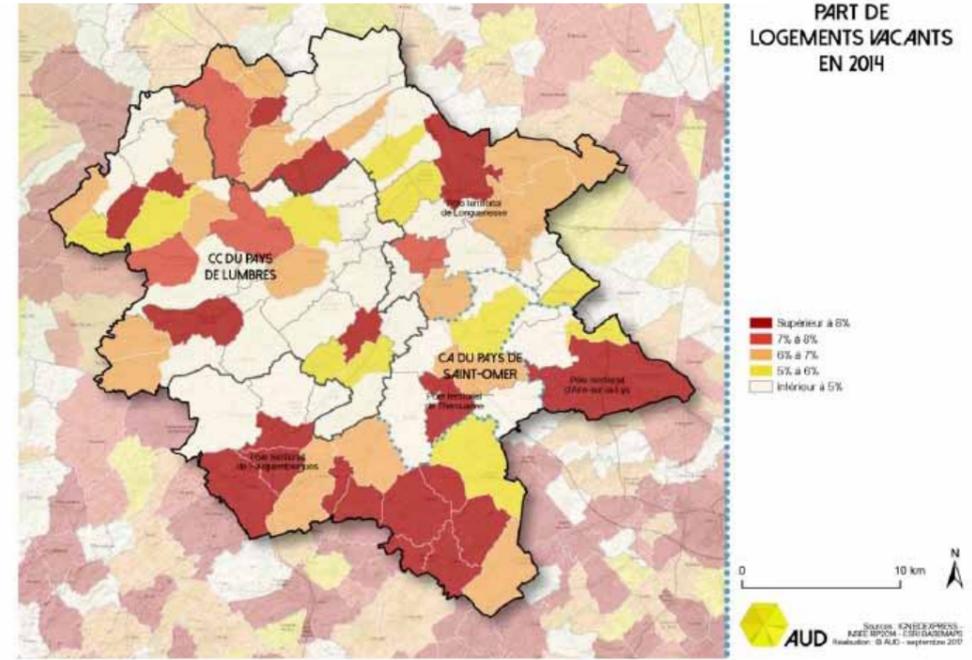


# Vacance



- PIG engagé
- OPAH engagée
- OPAH-RU engagée
- Etude pré-opérationnelle d'OPAH / PIG en cours

Part des logements vacants en 2014 (INSEE - RP 2014)  
Extrait du SCOT (src : AUD)



PART DE LOGEMENTS VACANTS EN 2014

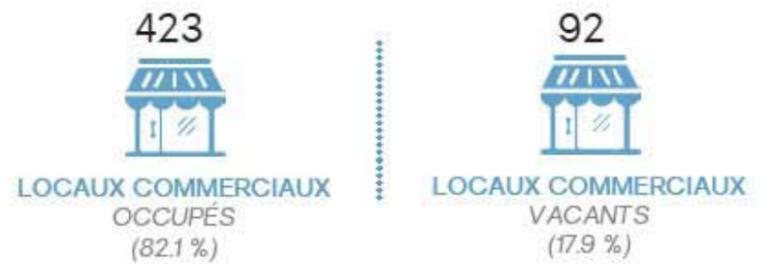
- Supérieur à 8%
- 7% à 8%
- 6% à 7%
- 5% à 6%
- inférieur à 5%

Dispositif habitat sur le Pays de Saint-Omer  
Extrait du SCOT (src : AUD)



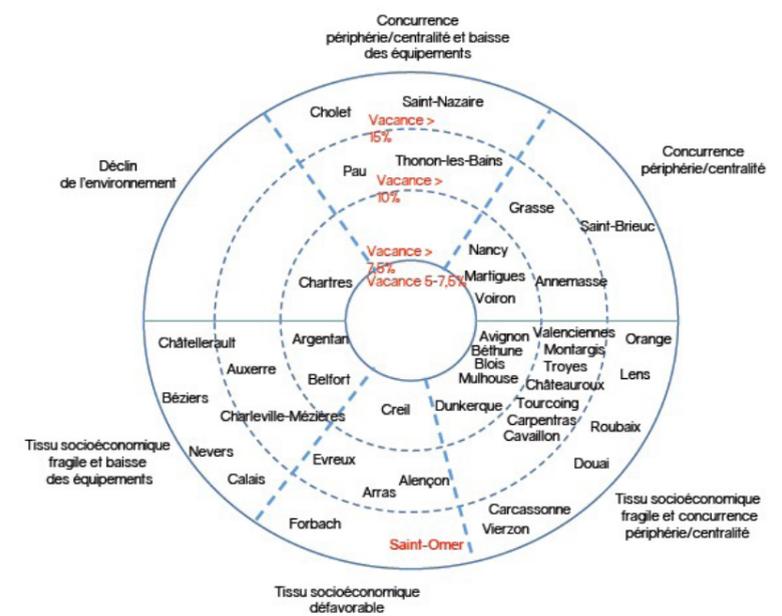
Documents extraits des Observatoires de l'AUD - Observation de la vacance commerciale en 2017

**AU TOTAL, SAINT-OMER COMPTE, EN 2017, 515 LOCAUX COMMERCIAUX, DONT :**



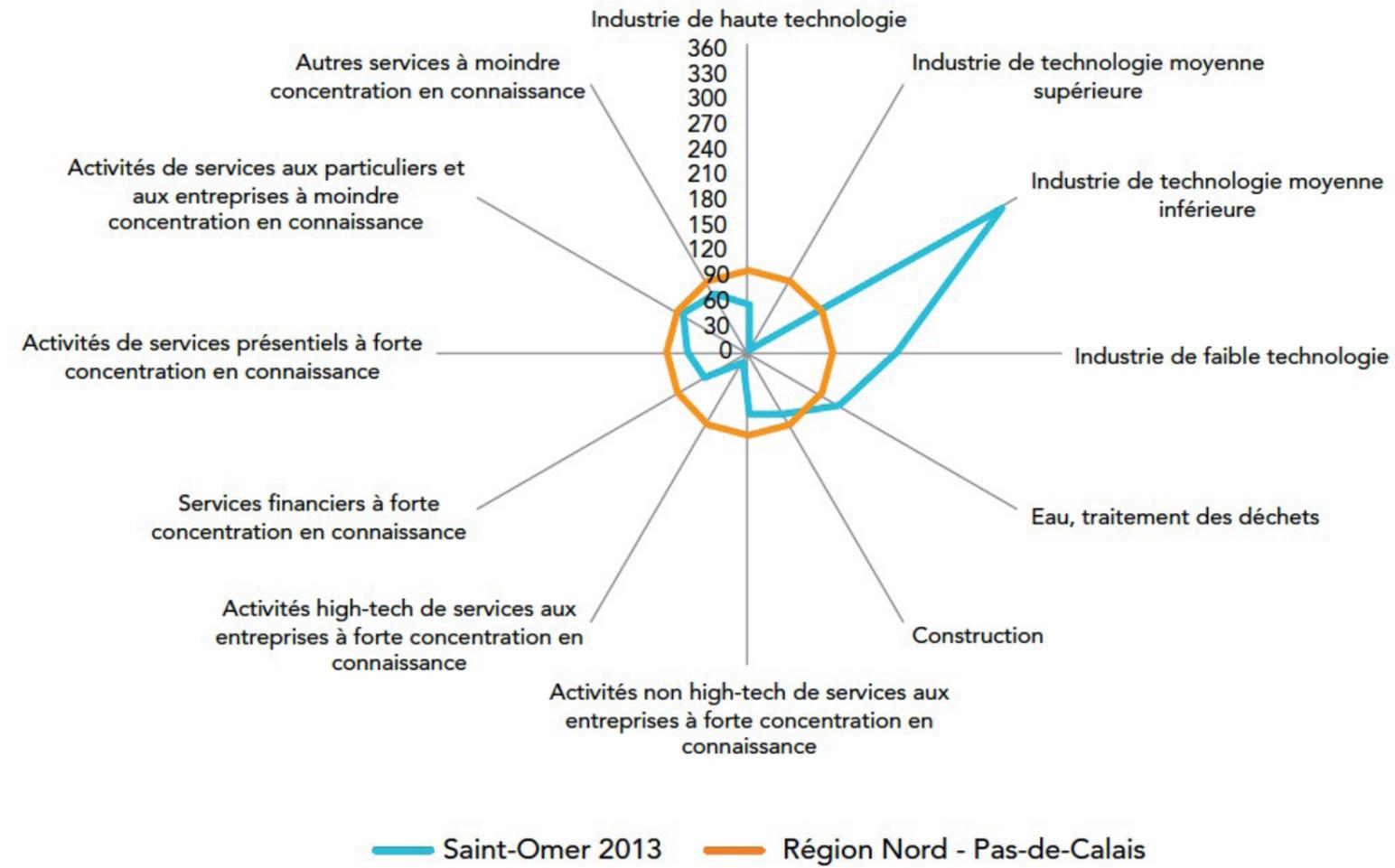
Source : Obs Locaux Commerciaux, Centre-ville de Saint-Omer, AUD

**SCHÉMA DE SYNTHÈSE DE LA TYPOLOGIE DES COMMUNES AVEC UN TAUX DE VACANCE COMMERCIALE DE PLUS DE 5% SELON TROIS CRITÈRES**



Source : MUNCH J, NARRING P. (dirs.), La revitalisation commerciale des centres villes, Rapport établi par l'IGF et le CGEDD, Paris, juillet 2016

# Emploi

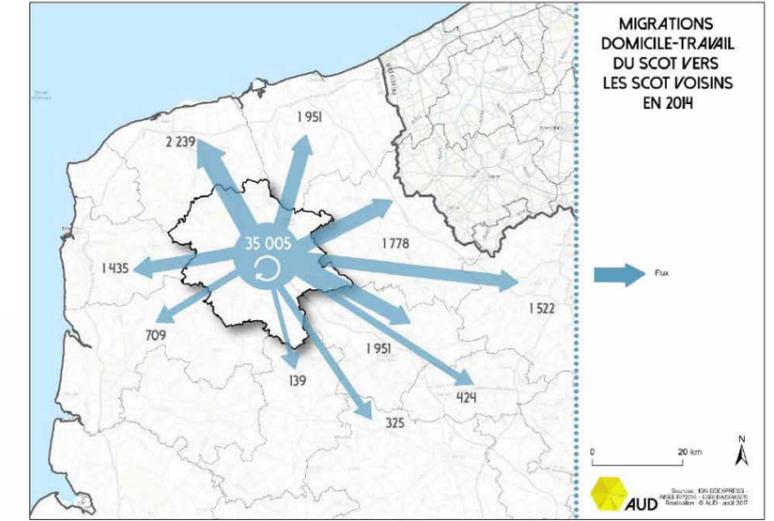


Source : Acoss. Calculs : Direccte Nord - Pas-de-Calais  
 Champ : secteur concurrentiel hors agriculture et énergie  
 Note de lecture : lorsque le tracé du territoire est à l'extérieur du tracé régional, l'activité est plus développée sur le territoire.

Zone d'emploi de l'Audomarois - structuration du tissu d'entreprises (src : AUD)



Migrations domicile-travail du SCOT vers les territoires voisins (RP 2014)  
 Src : SCOT / AUD



## 3-3 Saint-Omer, sélection de projets

### Projet de rénovation et de redynamisation du centre-ville de Saint-Omer

La ville et l'agglomération ont mis au point, sous l'impulsion de la nouvelle équipe municipale, un ensemble d'actions visant à redynamiser et revaloriser les centres-bourgs et le centre-ville de Saint-Omer.

Ces actions comprennent, concernant l'habitat, la mise en place d'une OPAH-RU, d'un Périmètre de ravalement obligatoire des façades (PRO), un programme d'intérêt général (rénovation de l'habitat privé diffus). Une partie du centre-ville est également en secteur NPRU.

Concernant la revitalisation commerciale, un moratoire a été mis en place au début du mandat pour limiter l'extension des commerces de périphérie. D'autres actions ont également été engagées pour encourager les commerçants du centre et l'animation régulière des espaces publics.

\*\*\* *Pour en savoir plus sur cette question, se reporter à l'entretien avec **Pierre Heumel**, adjoint au Maire de Saint-Omer, chargé de l'habitat.*

### Projet du quartier gare de Saint-Omer

Il s'agit d'un projet à forte valeur stratégique pour Saint-Omer, situé à l'interface entre la gare et le centre-ville, mais aussi entre le marais et la ville.

L'ensemble décrit plus de 30 ha de projet, rassemblant les alentours immédiat de la gare, les quais du canal Neufossé, les emprises industrielles au Sud de la gare, ainsi que le quartier Commerce-Saint-Sépulcre en transformation dans le cadre du NPRU.

La programmation prévoit :

> la création d'un pôle économique innovant « La station » afin de réinvestir le bâtiment-voyageur de la gare, bâtiment à forte valeur patrimoniale (à l'origine fermé sur décision de l'ABF pour des raisons de non conformité aux normes de sécurité en vigueur) (...); la mise en place d'un préfabriqué, équipement transitoire, en façade de la gare permet de préfigurer le programme et de l'expérimenter.

> l'aménagement d'un pôle d'échange intermodal pour désenclaver la gare et faciliter son accès l'ensemble des habitants du territoire (espaces

publics, stationnement, mobilités douces, nouveaux accès vers le centre, etc.) ;  
> le développement d'un nouveau quartier d'agglomération par un vaste programme de reconquête urbaine et de redynamisation économique d'un ensemble de quartiers situés entre le centre-ville et la gare.

\*\*\* *Pour en savoir plus sur le projet gare et la politique de mobilité de la ville de Saint-Omer, se reporter à l'entretien avec **Emilie Roudier**, docteure en aménagement de l'espace et en urbanisme.*

### Requalification de friches industrielle à Arques

L'agglomération a également engagé un ambitieux projet de requalification des friches industrielles en centre-ville de Arques, ancien site industriel (cristallerie d'Arques) de 7,2 ha, situé au bord du canal de Neufossé, en vis-à-vis du site remarquable (en restauration) de l'ascenseur à bateaux des Fontinettes et à proximité immédiate du centre-bourg. Ce projet a une vocation mixte (logements, équipements, commerces et activités).

> Phase 1 : requalification du centre ville, construction de 102 logements (29 maisons de ville et 73 logements en collectif). Cette phase est en cours, les travaux ont démarré  
+ reconversion de la Halle de la Composition en espace public en partie couvert. En cours d'étude par la MOE, démarrage des travaux en 2020.

> Phases 2 et 3 : ces phases sont aujourd'hui réinterrogées. La programmation habitat pourrait être réorientée vers de l'activité productive. Le projet de création d'un équipement emblématique consacré à l'industrie du verre, une « Cité verrière » est en réflexion.

### Concours European à Saint-Omer

Le projet European est un concours international d'architecture et d'urbanisme qui se déroule tous les deux ans sur différents sites de projet en Europe.

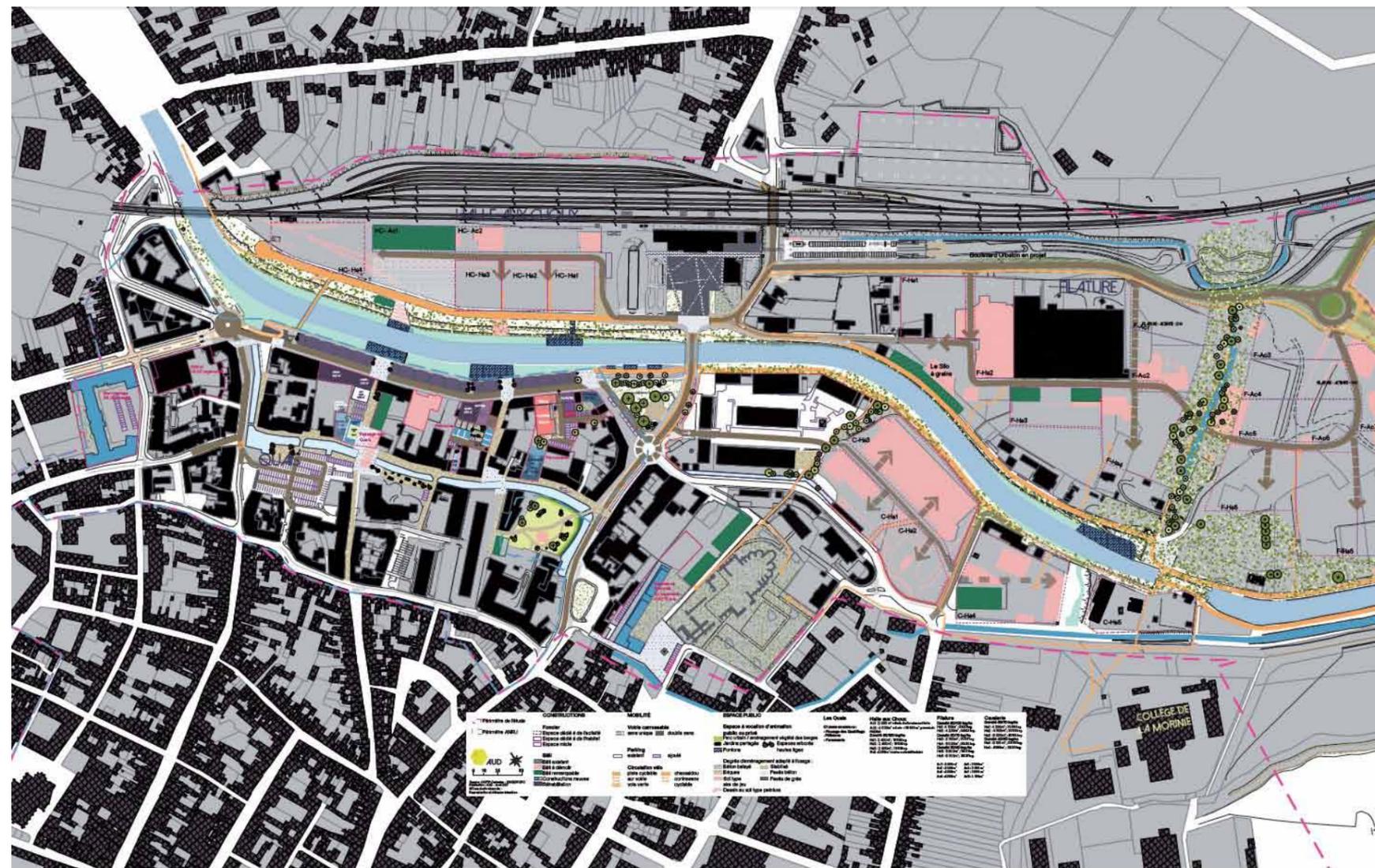
Le projet European de Saint-Omer a été discuté entre les collectivités locales, l'équipe European

France et ses experts, en lien étroit avec l'AUD. Les sites de projet ont été proposés essentiellement à l'échelle du pôle urbain, et sont souvent situés en limite communale. Le territoire a volontairement insisté pour poser aux candidats une question « multi-sites », dont le périmètre de réflexion reste ouvert. La thématique principale retenue est celle de l'« eau productive », envisagée comme moyen de recréer des connexions entre espaces aujourd'hui cloisonnés.

Les continuités fonctionnelles et physiques, notamment entre la ville et son marais, mais aussi et surtout la création d'interfaces « productives » sont posées au centre de la réflexion. Les enjeux de cohésion sociale, de mutualisation et de complémentarité fonctionnelle sont également soulignés. Les demandes de la ville vis-à-vis des candidats insistent aussi sur la gestion du temps long des aménagements et sur la nécessité de proposer des aménagements transitoires (ce type de dispositif a été mis en place par exemple pour le projet de la Station).

Différents sites de projets ont été sélectionnés :  
- le quartier gare de Saint-Omer, projet stratégique

pour l'agglomération, comprenant la création d'un pôle d'échange multimodal associé à différents services et la reconquête des quartiers proches de la gare, à l'interface entre la ville et son marais,  
- les friches industrielles en centre-ville de Arques, secteur de requalification d'un grand site industriel en bord à canal à proximité immédiate du centre-bourg de Arques, et en lien étroit avec la question productive (entreprise Arc) ;  
- le site de la Maison du marais et ses alentours, site à repenser, dont la fréquentation n'atteint pas le succès espéré et qui ne remplit pas complètement son rôle de connexion entre la ville et le marais ;  
- le village-vacances VVF, village vacance désaffecté depuis peu situé au sein même du marais, lieu insolite pour lequel il est demandé d'imaginer de nouveaux avènements,  
- le quartier Fort Maillebois (politique de la ville) ainsi que la plaine des sports située à proximité, vaste quartier d'habitat social et d'équipements sportifs à relier et mieux connecter au reste de la ville.



Projet de la gare de Saint-Omer (src : AUD)

Vue sur le site des friches industrielles à Arques (src : AUD/ Europan)



# 04

## // ENTRETIENS D'ACTEURS

entretien avec

## François Decoster

Maire de St-Omer, Président de la CAPSO, V.-P en charge de la culture à la Région HdF



Né en 1973 à Hazebrouck, **François Decoster** fait ses études à Science Po Paris et au Collège de Bruges et travailla auprès de parlementaires Européens. Entre 2002 et 2012 il est conseiller auprès de plusieurs ministres. En 2012, il devient chef d'entreprise (FD Conseil, société de conseil en stratégie). Elu de la ville de Saint-Omer depuis 2001, il devient maire et président de la communauté d'agglomération en 2014. Conseiller régional depuis 2010, il occupe actuellement la vice-présidence en charge de la culture et la vice-présidence du comité européen des Régions.

### 1 – Comment caractériseriez-vous le positionnement du territoire de Saint-Omer à l'échelle régionale ?

Nous sommes une agglomération de dimension moyenne, avec 105 000 habitants depuis l'application de la loi NOTRe. Notre territoire est souvent présenté comme un territoire intermédiaire entre la métropole européenne de Lille et le littoral. Nous avons développé tantôt des coopérations avec la métropole, tantôt avec le pôle métropolitain de la Côte d'Opale. Depuis 2014, nous essayons d'affirmer que nous sommes un territoire à part entière, avec son histoire et son identité, son mode de fonctionnement propre, ce qui nous amène à développer et choisir également de nouvelles coopérations.

Le fait que la CAPSO soit aujourd'hui la 5e agglomération du Pas-de-Calais va peut être faciliter aussi les choses. La réorganisation territoriale nous a fait passer au-dessus de la barre symbolique des 100 000 habitants, ce qui nous permet de mener plus facilement des échanges et des coopérations avec les territoires voisins. Par exemple, nous mutualisons depuis peu les services

de l'agence d'urbanisme avec la communauté de communes de Flandre Intérieure (CCFI). Nous avons également la volonté de coopérer dans le domaine de l'économie, avec la création d'une agence de développement économique commune. Le troisième axe de coopération était de créer un pôle métropolitain ensemble. Si cet axe n'a pas abouti, il n'en reste pas moins que ce travail de coopération avec nos voisins directs nous renforce dans l'espace régional.

Nous avons travaillé par ailleurs sur une stratégie coopération transfrontalière partagée avec les flamands ainsi que sur une coopération avec la métropole européenne de Lille (MEL). Jusqu'à présent la MEL a assez peu conventionné avec des territoires voisins. Elle a récemment contractualisé un partenariat avec Dunkerque, ce qui peut se comprendre car cette dernière constitue, de fait, son débouché portuaire naturel. Nous avons donc été la 2nde intercommunalité avec laquelle la MEL a scellé un partenariat.

Le territoire audomarois revendique la forte présence de son industrie ainsi qu'un patrimoine naturel important. Il s'agit d'un territoire « industriel

à la campagne », un pôle urbain composé de villes à dominante rurale. Nous sommes à la fois un territoire industriel et un territoire de tradition ancestrale (tradition maraîchère, par exemple). Cette caractéristique rurale a ses bons côtés, avec un attachement fort au territoire, aux traditions et au patrimoine, mais aussi ses aspects plus complexes, avec historiquement une mobilité faible. Le projet de bus transfrontalier que nous menons avec la Flandre occidentale a justement pour objectif de montrer aux demandeurs d'emplois qu'ils peuvent trouver des opportunités plus proches qu'à Lille, en Flandre, qui est quasiment au plein emploi.

### 2 – Quelles sont les raisons qui motivent les nouvelles coopérations tissées récemment ? A quels intérêts politiques répondent-elles ? Sur quelles actions concrètes portent-elles ?

Il existe clairement une notion de « masse critique ». Travailler avec la Flandre intérieure, c'est passer de 100 000 à 200 000 habitants et pouvoir partager plusieurs fonctions supports. Cela renforce le territoire et profite à l'ensemble des habitants.

Au-delà des axes opérationnels, il y a un sens politique à la convention que nous avons signée avec la MEL. Pour cette dernière, coopérer permet d'afficher un raisonnement à grande échelle et le souci du développement des autres territoires régionaux. Pour l'audomarois, il s'agit de montrer que par notre dynamisme nous avons suscité l'intérêt d'une grande métropole.

La convergence politique est importante, mais, pour faire vivre ces coopérations, il est essentiel de mettre en oeuvre des actions concrètes, et pour cela, de mobiliser les équipes techniques et de se donner des objectifs clairs et pas trop nombreux.

Sur la MEL, l'un de ces axes de coopération porte sur les questions de mobilité sur lesquelles l'intérêt est totalement partagé. Du côté de Saint-Omer, on observe une mobilité pendulaire vers la métropole, pour les études ou le travail, qui provoque des embolies à la périphérie de Lille. Du côté de la métropole lilloise, ces perturbations dues aux mobilités sont tellement importantes que les élus cherchent à favoriser le report modal et à travailler sur les cadencements ferroviaires avec les autres villes de la région.

Un autre axe de coopération très concret sur lequel nous travaillons avec la MEL porte sur l'eau. L'audomarois est un territoire doté de ressources abondantes en eau souterraine et de surface. La MEL a des besoins importants dans ce domaine. Nous fournissons actuellement environ 15 millions de m<sup>3</sup> d'eau par an aux industries et foyers lillois, et un peu moins du côté du Dunkerquois. Nous avons donc intérêt à travailler sur la recherche de nouveaux gisements et à assurer la sécurité des gisements actuels.

### 3 – Un pôle métropolitain a été créé à l'échelle du SCoT du Pays de Saint-Omer (CAPSO + CC du Pays de Lumbrès) au 1er janvier 2019. Dans ce contexte, quid de la coopération avec le littoral au sein du pôle métropolitain de la Côte d'Opale (PMCO) ?

Les deux pôles métropolitains cohabitent. Les enjeux traités à l'échelle du PMCO ont surtout porté ces dernières années sur les questions relatives au littoral et à l'économie portuaire.

En parallèle, le Conseil régional a créé une nouvelle politique régionale d'aménagement du territoire, en s'appuyant sur les dynamiques métropolitaines, et en réservant un de ses instruments financiers aux pôles métropolitains.

La création du pôle métropolitain à l'échelle de l'Audomarois a pour objectif d'accompagner directement par la mobilisation du dispositif régional le projet de territoire que nous portons et de renforcer les coopérations entre les intercommunalités à cette échelle.

#### **4 – Le projet sur le cœur de ville a-t-il été compliqué à faire accepter à l'échelle de l'agglomération ? Quelle est la qualité de votre dialogue avec les communes périphériques ?**

Au moment de la création de la nouvelle communauté d'agglomération, nous avons travaillé sur un projet de territoire commun. Ce dernier a été conçu collectivement tout au long de l'année 2016, à l'occasion d'ateliers qui ont rassemblé pas loin de 300 élus municipaux de la nouvelle intercommunal-

ité. Le projet de territoire a posé comme principe fondamental la complémentarité entre urbain et rural. Cela a rassuré les uns et les autres sur la possibilité de s'appuyer sur le pôle urbain principal pour organiser le territoire.

#### **“ LE PROJET DE TERRITOIRE A POSÉ COMME PRINCIPE FONDAMENTAL LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE URBAIN ET RURAL ”**

Si ce projet de territoire est de nature à entraîner tout le monde, l'équilibre reste bien sûr fragile. Il est facile de poser un principe d'équilibre dans un texte initial, mais ce dernier ne se traduit pas dans chaque délibération de la communauté d'agglomération : on peut avoir des cycles qui font avancer des gros chantiers, plutôt sur le pôle urbain, et d'autres où l'on va travailler davantage sur la ruralité. Tout dépend de l'outil avec lequel vous observez la réalité, avec un grand angle ou avec un microscope. Il est donc important de rappeler régulièrement le contexte global de nos actions.

#### **5 – Quelles sont les spécificités du**

#### **rôle de maire dans une ville moyenne comme Saint-Omer ?**

La ville moyenne est une ville où le maire exerce deux métiers à la fois. D'une part, il fait un travail de proximité. Le maire est attendu dans la relation directe avec les habitants. Avec les réseaux sociaux, aujourd'hui, vous pouvez être contacté le jour comme la nuit par un habitant, pour un dégât des eaux par exemple. Un maire d'une très grande ville n'a pas la même relation à l'habitant. D'autre part, le maire a un rôle important qui consiste à voir un peu plus loin, et à être capable d'entraîner les habitants dans une vision qui dépasse leur propre territoire, surtout lorsque l'on est à la fois maire et président d'agglomération.

#### **6 – Quelles sont les difficultés ou les freins auxquels vous avez été confronté dans ces exercices de coopérations et de réorganisation territoriale ?**

Dans le cadre de la création de la CAPSO, il a été compliqué de combattre le mythe selon lequel les grandes agglomérations étaient plus riches

que les petites intercommunalités et qu'il y avait un « gâteau » à aller chercher. Il est possible que les choses aient été présentées comme ça pour inciter les communautés de communes de moins de 15 000 habitants à se réunir. Or, il n'y a pas de trésor caché. L'économie d'échelle générée par la réorganisation territoriale ne se fait pas du jour au lendemain. Tout cela s'inscrit dans le temps long.

Au début des années 2000, les élus ont eu un vrai intérêt financier à créer des intercommunalités car l'état avait promis des augmentations de dotations. Ici, l'exercice est différent : on crée des grandes intercommunalités pour coller davantage à la réalité des bassins de vie, pour éviter l'accumulation de petites intercommunalités. On les crée sur la base des ressources qu'elles ont déjà. Entre le 31 décembre 2016 et le 1er janvier 2017, il n'y a pas eu d'abondement d'état, aucune ressource financière en plus.

Une autre difficulté réside dans l'harmonisation des compétences à l'échelle de la nouvelle agglomération. Pour intégrer les compétences au niveau de l'agglomération, il fallait trouver comment optimiser des dépenses de fonctionnement, sachant qu'on

ajoutait 30% de population pour 20% seulement de recette supplémentaire. J'ai posé le principe au début du mandat que je ne souhaitais pas d'augmentation de la fiscalité. Nous poursuivons donc cet effort pour baisser des dépenses de fonctionnement depuis le début du mandat, afin de pouvoir monter le niveau d'intégration à l'échelle du territoire sans augmenter le niveau de fiscalité de l'intercommunalité.

#### **7 – Quelle question souhaiteriez-vous poser aux chercheurs qui seront présents au colloque ?**

Le travail des décideurs politiques trouve un réel intérêt à être accompagné par des travaux scientifiques. Nous élus, sommes toujours dans un souci d'anticipation. Nous essayons d'une part, de créer les conditions de vie adaptées aux besoins des habitants tels qu'ils sont exprimés aujourd'hui. Pour cela, nous travaillons beaucoup sur la concertation et la pratique du débat public. Mais d'autre part, étant donné les niveaux d'investissement et le temps nécessaires à la concrétisation des projets, nous nous disons que nos projets doivent égale-

ment construire une réponse qui devra correspondre aux attentes des citoyens dans 5 à 10 ans, attentes qui sont difficiles à anticiper. En particulier, dans le cadre d'une ville moyenne, la question est de savoir : - si ce que nous sommes en train de préparer aujourd'hui va permettre, dans 5 ou 10 ans, d'offrir des solutions à des habitants qui pourront choisir de rester habiter sur le territoire plutôt que de s'installer dans une grande ville (la migration vers les grandes villes est le sens de l'histoire depuis des années), - si ce que nous mettons en place pourrait correspondre aux attentes d'habitants qui chercheraient une alternative aux grandes villes, du fait des problèmes de mobilité, de ressources, de qualité de l'air que ces dernières connaissent.

# Attractivité régionale du littoral et coopérations

entretien avec

## Didier Paris

Professeur à l'Université de Lille



**Didier Paris** est Professeur à l'Université de Lille. Il y a dirigé l'UFR de Géographie et Aménagement, l'Institut d'Aménagement et Urbanisme de Lille et le laboratoire TVES, Territoires, Villes, Environnement & Société. Il a coordonné les recherches de la plate-forme lilloise pour le programme POPSU 1 et 2. Ses travaux portent sur la planification, la métropolisation et l'organisation spatiale des grands territoires. Il a présidé l'APERAU-Internationale (association des instituts d'urbanisme francophones) de 2008 à 2012. Engagé dans la société civile locale, il a présidé Conseil de Développement de Lille Métropole de 2008 à 2014.

### 1 - Comment définiriez-vous le positionnement structurel des villes de Dunkerque et de Saint-Omer à l'échelle régionale ?

Dans l'ancien contexte de la région Nord-Pas-de-Calais, j'ai défendu l'idée d'une « région urbaine » (ou métropolitaine), constituée de plusieurs entités :

- d'une part, la métropole, le cœur du réacteur,

- ensuite, l'aire métropolitaine incluant le bassin minier, l'arc sud métropolitain (considéré ici comme son bassin d'emploi élargi), qui constitue un système spatial complexe, caractérisé par des échanges croisés de flux et des polarités urbaines relais (Valenciennes, Douai, Lens, Béthune) et le transfrontalier belge proche (l'arc nord métropolitain)

- enfin, à une échelle plus large, la région urbaine ou métropolitaine à proprement parler, incluant la façade maritime (et l'Avesnois, à l'est), proposant notamment la fonctionnalité touristique (tourisme balnéaire, résidences secondaires), mais aussi d'autres fonctions économiques majeures (3ème

port commercial de France, 1er port continental pour les passagers, 1er pôle halieutique de France) au sein d'un système métropolitain régional élargi renforcé par le TER-GV.

En effet, le littoral constitue l'espace de respiration hebdomadaire des métropolitains. Le fonctionnement de ce système est également marqué par les mouvements pendulaires, le TER-GV ayant rapproché le littoral de la métropole : on voit des gens qui travaillent à Lille et qui habitent à Dunkerque, Calais, ou encore Boulogne. Mais c'est surtout avec la ville de Dunkerque se crée cet effet de proximité.

Dans les travaux anciens (années 1970) de l'organisme régional d'étude et d'aménagement de l'aire métropolitaine (OREAM), le territoire de Saint-Omer avait été identifié comme un pôle intermédiaire, entre le littoral et la métropole.

Depuis, tout cela a évolué. Il s'agit d'un territoire à fort potentiel touristique. Sur le plan industriel, il est confronté aux difficultés récurrentes de la verrerie Arc, qui a été longtemps le point d'ancrage solide du territoire audomarois, et qui, comme toutes les

industries, avec la concurrence mondiale et la globalisation, subit différentes remises en causes. Le site va muter mais on peut espérer qu'il a encore de l'avenir.

Le potentiel de Saint-Omer sur le tourisme et sur le cadre de vie est vraiment important. On peut tout à fait imaginer un développement d'activités, avec des métropolitains qui choisissent d'habiter à Saint-Omer, de même que des Lillois peuvent choisir de s'installer à Dunkerque.

Avec l'élargissement aux Hauts-de-France, un enjeu pour le littoral est sans doute l'intégration de la Baie de Somme dans une offre touristique intégrée au sein du système territorial du littoral.

Par ailleurs, au cœur de la nouvelle région, la question de la relation fonctionnelle entre Lille et Amiens, via Arras, constitue également un sujet d'aménagement du territoire, ainsi sans doute que celle entre Saint-Quentin et le Cambrésis, par exemple autour de la filière textile, Saint-Quentin développant également des liens avec la métropole lilloise sur la robotique.

### 2 - Comment se caractérise l'attractivité du littoral dans l'espace régional des Hauts-de-France ?

En termes d'attractivité touristique régionale, je constate une accumulation de pépites que nous sommes seulement en train de découvrir et qui restent à valoriser - notamment dans le cadre du développement de la « silver economy » - : la Baie de Somme, les caps Gris-Nez et Blanc-Nez et le Touquet-Hardelot. Le Touquet c'est l'une des plus belles stations balnéaires en Europe! On peut aussi voir beaucoup de potentiel à Wimereux, Malo, ou encore à Boulogne-sur-Mer avec Nausicaa. En effet, c'est peu connu mais Nausicaa génère un rayonnement économique mondial car son équipe a des compétences recherchées à l'échelle internationale.

Par ailleurs, on est tous usagers du littoral quand on habite la métropole lilloise, en saison surtout. Sur une demi-journée, on peut profiter des plages de Malo, de De Haan en Belgique. Pour un week-end, on peut se rendre sur les plages de Wimereux, de Hardelot et Le Touquet, etc. La métropole représente un marché d'un million d'habitants, de deux millions si l'on considère l'aire métropolitaine.

S'il on ajoute les belges et les bruxellois en particulier, on constate que le tourisme local représente un énorme potentiel.

Dans ce système, Dunkerque, qui était positionnée comme une ville avant tout portuaire et industrielle, est en train de faire sa mue et de changer d'image, aidée notamment par les séries télévisées et le cinéma (tournages sur place). Le territoire dunkerquois dispose d'atouts évidents.

Dunkerque est la ville la plus proche de la métropole, accessible en 30 min avec le TER-GV, en 45 min avec l'autoroute A25 (hors bouchons). C'est la ville la plus importante du littoral, celle qui a le profil le plus diversifié. Il s'agit d'un territoire « en mode projet » depuis des années avec les projets urbains Neptune, puis Grand Large et ensuite Phoenix.

Comme le montrent beaucoup de villes dans le monde, l'image industrielle et l'attractivité touristique ne sont pas incompatibles. La ville peut en effet jouer de son identité industrielle sur un plan culturel. Beaucoup de choses restent à capitaliser et développer. Enfin, si les dunkerquois eux-mêmes ne sont pas très riches, leur territoire a

quand même des moyens, grâce au tissu industriel qui génère des rentrées fiscales importantes.

### 3 - Comment s'organisent les coopérations territoriales sur ce littoral ?

L'environnement et le tourisme sont les deux principaux sujets de coopération du pôle métropolitain de la Côte d'Opale (PMCO). Ce sont des sujets qui font plutôt consensus. Mais historiquement, il y a eu aussi des phénomènes de compétition entre les villes du pôle métropolitain : par exemple, lors de l'implantation du pôle commercial Marques Avenue à proximité du tunnel, de nombreux débats ont eu lieu. Le projet était porté par la Chambre de commerces et d'industries (CCI) de Calais, à l'époque indépendante (aujourd'hui, les CCI ont fusionné à l'échelle régionale). Le projet avait été beaucoup débattu : la ville de Dunkerque et les commerçants dunkerquois avaient vivement réagi, la ville de Boulogne avait également fait entendre sa voix.

Concernant le GECT, c'est plutôt Dunkerque qui a porté la coopération transfrontalière et qui a le plus intérêt à s'y impliquer. Outre l'opportunité de décro-

cher des financements européens sur des projets INTERREG, il s'agit surtout d'enjeux de proximité (par exemple, concernant le réseau de bus).

### 4 - Quel regard portez-vous sur le potentiel de coopération entre Lille et Dunkerque ?

Pendant longtemps, les collaborations Lille-Dunkerque étaient compliquées, entre autre du fait de certaines difficultés relationnelles entre personnalités politiques, quoique du même bord. On voit bien qu'il y a un fort potentiel de collaboration, notamment sur le champ du tourisme. Par exemple, on peut identifier comment peuvent s'organiser des parcours touristiques, polarisés sur le littoral et la métropole, mais qui valoriseraient les points d'intérêts intermédiaires comme autant d'étapes sur le chemin (Cassel, par exemple). Même si, sur année ou une saison, le déplacement sur un week-end ou une après-midi reste ponctuel à l'échelle d'une famille, le marché est important : si on prend l'aire métropolitaine par exemple (deux millions d'habitants), et que l'on pose l'hypothèse que 5 % des habitants empruntent ce parcours touristique,

ça fait 100 000 visiteurs à Cassel juste pour l'aire métropolitaine. Les effets économiques d'une telle valorisation peuvent être vraiment importants.

Dans le champ de la culture, la métropole lilloise, suite à Lille 2004, est devenue un pôle culturel majeur en France et en Europe. Avec le FRAC, le LAC, le potentiel culturel du territoire dunkerquois est devenu évident. D'autres sites de la ville ne demandent d'ailleurs qu'à être utilisés. On voit bien comment il peut y avoir une synergie et non une concurrence d'un point de vue culturel entre les deux villes. Pour Lille capitale du Design, il serait intéressant d'imaginer des projets dans ce sens.

Un exemple concret, dans le champ scientifique : le laboratoire Territoire Ville Environnement et Société que j'ai créé est une bonne illustration de coopération entre littoral et métropole. Créé en 2006 au sein de Lille 1, le laboratoire a intégré une équipe de l'ULCO (majoritairement du site dunkerquois) en 2010. Nous travaillons maintenant sur les deux sites, en collaboration. Le transport en TER-GV est facile et rapide. C'est surtout une question de coût de déplacement.

### 5 - Quels impacts les grands projets infrastructurels régionaux ont-ils eu et peuvent-ils encore avoir sur ces deux villes, notamment la mise en service du TER-GV et le futur canal Seine Nord Europe ?

Aujourd'hui, nous sommes capables de mesurer à quel point le TER-GV mis en place il y a quinze ans, a eu un impact sur les usages et sur l'organisation de l'emploi à l'échelle régionale. Les flux croisés se sont multipliés, avec des profils qui habitent à Lille et travaillent à Dunkerque, et vice-versa. Ce n'est pas un hasard si le projet cœur de ville de Dunkerque se concentre sur la question de la gare. La collectivité avait déjà mis en place des navettes sur la gare avant la réorganisation totale du réseau. La gare, grâce à cet « effet TER-GV », a été réaménagée et le réseau de transports a été réorganisé, pas uniquement par rapport aux trajets domicile-travail, mais aussi par rapport aux loisirs.

Le projet du canal Seine Nord est très attendu, le conseil régional y croit beaucoup. Que ce projet aboutisse ou non (il convient de rester prudent jusqu'au bout, eu égard aux aléas historiques

du projet), il est impossible aujourd'hui d'anticiper l'impact qu'il aura sur le territoire dunkerquois. On ne le saura qu'après une quinzaine ou une vingtaine d'années de fonctionnement. Peut-être Dunkerque deviendra-t-il une alternative au port du Havre pour Paris et aux ports belges pour Lille ?

Cette nouvelle infrastructure peut en effet augmenter la compétitivité du port de Dunkerque grâce au transport de conteneurs en barge. Dans les années 1960-1970, beaucoup d'espairs avaient été mis dans le canal à Grand gabarit entre Dunkerque et Valenciennes, mais aussi Lille : ce canal n'a pas sauvé la sidérurgie à Valenciennes, et Anvers, Zeebruges et Rotterdam sont toujours aussi important pour l'économie de la métropole lilloise.

# Se développer dans un nouveau contexte territorial

entretien avec

## Sylvie Delatte

Directrice Stratégie, International et Portuaire, Direction général Attractivité & cohésion du territoire, CUD



**Sylvie Delatte** est Directrice Stratégie, International et Portuaire à la CUD. De formation juridique, elle travaille dans les collectivités locales depuis 1989 dans les domaines du développement économique puis sur les questions de projet de territoire (prospective, partenariats y compris européens et internationaux, contractualisation). Après un passage en agence d'urbanisme, elle s'est intéressée au domaine maritime et portuaire et s'attache aujourd'hui aux nouveaux enjeux d'innovation, de transition, de gouvernance, d'interterritorialité, de participation citoyenne, de refonte du service public....

### 1- Vous avez consacré une grande partie de votre parcours professionnel à étudier et à agir sur le territoire dunkerquois. Quel regard rétrospectif portez-vous sur le développement du territoire, en particulier sur son développement industriel et portuaire ?

Dunkerque est un territoire marqué par les grandes décisions de l'Etat. Ce dernier a amené la sidérurgie sur l'eau et a créé une série d'infrastructures majeures. Assez vite, les élus locaux se sont dit qu'il fallait créer une communauté urbaine pour se structurer et prendre en main l'avenir du territoire, par rapport à l'Etat mais aussi par rapport aux grands acteurs industriels et portuaires. C'est ainsi qu'est née la communauté urbaine en 1969.

La relation au port et à l'industrie a été structurante historiquement. Toute notre économie repose sur ce tissu industriel. Cette mono-industrie a induit un esprit entrepreneurial limité et un secteur tertiaire très peu développé, qui, lorsqu'il existe, est souvent lié à l'industrie lui-aussi. Tout cela a créé de

l'emploi et de la richesse qui a été redistribuée sur le territoire (surtout au moment où la taxe professionnelle existait encore). Si l'on étudie plus finement le développement du port industriel, on peut observer que nous avons manqué la 1<sup>ère</sup> phase de développement du conteneur, activité qui s'est développée en revanche dans les ports voisins (Anvers, Zeebrugge, etc.). Il faut dire qu'il n'existe pas vraiment de stratégie nationale de développement des ports. On a beau être le 3<sup>e</sup> pays au monde en termes de puissance maritime, la France a toujours été plutôt tournée vers la terre que vers la mer. De plus, les investissements consentis ont été plus conséquents dans d'autres ports comme le Havre qu'à Dunkerque.

Les chocs économiques et sociaux importants qu'a subi le territoire dunkerquois avec d'abord la fermeture des chantiers navals puis les fermetures industrielles (raffineries) nous ont fait nous interroger sur la pertinence de continuer à affirmer cette spécificité industrielle. Nous avons un tourisme avec beaucoup de potentiel en parallèle, notamment du côté du tourisme de mémoire, qui a été relancé suite au film « Dunkerque » de Christopher Nolan.

En outre, il y a tout un travail à faire sur le champ de l'attractivité, d'autant plus crucial que nous sommes dans un contexte de décroissance démographique. Nos jeunes s'en vont du fait de l'image négative du territoire, notamment liée à l'industrie, et de la montée en puissance des critères environnementaux dans la qualité de vie.

### 2- Quelle est la stratégie de développement de Dunkerque aujourd'hui ? Comment est-elle menée avec les différents acteurs du territoire ?

La réflexion sur l'industrie a mûri ces dernières années. Des investissements privés colossaux ont été réalisés sur le port (terminal méthanier, plus d'un milliard d'euros). La position des élus est aujourd'hui de ne pas renier la dimension industrielle et énergétique du territoire, mais, de dire que si l'on continue d'investir sur ce champ industriel, ce ne peut plus être la même industrie qu'avant, et qu'il faut se poser la question de la transition.

Cette industrie doit être beaucoup plus sobre et respectueuse de l'environnement, plus soutenable,

elle doit véhiculer une meilleure image ; elle doit s'inscrire dans de nouvelles logiques d'écologie industrielle et d'économie circulaire. Elle doit maintenir sur le territoire les entreprises par un gain de productivité lié à la baisse des coûts de la ressource et en attirer de nouvelles.

Par ailleurs, il s'agit, en se basant sur cet atout industriel qui est le nôtre, de diversifier notre tissu économique, de développer un volet plus entrepreneurial (start-up, etc.), un volet recherche-innovation, et un tissu dynamique inscrit dans des réseaux internationaux.

Nous avons également d'autres chantiers comme le numérique et les data. Nous avons pris conscience récemment que nous disposons de beaucoup de données sur le territoire. Nous avons lancé une étude de recensement de ces données. Au-delà de leur recensement et de leur gestion, il s'agit de savoir comment on les utilisera. C'est un vrai champ d'investigation pour les années à venir. Les applications dans le champ de l'écologie industrielle constituent notamment un vrai potentiel (cf. projets de « toiles » impulsés par l'AGUR).

Enfin, notre stratégie économique s'appuie aussi sur le secteur agricole. 46 % de la surface du territoire dunkerquois est agricole. L'agriculture répond également à des logiques de productivité. C'est pourquoi la CUD encourage et accompagne avec d'autres acteurs les agriculteurs qui veulent changer leurs pratiques pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et davantage se tourner vers des activités de maraîchage et le bio. Nous travaillons sur la notion de circuit court avec un projet sur la restauration collective. Les agriculteurs du territoire, au début réservés, ont compris les enjeux et s'intéressent à ces nouveaux modes de production, la CUD travaillant à leur garantir des débouchés, notamment avec la restauration scolaire

Toute cette stratégie est menée dans un contexte où les formes de gouvernance se renouvellent avec :

- une collaboration qui se développe entre le public et le privé. On apprend à travailler ensemble avec des attentes et des intérêts différents et à se retrouver sur les enjeux communs.
- une mobilisation de l'ensemble des acteurs institutionnels, privés et associatifs, mais aussi les citoyens. Nous essayons de les associer davan-

tage dans la prise de décision. Il s'agit de tester de nouvelles méthodes pour associer les citoyens, votations, réseaux sociaux, etc. Nous imaginons en ce moment un format de « conférence territoriale ou partenariale » dans ce but. Nous allons commencer à l'expérimenter dans le domaine de l'économie.

Nous avons par exemple répondu en avril 2019 à un appel à projet dénommé « Territoire d'innovations », lancé par l'Etat dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir, PIA 3. Il s'agit dans ce dossier de dessiner « un projet de territoire à 10 ans ». Notre projet global, estimé à 290 millions d'euros sur 10 ans, a été co construit avec une implication forte des acteurs privés. Nous avons identifié les projets privés qui étaient susceptibles de converger avec le grand projet de territoire porté par la collectivité. Que nous remportions ou pas ce projet, il s'est produit quelque chose de nouveau dans la préparation de ce dossier : tout le monde, entreprises y compris (dont des grands groupes ), s'est mis autour de la table. Cette configuration partenariale est nouvelle.

De notre côté, cela nous apprend à travailler autrement. Nous devons apprendre à discuter avec des

intérêts différents, à élaborer des business-plans, mais aussi à négocier et à trouver des solutions nouvelles : par exemple, sur la qualité de vie, dans le cadre des négociations pour améliorer la qualité de l'air, nous demandons de réduire les émissions mais nous tentons également de réutiliser ces émissions pour les valoriser

### 3- Quelles sont les conséquences des dernières réformes territoriales sur le dialogue et les coopérations entre territoires ?

Nous constatons aujourd'hui un véritable souci dans le dialogue des collectivités avec l'Etat et la région. La « digestion » par les services régionaux de la fusion institutionnelle et de l'agrandissement du territoire prend du temps. La question du périmètre est difficile à gérer pour nous aussi : par exemple, une réunion à Amiens nous prend toute la journée désormais.

En outre, les enjeux des deux anciennes régions sont très différents, tout comme leur culture politique qui s'est formée sur des dizaines d'années. Les rapports de force historiques sur lesquels nous

avons réussi à avancer sont désormais bousculés et nous assistons à un « retour en arrière » sur certains points, comme sur l'environnement car il faut trouver de nouveaux équilibres Les négociations se font d'abord au sein de la région entre les deux anciennes régions et non plus réellement entre les territoires eux-mêmes.

### “ LE STATUT DES COMMUNAUTES URBAINES A LARGEMENT PERDU DE SON IMPORTANCE, CAR IL NE CORRESPOND PLUS A UN NIVEAU DE DIALOGUE PRIVILEGIÉ ”

En plus de cette fusion régionale, la création des métropoles n'est pas sans conséquence pour nous. Dans l'ancienne configuration régionale, il existait trois communautés urbaines : Lille, Arras et Dunkerque. Nous étions donc dans le premier cercle de négociation avec l'Etat et la Région. Suite à la transformation des grandes capitales régionales en métropoles, le statut des communautés urbaines a largement perdu de son importance, car il ne correspond plus à un niveau de dialogue

privilegié. Pour illustrer cela il suffit de prendre l'exemple de la CTAP , instance de dialogue régional dans laquelle les Communautés urbaines restantes occupent la même place que les communautés d'agglomération ou de communes.

### 4 - Comment se sont déroulées les négociations avec la région sur le SRADDET, en particulier sur la question stratégique de la desserte ferroviaire ?

Les récentes évolutions liées au ferroviaire nous préoccupent. Dans ce domaine, bien que les impacts soient très importants pour la CUD, et bien que le vice-président aux transports de la région Hauts-de-France, Franck Dhersin, soit également l'un des vice-présidents de la CUD, nous n'assistons pas directement aux négociations et donc nous n'avons que très peu de poids dans les discussions. Il s'agit surtout d'un bras de fer entre la Région et la SNCF.

Nous avons ces dernières années un service grande vitesse performant, dont l'offre vient d'être récemment réduite. On nous avait dit « on

supprime des lignes TGV mais la Région va palier à cela en mettant des TER GV ». Aujourd'hui, on observe une réduction du nombre de dessertes quand bien même elles sont maintenues, elles sont beaucoup moins performantes. C'est contradictoire avec l'ensemble des discussions que nous avons par ailleurs avec la Région autour du besoin de gagner en attractivité. Nous nous sommes manifestés auprès de l'Etat, notamment auprès de la ministre des Transports, mais les retours sont encore incertains

### 5 - L'agglomération de Saint-Omer a créé son propre pôle métropolitain le 1er janvier 2019. Comment expliquez-vous cette évolution territoriale ?

On peut y voir une autre conséquence des réformes territoriales. En effet, de nouvelles modalités de dialogue avec les territoires ont été mises en place suite à la fusion des régions, afin de construire le SRADDET et la PRADET. La région a décidé de s'appuyer pour cela non seulement sur les métropoles, mais aussi sur les pôles métropolitains. Par exemple, pour chaque pôle métropolitain, une enveloppe de financement d'ingénierie est attribuée. C'est a priori cette logique qui a poussé

Saint-Omer à créer son propre pôle métropolitain. A ma connaissance, Saint-Omer n'a pas pour autant quitté le pôle métropolitain de la côte d'Opale (PMCO). Il semblerait que l'on puisse appartenir à plusieurs pôles métropolitains, à condition que les compétences ne soient pas les mêmes.

Il est vrai que la difficulté politique en termes de coopération territoriale pour Dunkerque, est aujourd'hui aussi du côté du PMCO, en particulier dans les relations avec Calais. Néanmoins, nous avons réalisé récemment un travail de prospective avec les élus de Dunkerque au cours duquel la question a été posée de la priorité à donner en termes de coopération entre Lille et le PMCO. Ils ont clairement répondu que ces deux alliances restent nécessaires et ne s'excluent pas.

### 6 - Comment analyser la nouvelle dynamique de coopération entre Dunkerque et la métropole lilloise ?

Du fait de la richesse qui le constituait, le territoire de Dunkerque a eu tendance à vivre un peu sur lui-même, hormis le port qui était ouvert sur le reste du monde. Aujourd'hui, on sait que la richesse

d'un territoire repose sur l'ensemble des flux qu'il génère. Nous avons trop souvent accueilli des flux sans en tirer une plus value territoriale. Cette prise de conscience nous amène à créer de nouvelles alliances territoriales, pour générer davantage de flux qui apporteront de la valeur au territoire.

Dunkerque avait fait le choix du littoral en portant dans les années 1990 le projet de création du syndicat mixte de la Côte d'Opale. L'idée alors était d'équilibrer les forces face au poids de la métropole lilloise. A l'époque du lancement des pôles métropolitains par la DATAR, la question d'une alliance avec Lille a été posée, et c'est à nouveau le littoral qui a été choisi. Cette coopération littorale est forte car elle repose sur une réelle similarité des identités des villes mais aussi sur des problématiques communes, en particulier dans le domaine de l'environnement et de l'économie maritime.

Nous assistons aujourd'hui à une réorientation des coopérations territoriales du fait notamment d'une détente politique entre les nouveaux présidents de la CUD et de la MEL.

Plusieurs attentes de part et d'autre se rejoignent

en effet :

- Dunkerque prend conscience que son port a besoin d'élargir son hinterland, et que la métropole lilloise passe toujours principalement par le port d'Anvers pour son commerce. La question d'un rapprochement se pose d'abord par rapport au Port de Lille. Dunkerque voit aussi, du fait de la connexion ferroviaire à la métropole, la possibilité de tirer parti de cette proximité de Lille pour développer un quartier tertiaire près de la gare.  
- La métropole lilloise, quant à elle, prend conscience qu'elle ne se suffit pas à elle-même en termes de développement économique, dans un contexte de concurrence entre métropoles, et qu'elle a besoin de nouer des alliances avec d'autres territoires. Elle voit dans Dunkerque un foncier économique disponible complémentaire à l'offre de foncier métropolitaine et une façade maritime.

Par ailleurs, cette coopération a sans doute été perçue comme une opportunité pour renforcer le positionnement des deux territoires dans le cadre de leur dialogue avec la nouvelle région.

### **7 - Quels axes de réflexion vous semblent les plus importants à creuser dans l'ensemble des coopérations territoriales que développe Dunkerque ?**

L'axe avec Lille, pour bénéficier des effets de la métropolisation, en matière de développement économique, logistique, design...  
La question qui me semble importante à traiter est celle de notre positionnement et de nos partenariats dans le domaine universitaire. Certes, le fondement même de notre université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) est de constituer une université de proximité, qui permet notamment aux jeunes, qui n'ont pas les moyens de faire leurs études à Lille, d'accéder néanmoins à une formation universitaire. Le choix a été fait d'une alliance avec les universités de la région qui entourent Lille  
Sur le volet transfrontalier, la question de l'emploi et des services me paraît importante

### **8 - Qu'en est-il des coopérations territoriales avec vos voisins directs comme la communauté de communes des Hauts de Flandres, qui constitue,**

### **de fait, la périphérie urbaine de Dunkerque sans pour autant faire partie de la CUD ?**

C'est le Schéma de cohérence territoriale (SCOT), dont le périmètre recouvre à la fois la CC des Hauts de Flandres et la CUD, qui constitue le principal objet de coopération avec la communauté de communes des Hauts de Flandres (CCHF). C'est un territoire péri urbain – rural,, situé au sud de Dunkerque, dans l'hinterland. Depuis quelques années, son développement s'appuie essentiellement sur la « périphérisation » des activités et de l'habitat autour de Dunkerque. Les négociations sur le SCOT n'ont pas été simples sur ce point.

C'est d'ailleurs sur cette nécessité de réguler davantage ce phénomène de « périphérisation » que s'appuie un 1er avis de l'Etat sur le projet dans le cadre de la révision du SCOT.

Néanmoins, même si nous n'en sommes pas encore à une intégration totale des enjeux, on peut noter un changement positif dans cette coopération. La CUD travaille en effet beaucoup plus avec la CC des Hauts de Flandres qu'auparavant sur

d'autres sujets. Nous répondons de plus en plus ensemble à différents appels à projets comme sur le dossier « Territoires d'innovations », Territoire d'industrie, contrat de transition écologique par exemple.

### **9 - Avez-vous des réflexions en cours par rapport à la perspective potentielle d'un Brexit ? Cette possibilité est-elle considérée comme un risque ou comme une opportunité pour le territoire dunkerquois ?**

Aujourd'hui c'est surtout l'Etat qui travaille sur la question du trafic de marchandises avec le port et les douanes. Il s'agit essentiellement de faire en sorte qu'en cas de Brexit, les contrôles douaniers ne bloquent pas tout le trafic. Pour cela, l'enjeu est d'augmenter le nombre de douaniers mais surtout de mettre en place des contrôles très en amont pour éviter l'encombrement en aval. Le traitement de ces problématiques converge avec le développement du secteur économique des data car on retrouve ici des besoins en gestion de données, RFID (radio-identification). A Calais, les acteurs ont

vu dans le Brexit une opportunité commerciale, en imaginant ré-exploiter le concept du duty-free. Nous devons encore approfondir les impacts d'un brexit dur. Des initiatives sont prises (ex pour les commerçants) et sont à développer

### **10 - Sur l'ensemble des sujets que nous venons d'aborder, quelles sont les questions récurrentes qui vous posent problème, en tant que directrice et technicienne de la CUD ? Dans quel domaine avez-vous du mal à avancer ou ressentez-vous des freins ?**

Dans une direction comme la mienne qui s'intéresse à la stratégie, à la prospective et à l'évaluation, je regrette parfois que les liens avec les travaux de recherche ne se fassent pas plus naturellement. Ce sont souvent des liens qui se structurent sur des bases de relations interpersonnelles. Nous ne sommes sans doute pas identifiés par les laboratoires et les écoles comme une porte d'entrée sur le territoire. Je suis pour ma part très

demandeuse de cela.

Une autre difficulté porte sur le manque d'appropriation et de partage de la vision urbaine globale à l'échelle communautaire.

### **11 - Quelle question souhaiteriez-vous poser aux chercheurs rassemblés à l'occasion de la plate-forme des agglomérations ?**

Je souhaiterais les interroger sur la notion même de « ville moyenne ». C'est une notion qui me semble difficile à appréhender. Comment Dunkerque se positionne dans ces définitions, dans ces typologies ? Existe-t-il des typologies de villes moyennes ? Et dans ce cas, dans quelle typologie rentrons-nous ? Quelles perspectives pour les villes moyennes dans le jeu territorial ? Que recherchons-nous à travers les alliances que nous nouons ? Quelles différences entre alliances territoriales et alliances de projet ? Par ailleurs, aujourd'hui, en tant que communauté urbaine, nous nous retrouvons noyés dans

l'ensemble très vaste et diversifié des agglomérations, du fait de la création des métropoles. Je souhaiterais donc pouvoir avec les chercheurs mieux caractériser ces réalités de villes moyennes en termes d'institutions et penser à d'éventuelles évolutions reconfiguration territoriale et à leurs impacts dans le jeu régional.

# Stratégie de revitalisation du centre de St-Omer

entretien avec

## Pierre Heumel

Adjoint au maire de Saint-Omer et conseiller communautaire délégué à l'habitat



Diplômé en droit public et en sociologie politique, **Pierre Heumel** a travaillé pendant cinq ans comme juriste à l'ADCF (Assemblée des communautés de France). Il a ensuite alterné des fonctions de collaborateur d'élus et de responsable de service administratif dans les collectivités locales, dans le Pas-de-Calais. Engagé aux côtés de l'opposition municipale de Saint-Omer de 2008 à 2014, en charge de la coordination du programme municipal, il est, depuis, adjoint au maire de Saint-Omer, délégué au Logement, aux Finances, à l'Évaluation et à l'Intercommunalité. Il est également conseiller communautaire délégué à l'habitat et au renouvellement urbain, ainsi que vice-président à l'office de tourisme de Saint-Omer.

### 1 – Vous avez coordonné le programme municipal sur lequel François Decoster a été élu maire de Saint-Omer en 2014. Sur quels constats d'évolution de la ville de Saint-Omer vous êtes-vous basé pour établir votre programme d'actions ?

Nous avons fait le constat d'une ville-centre en déclin, avec 31% de sa population qui vit en dessous du seuil de pauvreté, de nombreux logements vacants et insalubres, notamment en hyper centre, un commerce qui perd de sa substance : entre 2009 et 2014, 150 emplois avaient disparu dans les commerces du centre ville de Saint-Omer, c'est-à-dire 20% des emplois du secteur commercial.

L'ambition du projet était d'interrompre ce déclin et d'engager les conditions d'un nouveau développement.

Cette situation est assez caractéristique des villes moyennes en général. La particularité de Saint-Omer est peut-être une paupérisation accélérée par le contexte économique et par la structure de

son parc d'habitat. L'agglomération de St-Omer a en effet jusqu'à peu par une quasi mono-industrie, avec une entreprise – Arc – qui est qui ne recrute plus à partir du début des années 2000, puis qui a supprimé des emplois à partir de 2004 (en 2000, l'entreprise comptait 12 500 salariés, et aujourd'hui, elle compte environ 5000 salariés).

Par ailleurs, au cours des 30 dernières décennies, les classes moyennes ont quitté le centre-ville pour aller s'installer en périphérie de la ville. Et à partir des années 1990, la façon la plus sûre d'investir dans l'immobilier, dans l'Audomarois, c'est d'acheter des maisons de centre-ville, y faire de la division d'immeuble est devenu une façon rentable d'investir dans l'immobilier. Ce qui a attiré les populations les plus fragiles de l'agglomération dans le centre-ville. Ce qui a entraîné une forte spécialisation du territoire et de sa population. Cela explique pourquoi le taux de pauvreté est de 31% de la ville centre contre une moyenne inférieure à 20% dans le reste de l'agglomération.

### 2 – Quelles mesures ont été engagées par rapport à ces différentes problématiques que vous aviez identifiées

### en début de mandat, à la fois sur les champs de l'économie et de l'habitat?

C'est tout d'abord un gros travail au niveau de l'agglomération pour consolider les industries du territoire tout en travaillant à la diversification des secteurs d'activité. C'est l'accompagnement d'Arc bien sûr, mais également toute l'action qui a amené à la reprise en 2018 d'une des principales papeteries du territoire, dont la fermeture avait été annoncée en 2014.

C'est bien sûr un travail sur le commerce de centre-ville. L'une des premières actions aura été de poser la gratuité du stationnement en ville le samedi, à partir de mai 2014, puis de susciter une animation chaque week-end. Par la suite, une nouvelle charte d'urbanisme commercial a été élaborée.

Nous avons également travaillé sur le commerce de centre-ville. Nous avons tout d'abord lancé un moratoire sur l'extension des zones commerciales de périphérie : à partir de 2014, les demandes de permis de construire pour les grandes surfaces en périphérie n'ont pas été validées par l'agglomération.

A côté de cela, en décembre 2016, un Office

17è Plateforme francophone des agglomérations - 25, 26 et 27 juin 2019

intercommunal du commerce et de l'artisanat (OICA) a été créé, avec un soutien financier de l'agglomération. Il s'agit d'un office co-géré par différents élus de l'agglomération et des représentants des différentes unions commerciales du territoire.

Une charte d'urbanisme commercial qui protégeait le centre-ville avait été adoptée en 2007 mais n'avait été que très partiellement appliquée par le précédent maire. En 2016, nous avons établi une nouvelle charte, qui pose un nouveau fonds de développement commercial, qui crée un Office intercommunal du commerce et de l'artisanat ainsi qu'un organe de suivi pour s'assurer que cette charte est bien appliquée. Il ne s'agit plus d'un document de protection de la ville centre contre sa périphérie, mais d'un document qui protège et soutient le commerce de centre-ville, de centre bourg et de centre village.

Le fonds de développement commercial est alimenté par la CFE des grandes surfaces de plus de 800 m2 et les surfaces situées dans les zones commerciales à hauteur d'environ 500 000 euros par an. Il est utilisé pour co-financer des animations commerciales de centre-ville et

de centre-bourg (pour 150 000 €), pour soutenir l'investissement local (communal ou privé) en faveur de la modernisation de l'appareil commercial de centre-ville, de centre bourg et de centre-village (pour 200 000 €) et pour amorcer le fonctionnement de l'OICA, pour 150 000 €.

Ces investissements peuvent être communaux (aménagement de stationnement, modernisation d'espace public...) ou privés, il s'agit alors d'aider à moderniser les boutiques, améliorer leur accessibilité, rénover leur façade commerciale, dans ce cas, pour 10 000 euros de travaux, l'agglomération et la commune mettront chacun 20% de subvention.

### 3 – Comment analysez-vous les politiques économiques qui ont été menées par le passé ? Les actions que vous avez lancées en début de mandat ont-elles, quant à elles, déjà produit des effets perceptibles sur le territoire ?

Je ne suis pas impliqué directement sur les sujets

économiques et je ne peux donc pas vous donner une réponse complète.

En revanche, on observe déjà des évolutions intéressantes. Les Unions commerciales commencent à dialoguer entre elles en vue de l'organisation des animations commerciales, ce qui promet des complémentarités, des synergies à venir. En effet, le règlement du Fonds de développement commercial pousse les Unions commerciales à s'entendre, et leurs représentants siègent ensemble au sein de l'OICA.

En 2009, lors du précédent mandat, la zone commerciale périphérique a été considérablement agrandie. L'ambition affichée était d'attirer une clientèle extérieure par ces commerces périphériques, afin d'apporter un surcroît de richesse et d'activités sur le territoire. Dans les deux premières années, plus de 250 emplois ont été créés dans cette zone, puis on a observé à partir de la 3ème année une diminution du nombre d'emplois dans cette zone. Dans le même temps, entre 2009 et 2014, 150 emplois ont été détruits dans les commerces du centre-ville de Saint-Omer.

On le voit, le bilan social global de cette période

est négatif pour le commerce dans l'agglomération est négatif.

Pour le dire autrement, si elle a généré des emplois au début, cette grande ambition de départ consistant à attirer une clientèle extérieure, a, en parallèle, siphonné la clientèle de centre-ville. Elle a surtout provoqué une casse économique et sociale dans les centres-villes et les centres-bourgs, qui n'a pas du tout été compensée au final par la création d'emplois en périphérie.

Ce type de pari n'a pas été fait que dans l'Audomarois. Aujourd'hui, on connaît les conséquences exactes de ces prises de décision. Mais je ne sais pas si les décideurs étaient en capacité, à l'époque, de mesurer ces conséquences. En effet, nous sommes aujourd'hui dans une autre époque. Au moment où les décisions ont été prises, dans les années 2000, la vente sur internet n'existait pratiquement pas. Dans les années 2010, elle existe. Il y a 15 ans, personne n'imaginait qu'une part conséquente du marché de la chaussure puisse se passer sur internet, et pourtant, aujourd'hui c'est le cas. Cela change beaucoup de choses.

#### **4 – Comment avez-vous intégré cette évolution des usages, notamment numérique, dans la construction de votre stratégie économique?**

Accompagner les commerçants sur cette dimension constitue l'un des axes de travail de l'OICA. Une « market place » a été mise en place il y a quelques mois. Il s'agit d'une application numérique qui offre aux commerçants et aux artisans une visibilité sur le net. Cela permet d'acheter en ligne des produits chez des commerçants traditionnels, cela permet de découvrir, de redécouvrir des commerces....

Vous avez beaucoup de commerçants indépendants qui cherchent une solution internet. Les frais de création et de maintenance leur coûtent chers. Il s'agit ici de mutualiser les coûts et de faciliter l'accès.

#### **5 – Avez-vous travaillé sur le sujet du maintien de l'artisanat et des espaces de production en ville ?**

Un travail est mené par l'OICA avec les arti-

sans, mais ne faisant plus partie du Conseil d'administration, je ne pourrai pas vous en parler en détail. En revanche, je vois deux catégories d'activités artisanales particulièrement clés sur les axes de l'action publique locale que nous venons d'aborder : l'artisanat de bouche et les artisans du bâtiment. Ce sont deux métiers positivement impactés par les dynamiques récentes du centre.

L'artisanat de bouche (bouchers, charcutiers, pâtisseries, boulangers, chocolatiers, etc.) est catalogué dans les activités artisanales, mais ce sont des activités qui se rapprochent plutôt des commerces de centre-ville. Ce sont également des activités qui croisent des des

L'artisanat lié au secteur du bâtiment connaît quant à lui un surcroît de commande généré automatiquement par la dynamique de projets de rénovation de l'habitat que nous avons lancée. Même si cela concerne surtout des activités installées en périphérie.

Ces deux types d'activités se développent bien aujourd'hui. Par exemple, en 2014, il y avait un chocolatier à Saint-Omer. Aujourd'hui, il y en a trois, et qui fonctionnent bien tous les trois. Cela

ne veut pas forcément dire que, brusquement, la consommation de chocolat ait été multipliée par trois. Mais il y a sûrement un public qui consomme moins de chocolat industriel et davantage de chocolat artisanal, et que des clients viennent maintenant à St Omer acheter leur chocolat. De même, on constate que les bouchers, les boulangers fonctionnent bien ; un commerce de vrac bio a ouvert l'an dernier.

Je pense que le phénomène d'érosion commerciale est globalement arrêté. Mais cela reste fragile, bien sûr. Et les dynamiques sont très différentes en fonction des secteurs d'activité concernés. C'est le résultat du travail sur le stationnement, sur l'animation chaque week-end, sur la rénovation de l'espace public...

Depuis deux ans, la Ville expérimente et développe le « park and shop » qui permet de stationner pendant 45 minutes gratuitement dans les rues commerçantes de l'hyper-centre. Ce dispositif a pour but d'éviter les voitures « ventouses » que pourrait générer la gratuité du stationnement et d'encourager la rotation des véhicules. Nous avons des retours statistiques : pendant les périodes de fonctionnement du « park and shop », le nombre

de voitures qui stationne dans la journée sur une même place est multiplié par sept.

#### **6 – Vous citez la politique de stationnement et de circulation qui a été mise en place sur Saint-Omer. Celle-ci a été proposée d'abord sous la forme d'une expérimentation. Comment vous positionnez-vous par rapport à cette méthode d'action publique par l'expérimentation ? Y avez-vous souvent recours ? Quels retours d'expérience en tirez-vous ?**

Le recours à l'expérimentation a été annoncé par le Maire, dès son discours d'installation le 4 avril 2014. Et c'est tant mieux. L'expérimentation est un mode d'action publique bien plus adapté que la posture classique très unilatérale, surtout sur des questions de stationnement ou de sens de circulation. L'expérimentation permet de faire évoluer ou d'abandonner une démarche sans difficulté. C'est une méthode souple, modeste, pragmatique...

Changer un sens de circulation sur une voie en sens unique peut créer un beau bazar. Et vous au-

rez la moitié de la population qui dira une chose et l'autre moitié dira son contraire. Si vous annoncez que vous changez le sens de circulation pour une période de 3 mois, ça devient une expérimentation. Et une idée peut être abandonnée face aux dysfonctionnements qu'elle génère. Le travail d'après sera de développer une culture de l'évaluation.

## 7 – Quelle stratégie avez-vous mise en place face à la problématique d'habitat dégradé en centre-ville?

Un travail avait déjà été réalisé dans le cadre du PLH de 2012. Par ailleurs, nous avons fixé un certain nombre d'axes de travail dans le cadre de la campagne électorale en 2014.

La Ville a agi contre la division d'immeuble et elle a incité à la « dé-division » d'immeuble avec l'instauration d'une prime de regroupement de logements (3000 euros par logement regroupé).

Nous avons également mis en place une série de mesure pour lutter contre l'habitat indigne. Nous avons créé une cellule à l'échelle de l'agglomération, avec deux agents inspecteurs de

salubrité. Cette cellule fonctionne très bien. Ce sont deux agents publics recrutés spécifiquement pour réaliser des visites, des engagements et suivis administratifs de procédure, des visites de vérification de la mise aux normes des logements. L'objectif n'est pas punitif, mais bien d'améliorer l'habitat en s'appuyant sur l'application des normes et réglementations existantes. Sur le territoire de la ville de Saint-Omer, en trois ans, plus de 400 visites de logements ont été réalisées. Pour lesquelles, à chaque fois, il y a eu, lorsque c'était nécessaire, une demande faite au propriétaire de rénover le logement. Dans ce secteur, nous avons fait, d'avril à décembre 2016, avec la CAF, une visite systématique de tous les logements locatifs sur lesquels la CAF versait une allocation. Ces actions sont efficaces si on compare le nombre de procédures d'indécence et d'insalubrité engagées sur les différents territoires du Pas-de-Calais.

Autre action du programme municipal : la création d'un bureau unique pour accompagner les particuliers qui ont le projet de rénover leur logement. Il s'agit du « guichet unique d'information sur l'habitat », en fonction depuis le 1er février 2016. Ce projet est piloté par le service Habitat de l'agglomération. Il reçoit sur rendez-vous ; des professionnels de

toutes expertises (juriste, énergéticiens, etc.) tiennent également des permanences.

Concernant l'action sur l'habitat ancien dégradé, un secteur de la ville fait l'objet d'une intervention particulièrement ciblée. Il s'agit du secteur situé entre la cathédrale et la chapelle des Jésuites, un secteur à forte valeur historique, avec deux édifices religieux classés, sur lesquels un gros investissement public a été réalisé.

Sur l'habitat, la Ville a institué un périmètre de ravalement obligatoire des façades (PRO) concernant 69 façades. Sur ce périmètre, on a demandé aux propriétaires d'immeubles dont les façades n'avaient pas été rénovées depuis 10 ans, de le faire dans un délai de 3 ans. Et la Ville a mis en place, d'une part, un système de subvention dégressive, et d'autre part, un système de coercition dans le cas où la rénovation n'aurait pas été faite dans les trois ans.

Des programmes d'aides ont également été mis en œuvre : une opération programmée pour l'amélioration de l'habitat en renouvellement urbain (OPAH-RU) sur une partie du centre historique et un programme d'intérêt général (PIG) sur le reste de la communauté d'agglomération.

Le périmètre de l'OPAH-RU comprend le périmètre du PRO auquel viennent s'ajouter d'autres quartiers anciens du centre. Sur cette OPAH-RU, deux dispositifs ont été instaurés : un premier dispositif incitatif (aides de l'ANAH) pour des propriétaires occupants modestes et des propriétaires bailleurs, un second dispositif coercitif avec des opérations de restauration immobilière (ORI). Les différentes enquêtes publiques liées à ces dispositifs seront réalisées sur cette année 2019.

Dans les ORI, on demande aux propriétaires de faire les travaux nécessaires pour que les logements redeviennent habitables. Si le propriétaire ne veut pas ou ne peut pas, le pouvoir public peut avoir recours à l'expropriation. Le périmètre des ORI étant situé dans le secteur sauvegardé, les travaux peuvent dégager 22% de défiscalisation Malraux. De fait, s'il y a des propriétaires bailleurs défaillants, qui ne peuvent plus assumer leur rôle de propriétaire, le mieux est qu'ils vendent leur bien à quelqu'un qui saura mieux le valoriser...

## 8 – L'action sur l'habitat privé dégradé, lourde et complexe, demande souvent beaucoup de temps pour générer des

### effets concrets. Par ailleurs, elle est souvent difficile à faire accepter aux propriétaires et peut fragiliser des propriétaires occupants déjà très modestes. Comment avez-vous procédé face à ces difficultés ?

Dans le cadre du plan de ravalement obligatoire des façades, nous avons construit un dialogue avec les propriétaires, difficile au début, et qui s'est rapidement détendu. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux sont contents et fiers de leur nouvelle façade. Quand vous demandez à un propriétaire dans une rue de rénover sa façade, vous l'appauvrissez... ; quand vous demandez à tous les propriétaires dans une rue de rénover leur façade, vous améliorez l'image de toute la rue et chacun de ces propriétaires s'enrichit. La difficulté se trouve au tout début de la démarche : lorsqu'il faut amorcer la dynamique.

Cela signifie qu'il faut être vigilant sur la qualité de l'accompagnement, qu'il faut tenir bon sur les objectifs, les délais, et qu'il faut avoir une attention toute particulière pour les propriétaires occupants

modestes. Pour ces derniers, la subvention n'était pas dégressive de 40, puis 30 puis 20%, elle a été tout au long des 3 années de 70%. Nous avons également mis en place un système de caisse d'avance, permettant aux propriétaires occupants modestes de ne payer que leur reste à charge.

La Mairie de Saint-Omer accompagnait depuis longtemps déjà les rénovations de façades, avec un dispositif sur l'ensemble de la Ville, des taux de subvention faibles. Le dispositif n'était pas incitatif, il faisait plaisir à ceux qui avaient déjà pris la décision de rénover leur façade. Ce dispositif a été remplacé par le PRO, sur un quartier bien précis, avec un très haut niveau de subvention et une obligation de rénover. C'est ce qui a amené à un passage à l'acte et un changement complet de l'aspect du quartier concerné visible dès la 2ème année. Cette démarche a été portée par le service urbanisme de la Ville, elle a mobilisé l'architecte-conseil de l'agence d'urbanisme, l'architecte des bâtiments de France. Une commission s'est réunie toutes les six semaines environ pendant trois ans.

La dégradation des immeubles dans le centre-ville est due à deux choses : un marché défaillant et des propriétaires défaillants. Nous intervenons donc sur les deux champs.

Le marché défaillant, c'est le fait que différents facteurs (complexités de stationnement, normes architecturales et patrimoniales, particularités spatiales du logement dues à l'époque de construction) entraînent un surcoût de la rénovation du logement en centre-ville, par rapport à la construction de la même surface de logement en périphérie. A l'état naturel, le marché en centre-ville n'est donc pas forcément attractif. Notre but, à travers l'ensemble de ces actions, est de rendre ce marché plus favorable.

Cela signifie qu'il y a une partie des propriétaires qui n'aiment pas du tout cette politique, en particulier ceux dont le métier est d'organiser des logements de mauvaise qualité et de gagner leur vie en louant à des prix élevés ces logements à des personnes fragiles. Mais il ne faut pas engager une action pour l'amélioration de l'habitat si vous avez peur de ne pas être aimé par les marchands de sommeil.

En luttant contre l'insalubrité, vous remettez aussi des bâtiments vacants sur le marché, ce qui permet à une classe moyenne de revenir dans l'hyper-centre, vous recréez une clientèle en centre-ville. Le citoyen qui habite à 200 mètres de l'hyper-

centre sera beaucoup plus enclin à aller acheter sa baguette en centre-ville plutôt que de prendre sa voiture et aller l'acheter en périphérie.

### **9 – Les actions sur l'habitat en centre-ville sont en effet très liées aux enjeux de revitalisation commerciale. Avez-vous identifié des cibles d'habitants que vous souhaiteriez attirer dans le centre historique? Quels types de produits logement cherchez-vous à développer au sein des projets?**

C'est un peu trop tôt pour répondre à cette question. L'OPAH-RU est un dispositif qui prend beaucoup de temps à se monter. Nous y travaillons depuis 2014 (et dans le prolongement de réflexions qui avaient déjà débuté) et elle est opérationnelle seulement depuis février 2018. Il est trop tôt pour évaluer ses résultats.

Les objectifs recherchés sont : améliorer la qualité de l'habitat, réduire le nombre de logements insalubres, réduire les logements de trop petites tailles, favoriser des produits plus familiaux, même si l'on est conscient que les familles avec enfants seront

plus attirées par des maisons individuelles avec jardin, et enfin, attirer le public en recherche de logements en centre-ville.

Dans une autre partie du périmètre de l'OPAH-RU, nous avons un secteur NPRU. Ce secteur a été tracé selon des critères de revenu, il concentre donc beaucoup de pauvreté. Il est situé à proximité immédiate de la gare et dispose de nombreux fonciers disponibles. Nous travaillons à re-densifier ce secteur en y développant de l'activité économique, notamment commerciale, mais aussi du logement de qualité pour les classes moyennes et de l'accession sociale à la propriété.

Nous travaillons à reconverter le site de l'ancienne Banque de France, fermé depuis 2006, en logement. La commercialisation est engagée depuis le mois d'avril pour vendre des appartements neufs. Il en ressort que nous avons en hyper-centre des logements neufs ou fortement rénovés, qui se vendent autour de 3000 €/m<sup>2</sup>, parfois davantage et qui continuent de se vendre : cela montre qu'il existe un public de classe moyenne qui souhaite venir ou revenir en centre-ville.

Nous travaillons donc à la fois à l'amélioration de l'offre dans l'ancien au sein du cœur historique et

à la création d'une offre plus récente de qualité dans le quartier de la gare. Dans le centre historique, vous attirez une population qui recherche les facilités du mode de vie en hyper-centre, notamment des séniors, mais pas uniquement. Vous aurez aussi une population, plutôt familiale, avec des profils qui ont quitté la métropole lilloise à la recherche d'un mode de vie, certes urbain, mais plus qualitatif, moins tendu et plus accessible financièrement, mode de vie qu'ils peuvent trouver à Saint-Omer. Cette population a besoin de la proximité de la gare pour continuer à travailler sur le territoire lillois, d'où l'importance de créer des logements pour cette catégorie de population sur le quartier-gare.

### **10 – Quid de la relation entre les actions menées dans le centre de Saint-Omer et la stratégie habitat menée à l'échelle de l'agglomération ?**

La politique de l'habitat à l'échelle de l'agglomération n'est pas concentrée sur le centre-ville. Elle vise à l'amélioration de la qualité de l'habitat partout mais aussi à la transformation des friches pour répondre à la nécessité de limiter l'étalement urbain.

La lutte contre l'habitat indigne intéresse toutes les communes de l'agglomération, tout comme le travail d'amélioration du parc privé et l'accompagnement des propriétaires occupants modestes. En réalité, dans les communes rurales, la problématique est la même que dans la ville-centre : un bâti ancien, des performances énergétiques faibles, et une concentration des personnes les plus modestes dans ces passoires thermiques (ce qui constitue une double peine).

Rapidement nous avons vu l'intérêt de porter la politique de l'habitat à l'échelle de l'agglomération, parce que cela crée beaucoup plus facilement un équilibre social et cela permet également les mutualisations. L'objectif est aussi que la politique habitat ne puisse pas devenir un enjeu de confrontation électorale, car elle nécessite une certaine forme de pérennité.

### **11 – Vous êtes-vous basés sur des références ou des retours d'expérience d'autres territoires pour construire cette stratégie sur l'habitat ?**

Nous nous sommes d'abord intéressés à la réalité

telle qu'on la percevait, avec beaucoup de pragmatisme, au contact avec la population, mais également lors des porte-à-porte.... Nous avons par la suite regardé dans d'autres villes ce qui existait. Plus tard encore, pour construire les modalités de l'OPAH-RU, nous nous sommes inspirés de l'exemple de Dieppe.

Nous avons confié l'étude pré-opérationnelle de l'OPAH-RU à un groupement d'études. L'une des structures de ce groupement était la SEM qui portait la politique de renouvellement urbain de Dieppe depuis plus de 17 ans. Une expérience qui s'appuyait sur 4 métiers : « un métier d'administratif et de financier, un métier d'architecte, un métier d'ingénieur en bâtiments, un métier de travailleur social ».

C'est un exemple intéressant, Dieppe. L'histoire des 2 villes est très différente, mais elles ont un point commun : l'essentiel du bâti historique en centre-ville date du 18ème siècle, à la fin du 20ème siècle, début du 21ème siècle, il présente beaucoup de similitudes avec celui du centre ville de Saint-Omer.

Au bout de 17 ans d'action continue à Dieppe, environ 1350 logements ont été réhabilités ou créés dans l'ancien. Nous nous sommes beaucoup inspirés de cette ville sur la partie rénovation des quartiers anciens.

## 12 - Comment vous êtes vous emparés localement du programme Action Cœur de ville ?

Positivement ! Saint-Omer avait été dans les années 70 le 2ème contrat Ville moyenne signé en France. Ces dernières années, le travail réalisé par l'agence d'urbanisme à la fois sur le terrain et à l'échelle nationale, dans les réseaux comme la FNAU (Fédération nationale des agences d'urbanisme), nous a permis de bien anticiper le travail sur ce programme à Saint-Omer.

Action Cœur de Ville décloisonne les différentes thématiques et les différents dispositifs au sein d'une approche globale. La revitalisation des centre-ville suppose un projet global, pas une juxtaposition d'actions sectorielles.

## 13 – Les moyens déployés sur la ville de Saint-Omer semblent montrer une capacité financière importante, ce qui n'est pas le cas de toutes les villes moyennes. Comment cela s'explique-t-il ? Avez-vous mené une politique spécifique en termes de financements et d'investissements ?

Nous avons fait converger deux types d'investissements, ceux de la ville et de la CAPSO. Sur la ville de Saint-Omer, où je suis en responsabilité sur le budget, au cours du mandat 2008-2014, 31 millions d'euros avaient été investis ; au cours du mandat 2014-2020, plus de 38 millions d'euros auront été investis, dans un contexte de diminution des recettes. Et l'endettement au 31 décembre 2019 sera au même niveau et même légèrement en-dessous du montant de l'endettement au 31 décembre 2013, légèrement en dessous de 19 millions d'euros. Tout ce que nous avons fait, c'est créer des économies de fonctionnement pour améliorer nos capacités d'investissement (les taux de co-financement de ces investissements, aux alentours de 27%, étant les mêmes pour les deux mandats).

En cours de mandat, on a entendu des débats au niveau local sur la question de l'endettement... Il n'y a pas de réponse absolue... Si ce n'est la capacité à rembourser la dette. Une politique budgétaire est avant tout une question de dynamiques. On peut travailler l'argent public de façon plus dynamique, pour le rendre plus efficace et plus utile.

Et bien sûr, nous avons travaillé la maîtrise de nos frais de fonctionnement, afin de développer notre capacité d'investissement. Nous avons baissé en particulier le taux d'intérêt moyen de la dette, qui est passé de plus de 3,5% à moins de 1,5% en 4 ans car nous avons renégocié les emprunts. La négociation s'est faite en deux fois : une fois en 2015 et une seconde négociation 18 mois plus tard, les banquiers observant que nous avions à la fois bien amélioré nos ratios et que nous engageons une politique d'investissement forte.

Nous économisons aujourd'hui plus de 300 000 euros de frais financiers par an par rapport à 2014. Si l'on prend comme principe que nous remboursons la dette théoriquement en 9 ans, cela signifie que mécaniquement, sans aucun coût supplémentaire, c'est comme si l'on pouvait s'endetter de 2,7 millions d'euros de plus.

La politique d'investissement municipale réside dans le fait qu'elle traite à la fois des enjeux de proximité (travaux dans les écoles) mais aussi des enjeux de rayonnement et d'attractivité. Au niveau de la Communauté d'agglomération, dans le passé, les investissements ont longtemps privilégié la périphérie de la ville de Saint-Omer. Les investissements au cours de ce mandat ont davantage été tournés vers des fonctions de centralité. C'est ainsi que l'investissement majeur du mandat communautaire est la rénovation et la réouverture de la gare. Mais investir sur la gare c'est l'affaire de toute l'agglomération.

## 14 – Quelles sont les difficultés principales ou les freins auxquels vous êtes régulièrement confrontés dans le cadre des actions que vous menez ?

Pour une ville moyenne, la difficulté majeure consiste sûrement à ne pas disposer d'un niveau d'ingénierie et d'expertise que l'on peut trouver dans les grandes administrations territoriales, dans les métropoles... cela se ressent dans des opéra-

tions complexes de renouvellement urbain, ou sur la gestion active du foncier par exemple...

Bien sûr, nous essayons de compenser en mobilisant des opérateurs et des bureaux d'étude. Je pense par exemple à l'opérateur à qui nous avons confié la conduite de l'OPAH-RU. Plus récemment, nous entamons un travail avec l'EPARECA sur des questions de foncier lié au commerce. C'est un des effets positifs du dispositif Action Cœur de Ville. Mais cette question de l'ingénierie demeure une difficulté, par rapport aux grandes villes.

Une autre difficulté est qu'en centre-ville, nous avons des bâtiments anciens et dégradés dont la rénovation est coûteuse, mais aussi des friches, notamment industrielles, caractérisées par le surcoût que génèrent les questions de dépollution ou d'archéologie. Ce surcoût n'est pas compensé par le marché.

Les deux difficultés sont extrêmement liées. Non seulement les grandes villes ont les moyens de se doter, en interne, d'une ingénierie spécialisée sur ces enjeux, mais en plus, il y a, chez certains opérateurs, cette idée qu'ils ne peuvent pas se tromper

en investissant sur des opérations d'aménagement dans ces grandes villes, et qu'il est donc possible de produire une partie du travail d'ingénierie à leurs propres frais pour obtenir le marché.

Néanmoins, nous profitons d'une nouvelle attractivité des centres urbains des villes moyennes, à l'échelle de l'agglomération mais aussi à l'échelle de la relation avec la métropole lilloise. Cette attractivité d'échelle métropolitaine nécessite cependant un bon niveau de service sur la santé, la petite enfance, le sport, la culture, et également sur le transport, en particulier le ferroviaire.

# Développement urbain et redynamisation du centre de Dunkerque

entretien avec

## Catherine Martos

Directrice Projets urbains, Direction générale Ville et environnement, CUD

### 1- Pouvez-vous décrire les grandes étapes du développement du centre-ville de Dunkerque depuis les années 80 jusqu'à ces dernières années ?

Les années 1980 ont été marquées par la crise économique du dunkerquois qui a directement affecté le centre-ville de Dunkerque, avec notamment, en 1987, la fermeture du chantier de construction navale des « Chantiers de France » (environ 40 ha) situé proche de l'hyper centre-ville. A la fin des années 80, 180 hectares de friches se sont retrouvées en contact direct avec le centre-ville. Parallèlement, le déplacement des activités portuaires vers l'ouest du territoire a rendu peu à peu des bassins et des terrains centraux disponibles pour de nouveaux usages.

Une première période de définition et de mise en œuvre de différents projets urbains a visé à retourner la ville sur ses bassins pour étendre et revitaliser le centre-ville. Cette dynamique globale de renforcement du centre est toujours en cours, même si elle prend des formes différentes.

Le premier grand projet qui a réuni tous les ac-

teurs du territoire est le projet « Neptune » dont le « masterplan » a été réalisé par Richard Rogers au tournant des années 1990. Ce « plan guide » donnait des grandes intentions pour la revitalisation du centre-ville, avec un focus important sur les franchissements des bassins et les espaces publics entre le centre-ville et la citadelle.

Dans la foulée, la ZAC des bassins a été lancée en 1992, après la création de la société de développement du Dunkerquois (S3D), en 1991.

Outre l'université du littoral, plusieurs équipements commerciaux comme : le Pôle marine et le Centre marine ont été réalisés dans son périmètre, ainsi que des premiers programmes de logements et de bureaux.

Puis la ZAC du Grand Large, créée en 1995 sur le site des « Chantiers de France », est devenue opérationnelle en 2005 à partir du projet conçu par l'agence Nicolas Michelin et Associés (ANMA), imaginé dans le prolongement du projet Neptune. Les premiers immeubles de logements de l'Agence ANMA sont sortis de terre en 2009.

Lors de son dernier mandat, l'ancienne équipe

municipale avait notamment pour dessein de créer une salle Arena accompagnée d'un nouveau centre commercial, à l'extérieur du centre-ville de Dunkerque.

Le maire actuel, P. Vergriete, fortement opposé à ce projet a réaffirmé, une fois élu, l'enjeu du renforcement de l'attractivité du centre d'agglomération sous tous ses aspects, avec de nouveaux projets. Ancien directeur de l'agence d'urbanisme de Dunkerque, il a développé pour le centre-ville une vision nourrie des réflexions qu'il avait pu mener sur le territoire, et basée notamment sur une stratégie urbaine visant à faire monter en gamme toutes les fonctions du centre-ville.

### 2- Quel regard portez-vous sur la transformation urbaine qu'a généré cette succession de projets urbains ?

La mutation progressive du centre-ville, importante au regard de la surface de friches à résorber, s'est effectuée sur le temps long de l'urbanisme et se poursuit actuellement avec une intensité renouvelée.

Les projets menés pendant les années 1990-2000 pour reconquérir le centre-ville, ont tout d'abord permis de retourner la ville vers ses bassins portuaires. La réalisation des trois ponts reliant la citadelle au centre-ville, la création des ports de plaisance et de certains espaces publics, notamment, ont contribué à un réel changement d'usage et d'image.

Certains équipements réalisés dans les années 1990-2000, dont nous avons hérité, restent un peu datés dans leur fonctionnement et leur architecture avec notamment une place importante accordée à la voiture.

Concernant le quartier du Grand Large, si une première série d'immeubles de logements réalisés par ANMA en 2009 le long des quais a apporté une image contemporaine intéressante pour le paysage urbain de la ville, on peut cependant regretter :  
- un plan masse autocentré organisé autour d'un parc central qui fait mal le lien entre l'hyper centre-ville et le quartier balnéaire de Malo;  
- le fait qu'il reste très peu de bâtiments des anciennes installations industrielles et portuaires détruites au début des années 2000, mises à part l'AP2 (FRAC) et quelques rares édifices; on conserverait sans doute plus de traces du passé de nos jours;

- et peut-être l'architecture de certains immeubles.

Malheureusement, ces transformations n'ont pas permis de compenser un déficit migratoire élevé et d'accroître la population du centre ville.

### 3- Quelles sont aujourd'hui les grandes spécificités qui distinguent ce centre-ville d'un autre centre-ville plus standard ?

Une grande spécificité du territoire et du centre-ville de Dunkerque réside bien entendu dans son rapport à l'eau. Dunkerque est une ville maritime, donc une ville d'eau salée. Mais ce qui est moins connu, c'est que Dunkerque est aussi une ville d'eau douce, avec de nombreux canaux. Cette double nature du rapport à l'eau est en train d'être redécouverte aujourd'hui.

Bien sûr, la présence des bassins portuaires constitue une particularité du centre-ville de Dunkerque. Le développement urbain de ces dernières années vers les môles progressivement cédés par le Grand Port Maritime inscrit d'ailleurs une dynam-

ique d'extension progressive du centre vers le port avec deux étapes clés :  
- L'urbanisation du môle 1, lancée lors du dernier mandat, avec la réhabilitation de la Halle aux sucres et maintenant avec la nouvelle patinoire en cours d'achèvement ;  
- L'urbanisation du môle 2, sur lequel se développera prochainement le projet Eura-énergie, parc d'activités dédié à l'énergie.

Une autre grande spécificité du centre-ville de Dunkerque est étroitement liée à la présence tout à fait particulière de l'architecture de la reconstruction.

Le centre-ville a été entièrement démoli pendant la seconde guerre mondiale. A l'inverse d'autres villes reconstruites à la même époque, le plan de Dunkerque, réalisé par l'architecte Théo Leveau, a conservé en grande partie l'ancien tracé viaire avec, toutefois, un redimensionnement de la largeur des voies. Le tissu des anciennes maisons de ville a en revanche été profondément transformé, ces maisons étant remplacées par des immeubles collectifs en copropriété. Des opérations intéressantes formant des îlots relativement variés, comme par exemple les « îlots rouges », ont été

juxtaposées sur la base du plan de 1949. Bien que cette architecture de la reconstruction, assez subtile et d'échelle humaine avec une assez faible hauteur, peut être considérée comme un atout pour Dunkerque, cela n'est toujours perçu comme tel par les habitants.

La reconstruction, pilotée par le Ministère de la Reconstruction et de l'Urbanisme a généré un réel traumatisme. Les habitants qui étaient propriétaires d'une maison de ville se sont retrouvés avec des droits dans une copropriété d'habitat collectif. Cela a été très mal accepté à l'époque. Ce traumatisme s'atténue mais perdure quand même dans les mémoires.

Enfin, une spécificité très importante de Dunkerque consiste en la présence d'une double polarité : la polarité du centre-ville et celle de la station balnéaire de Malo-les-bains (ancienne commune annexée à Dunkerque en 1970). Le fonctionnement de ces polarités est saisonnier, les usages de la station balnéaire étant plus intenses à partir du printemps et les fins de semaines. Il s'agit de la fréquentation des touristes attirés par la plage et les loisirs associés, mais aussi des habitants du territoire pour lesquels la plage et la digue sont des lieux familiers.

L'enjeu est que cette double polarité ne soit pas concurrentielle mais bien complémentaire. Le projet de renforcement du centre-ville vise ainsi à créer une offre attractive au centre mais dans le même temps le projet de requalification de la digue de Malo en cours d'achèvement s'inscrit dans une stratégie globale de renforcement des atouts de la ville.

#### **4- Quelle stratégie d'actions sur le centre-ville avez-vous conçue dans le cadre de ce mandat et comment s'articule-t-elle avec le programme Action cœur de ville lancé par l'Etat ?**

A Dunkerque, la réflexion sur le centre-ville a été lancée en 2014, dès le début du mandat en cours, donc bien avant le lancement du programme Cœur de ville par l'Etat fin 2017.

Aujourd'hui, le projet de centre-ville porté par le maire de Dunkerque s'articule autour de trois priorités:  
- La revitalisation du commerce de centre-ville,

accompagnée d'une offre neuve de logements de qualité et de la réhabilitation des logements anciens existants.

Il s'agit de recentrer le commerce et de relier les pôles commerciaux et de loisirs existants (Centre marine et Pôle marine) plutôt que de l'étendre à l'extérieur du centre. Cela se concrétise en particulier à travers l'opération des « Allées de l'Arsenal », une opération mixte de logements et de commerce, qui doit créer une porosité entre le boulevard Alexandre III et le pôle marine, et favoriser ainsi des boucles piétonnes et marchandes courtes. La création d'un office du commerce avec un manager de centre-ville ou la création de boîtes créatives participent également à cette revitalisation du centre.

- Le renforcement de l'offre de loisirs et de divertissement, autour du pôle Marine et de ses cinémas, notamment à destination des jeunes du territoire.

- Le développement de l'offre tertiaire à proximité de la gare TGV et du pôle multimodal, avec une offre d'immobilier de bureau aux abords de la gare

et en articulation avec le site NPNRU qui se trouve à l'ouest des voies ferrées.

Il faut ajouter à ces trois priorités une première action, lancée au début du mandat, qui constitue aujourd'hui un des socles du projet de redynamisation du centre-ville. Il s'agit de la rénovation récente du réseau de bus de l'agglomération transformé en transport à haut niveau de services gratuit.

#### **“ DE FACON GLOBALE, LA FRÉQUENTATION DES BUS A AUGMENTÉ DE 75% EN SEMAINE ET DE 120% LES WEEK-END ”**

Dans le centre de Dunkerque, la refonte du réseau s'est accompagnée d'une vaste requalification des espaces publics, de la gare à la place de l'hôtel de ville. L'image et l'usage du centre-ville ont été fortement renouvelés par la mise en œuvre de ce projet, inauguré en septembre 2018. La proportion d'espace dédiée aux piétons s'est vue augmenter de 25%. L'accessibilité du centre a été fortement renforcée, avec la mise en place de la gratuité, la création d'un pôle multimodal à proximité de la

gare de Dunkerque, et avec l'augmentation de la fréquence du service (un bus toutes les 10 minutes environ).

De façon globale, la fréquentation des bus a augmenté de 75% en semaine et 120% pendant les week-end.

A Dunkerque, le programme Cœur de ville s'est donc inscrit dans une dynamique et un projet stratégique qui préexistaient. Il constitue en revanche une opportunité pour accélérer la mise en œuvre de certains projets et pour favoriser le croisement de l'ensemble des projets qui concernent le centre-ville, dans différents domaines (commerce, habitat, mobilités, etc.).

Localement, l'animation du dispositif s'appuie sur un comité de projet partenarial présidé par le Maire-Président avec le sous-préfet de Dunkerque, et un comité technique à géométrie variable en fonction des sujets traités.

#### **5- Quels constats posez-vous sur les problèmes d'attractivité du commerce et des logements dans le centre ?**

Concernant le commerce, la dynamique semble actuellement plutôt encourageante : la vacance a plutôt baissé, passant récemment de 11 à 8% sur le même périmètre de centre-ville. Comparativement à de nombreuses villes bénéficiant du programme action cœur de ville, par exemple, la vacance commerciale du centre-ville de Dunkerque est beaucoup plus faible. Elle se concentre toutefois sur certains axes qui sont à surveiller. Par ailleurs, le centre-ville pâtit d'un taux d'évasion commerciale important au bénéfice de centres commerciaux périphériques hors du territoire dunkerquois.

A une époque où les comportements d'achats sont en pleine évolution et où, dans le même temps, on constate une moyenne d'âge plutôt élevée des commerçants dans certains secteurs, il est important d'accompagner avec attention ces mutations. Enfin un enjeu, pour la collectivité, est de mieux organiser la nature des implantations commerciales, d'assurer la relocalisation ou le remplacement d'activités en déclin ou encore d'adapter l'offre immobilière aux nouveaux concepts commerciaux.

Pour ce qui est du logement, le parc locatif privé concentré dans le centre de l'agglomération ne

permet pas actuellement de répondre aux besoins de la population tant quantitativement que qualitativement. Concernant plus particulièrement le patrimoine des copropriétés de la reconstruction, on observe entre 15 et 18% de vacance, ce qui est assez élevé. On a là des logements assez grands mais sous-occupés et qui, sans être dégradés, souffrent de manques d'entretien. Un autre enjeu important est également celui de la rénovation du parc ancien de logements situé dans les quartiers de la Gare, Soubise et Basse ville.

Or, les problématiques commerciales et d'habitat sont liées. Avoir plus d'habitants dans le centre-ville ne pourra être que favorable à la dynamique du commerce.

### **6- Quelle stratégie programmatique avez-vous conçue pour lutter efficacement contre ce phénomène de vacance des logements ?**

Nous mettons en place une série d'outils pour créer une offre attractive de l'habitat en centre-ville.

Concernant plus particulièrement le patrimoine de la reconstruction, la CUD a lancé en septembre dernier un Programme Opérationnel de Prévention et d'Accompagnement des copropriétés (POPAC) co-financé par l'ANAH. Ce dispositif permet notamment de repérer les copropriétés fragiles, d'aider à la restructuration juridique des copropriétés et de leur mode de gestion, et de sensibiliser, les habitants, propriétaires et Syndics. A l'issue du programme la décision de lancer un dispositif opérationnel de type OPAH Copropriétés sera envisagé.

Dans le cadre d'une convention entre la CUD, la Ville et Action logement cet organisme doit intervenir dans le recyclage d'une quarantaine d'immeubles du parc de logements anciens des quartiers Soubise, Gare et Basse ville pour créer une offre spécifique à destination des jeunes travailleurs, et des salariés primo-accédant souhaitant s'implanter sur le territoire.

Par ailleurs, un certain nombre d'opérations d'habitat sont en projet dans le centre-ville élargi pour créer des logements neufs contemporains et financièrement accessibles dans des sites mutables, afin de densifier le centre-ville et d'y attirer de nouveaux habitants pour intensifier la vie urbaine sous toutes ses composantes.

### **7- Comment le potentiel touristique de Dunkerque a-t-il été intégré au projet de redynamisation du centre ?**

La revitalisation du centre-ville est destinée aux habitants mais également aux visiteurs. Il s'agit de faire profiter au maximum les commerces du centre de la consommation touristique, notamment à travers la facilitation des bus gratuits et une meilleure accessibilité de la ville depuis la gare. Un nouvel hôtel 4 étoiles doté d'un espace spa et bien-être est en construction au début de la nouvelle digue de Malo et un autre en projet non loin de la gare.

Les derniers chiffres montrent une forte augmentation de la fréquentation touristique sur Dunkerque. Outre l'attractivité de certains événements comme le carnaval ou de lieux clés comme la plage de Malo, un réel « effet cinéma » a été constaté et encouragé, suite à la réalisation du film « Dunkirk » par Christopher Nolan mais aussi d'autres productions cinématographiques qui font connaître Dunkerque.

Le tourisme de mémoire qui concerne tout particu-

lièrement les touristes britanniques est également en pleine expansion.

L'activité de plaisance en centre-ville fonctionne très bien, au point qu'il existe un manque d'anneaux sur le port.

Mais la valorisation touristique du centre-ville s'inscrit dans une stratégie touristique de l'ensemble de l'agglomération visant à valoriser, faire connaître et reconnaître ses multiples facettes.

# Outils d'observation économique et développement territorial

entretien avec

## Jean-François Vereecke

Directeur adjoint de l'AGUR, Agence d'urbanisme Flandre-Dunkerque



**Jean-François Vereecke** est docteur en économie, directeur adjoint de l'AGUR et directeur de l'observation et de la prospective. Dans ce cadre, il dirige plusieurs publications, notamment « l'éconographe »... Il a également créé la « Toile industrielle® », un outil d'analyse territoriale basé sur les relations interindustrielles. Rendu public en 2009, ce projet est régulièrement présenté dans différentes instances françaises et étrangères (Iran, Canada, Maroc etc.) et plusieurs régions se sont lancées dans son développement.

### 1- Vous travaillez à l'agence d'urbanisme de Dunkerque depuis le début des années 2000. Comment analysez-vous rétrospectivement le développement du territoire ? Quelles sont ses spécificités ?

Une grande caractéristique du territoire est sa capacité de résilience. Par nécessité, c'est un territoire qui a connu et qui continue de connaître un fonctionnement par cycles, avec des moments de rupture et des périodes de redéveloppement. C'est un territoire qui n'a pas un développement linéaire et qui se prépare sans cesse aux futures ruptures et transitions, qu'elles soient positives ou négatives.

A la fin des années 1980, après la fermeture des grands chantiers de France qui a constitué une réelle crise pour la ville, le projet urbain Neptune a permis à Dunkerque de se reconstruire une identité qu'elle cherche encore à consolider, et sur laquelle l'héritage de la reconstruction pesait encore négativement. Dunkerque « bord à quai » est une chose qui n'existait pas à cette époque. Avec le projet

Neptune puis avec le projet Grand Large, Dunkerque a commencé à se retourner vers la mer, vers son port et vers ses canaux. Des gestes architecturaux intéressants et forts sont apparus dans la ville, modifiant peu à peu son image.

La ville est d'ailleurs toujours dans cette dynamique de reconquête de l'eau. Les derniers projets le montrent. Par exemple, la gratuité du transport en commun, mise en place récemment, est également de l'ordre de la relation avec la mer, car il s'agit de permettre à l'ensemble des habitants du territoire d'accéder, certes au centre-ville, mais aussi au port et à la plage. La réhabilitation de la Halle aux sucres en learning-center est également un symbole du mariage entre le port et la ville.

Depuis quelques années, la dynamique de développement s'est amplifiée comme sous l'effet d'un alignement des planètes : le port qui lance son projet Cap 2020, la ville qui décide de lancer le bus gratuit et beaucoup d'autres projets, les liens avec les communes, les habitants et les entreprises qui se voient renforcés à travers les fabriques d'initiatives locales et davantage de participation.

Je suis originaire du territoire, et historiquement je n'ai jamais connu une telle dynamique à Dunkerque. C'est une dynamique à la fois urbaine, économique et énergétique/environnementale. On est en train de prendre en main la transition, il y a encore du travail pour y arriver mais j'observe vraiment une mobilisation des acteurs comme jamais.

### 2- Le territoire dunkerquois fait partie d'un grand système métropolitain du nord de la France articulé autour de la métropole lilloise. Comment analysez-vous les conséquences du phénomène de métropolisation sur la dynamique de développement de Dunkerque ?

Dans les faits, nous subissons sur certains points les phénomènes de métropolisation. Sur le plan démographique par exemple, nous sommes en perte de population sur la CUD. Il est négatif pour toutes les tranches d'âges quasiment, mais particulièrement depuis l'après-BAC jusqu'aux jeunes actifs. Dans cette tranche nous perdons notamment ceux qui ont les moyens de s'installer ail-

leurs. Ce qui ne serait pas si grave si on arrivait à attirer d'autres jeunes actifs. Quand ils partent faire leurs études (majoritairement à Lille), les jeunes s'ouvrent géographiquement et intellectuellement, ouverture qui va les pousser à travailler ailleurs, soit dans la métropole lilloise, soit ailleurs.

Par rapport à ce phénomène, notre position à l'AGUR n'est pas de retenir nos jeunes. Ce n'est même pas de les faire revenir dans le Dunkerquois. Pour nous, l'enjeu est d'attirer « des » jeunes, qu'ils viennent du territoire ou d'ailleurs. Tous ne partagent pas cette position, en général on nous dit qu'il faut tout faire pour « garder nos jeunes », et éviter que Lille ne les captent. Pour nous, cette position est une hérésie.

### 3- Quels sont les leviers identifiés pour attirer ces jeunes ?

La motivation principale c'est l'emploi. Il n'y a pas forcément une volonté de quitter Dunkerque ; le phénomène de rejet du territoire reste marginal dans les résultats de nos enquêtes. Au contraire, la qualité de vie à Dunkerque est plutôt mécon-

nue mais elle est assez extraordinaire : on peut se retrouver face à la mer 5 minutes après être sortis du boulot.

L'emploi reste le levier clé. Si l'emploi ne se décrète pas, on peut quand même accompagner la chose.

Nous avons deux spécificités à Dunkerque en termes d'emploi. La première spécificité constatée est un déséquilibre d'emploi entre hommes et femmes, généré par la spécialisation sectorielle des grandes entreprises. Si le taux d'activité féminin est en croissance, ce qui est bon signe, il reste bien plus faible que la moyenne nationale.

Nous constatons sur ce point un phénomène de reproduction sociale avec des filles qui ont de très bons résultats mais qui n'ont pas toujours les ambitions qui pourraient les accompagner. Pour travailler sur ce déséquilibre homme-femme, nous misons sur le développement des services, du commerce, de l'artisanat : dans ce secteur, à Dunkerque, le pourcentage de femmes chefs d'entreprises est supérieur de 4 points à la moyenne nationale.

La seconde spécificité est que les habitants ont une culture de l'emploi focalisée sur le statut de salarié. Cela s'explique également par la présence de ce tissu industriel d'entreprises et de multinationales hors échelle, employant une grande partie de la population locale. Nous engageons différentes actions pour faire bouger cette culture du salariat.

#### “ LES HABITANTS ONT UNE CULTURE DE L'EMPLOI FOCALISÉE SUR LE STATUT DE SALARIÉ ”

A travers la Turbine et en particulier BJE, les acteurs du territoire proposons de créer une communauté entrepreneuriale. Une communauté d'habitants qui a une envie d'entrepreneuriat en tête depuis l'enfance. Nous nous inspirons d'un concept qui a été créé à Shawinigan au Québec. Nous avons eu un échange formidable avec les acteurs de cette ville.

Ils nous ont expliqué comment ils avaient utilisé cet outil de communauté entrepreneuriale pour relancer leur activité industrielle qui avait périclité, et

comment ils avaient mobilisé les écoles, mais aussi avec des journalistes, des experts, les seniors, etc. pour mener ce travail. Toutes les cibles sociales du territoire ont été sensibilisées à la question de l'entrepreneuriat. Ils ont réalisé un diagnostic et ont créé un indicateur de suivi de l'entrepreneuriat, un « indice entrepreneurial ».

Nous avons évalué cet indicateur sur le territoire dunkerquois, il est en situation absolument dramatique. Or, le fait de créer son propre emploi, c'est aussi un état d'esprit. C'est l'idée que l'on peut avoir son avenir en main. Dans un territoire comme celui-ci où la grande entreprise occupe une place énorme, c'est important de pouvoir dire à un moment donné, « c'est moi qui vais décider, je vais vous montrer que je peux faire fructifier les choses ». C'est important car c'est aussi mettre en avant et bénéficier des ressorts de la créativité, un concept auquel je crois profondément.

D'ailleurs, dans le cadre du travail sur la toile industrielle, l'agence d'urbanisme elle-même a réussi à accompagner la création et la croissance d'une entreprise. Une start-up très prometteuse a en effet créée autour de ce projet : les Possibilizzeurs.

Présidée par Anne Vanhaecke, elle est spécialisée dans la production numérique de « toiles » dynamiques, grâce au développement de l'outil « toile-maker ». C'est une nouvelle génération de tisserands, une entreprise numérique qui produit des systèmes d'analyse de flux et d'interrelations entre acteurs.

#### 4 – L'AGUR a mis au point un outil d'observation et d'action économique, que l'on appelle les « toiles ». Comment exploitez-vous cet outil aujourd'hui?

Nous avons en effet développé une vraie spécificité locale avec la publication de la première « Toile industrielle® » et sa petite sœur, la « Toile énergétique® ». Au milieu des années 2000, un certain rejet de l'industrie sur le territoire faisait émerger un discours radical : « il faut arrêter avec l'industrie, il faut passer aux services », ce qui ne nous semblait pas avoir beaucoup de sens.

Le Président Delebarre nous a ainsi demandé d'« objectiver » la question industrielle. A travers la toile industrielle®, nous voulions mettre au point un

outil objectif qui permette à chacun de comprendre les forces mais aussi les grands risques de notre industrie. Un outil qui permet d'anticiper, de préparer la diversification des activités économiques.

La première toile industrielle que nous avons construite à l'AGUR était basée sur les schémas de flux pour essayer de comprendre les relations structurantes entre les industriels. Il s'agissait, à travers ces flux, de montrer quelles entreprises sont majoritairement clientes d'une autre entreprise, et de mettre en schéma les rapports d'interdépendance entre établissements.

Cette toile permet d'une part de visualiser et de donner à voir ces relations, et d'autre part, par exemple si une entreprise périclité ou décide de quitter le territoire, d'illustrer de façon concrète les conséquences sur l'ensemble de l'écosystème industriel de cet incident. Pour les événements positifs comme négatifs, les effets d'entraînement peuvent ainsi être simulés.

Plus récemment, avec la sortie de la toile énergétique, nous avons réussi à réunir tous les acteurs de l'énergie locale, acteurs du privé, parfois concurrents, ainsi que l'ADEME, la CUD, la Région,

etc. Nous avons travaillé collectivement à construire une vision commune de la transition énergétique. Pour la première fois sur le territoire, tous les acteurs exprimaient la somme de leurs visions de la transition énergétique, ce qui n'existe nulle part.

J'observe que tout le monde parle de transition énergétique mais que personne n'a une vision claire de cette transition de l'état initial à l'état final.

Nous avons souvent de grands objectifs, mais concrètement comme la machine fonctionnera-t-elle ? Quels seront les investissements prioritaires ? Qu'est-ce que nous devons accepter de voir disparaître ? A l'inverse, quelles compétences aurons-nous besoin de faire venir sur le territoire ? Comment nous allons travailler avec les habitants ?

L'exercice entre acteurs réalisé sur la Toile énergétique® a tellement bien fonctionné qu'il a été renouvelé à Gravelines autour des acteurs du nucléaire et de la programmation pluriannuelle de l'énergie. La création d'Euraénergie donnera une impulsion nouvelle à cette dynamique.

Nous souhaitons poursuivre ce travail à travers le projet « Territoires d'innovation ». Il s'agit d'un ap-

pel à projets national, suivi et financé par la Caisse des dépôts et consignations, qui permet aux futurs lauréats de devenir « démonstrateurs d'innovation », c'est-à-dire de mener des expérimentations qui pourraient être reproduites ensuite sur d'autres territoires, ceci en finançant des projets par des prises de participation dans des capitaux d'entreprise.

La toile n'est pas une approche orthodoxe. Ce n'est pas une méthode de travail enseignée dans le domaine de l'économie (elle le sera certainement à l'avenir). C'est une toile non exhaustive.

C'est une production qui est davantage de l'ordre de l'intelligence économique que de la science économique. Tout le monde dans les agences en France n'adhère pas forcément à cet exercice car ce n'est pas toujours considéré comme faisant partie du domaine des études économiques.

Néanmoins, cela fait dix ans que l'agence travaille sur ce sujet, et nous réalisons aujourd'hui les retombées majeures que ce travail a engendré, qui a d'ailleurs complètement dépassé l'objectif initial.

## 5- Quelles sont les conséquences des « toiles » sur la vie économique locale ?

Les retombées sont de diverses natures. La toile constitue un outil de développement pour le port : elle permet de mieux détecter les « trous dans la raquette », c'est-à-dire les manques et les besoins de l'écosystème portuaire. Elle aide à développer l'économie circulaire, notamment en motivant les entreprises à travailler en symbiose (à l'exemple de la filière déconstruction que nous accompagnons dans ce type de démarche, etc.).

La toile est également un outil de gouvernance à part entière car sa construction peut faire venir de nouveaux acteurs autour de la table (par exemple récemment les acteurs de l'énergie). Ces acteurs associés sont aujourd'hui tous membres de l'agence.

La toile permet également la géolocalisation des flux, le transfert de technologies et elle constitue un support de communication pour la promotion économique du territoire et la réception de délégations étrangères.

Enfin et surtout, la toile permet de travailler sur les chocs économiques. Au moment de la fermeture de Total, la raffinerie des Flandres, en 2010-2011, la toile industrielle a joué un rôle clé dans les négociations autour d'une future convention d'ancrage. Quand les employés de Total ont appris que la décision de fermeture, l'intersyndicale est venue à l'AGUR nous demander la Toile industrielle®.

On a alors pu expliquer que si le raffinage était arrêté, cela aurait des incidences non seulement sur l'entreprise et ses sous-traitants mais aussi sur les clients, les fournisseurs, le port (cela représentait 17% de l'activité du port), et que, derrière tout cela, il y avait des conséquences sociales majeures. C'est cette vision qui a permis à l'intersyndicale de Total de mener de front la négociation auprès du groupe au niveau parisien. Par la suite, le site a fait l'objet d'une reconversion selon un plan divisé en 4 départements (Dépôt Pétrolier, Ecole de Formation OLEUM, Département d'expertise technique ATCO et Zone pour de nouvelles implantations industrielles dans le cadre de la convention d'ancrage. En termes d'emplois on a donc pu rebondir en partie sur cet accord mais aussi sur des investissements qui sont en cours de réalisation.

Aujourd'hui, nous sommes dans une dynamique de diversification des toiles. De la Toile industrielle®, nous sommes passés à la Toile énergétique®, puis à la Toile agricole®, toile des savoirs faire et de l'innovation, toile du canal seine-nord (projet), toile du tourisme (en cours), toile des acteurs de l'action sociale, bientôt toile eau... Bref, nous ne sommes qu'au début de l'aventure !

Dans la plupart de nos préoccupations d'urbanistes, la notion de système est présente. Nous réalisons que la toile peut être un bon outil pour de nombreux autres sujets. Par exemple, nous travaillons actuellement sur l'artisanat en lien avec des étudiants de l'IAUL. La toile peut servir à travailler les complémentarités des artisans. C'est pertinent, en termes d'attractivité, car un client a tout intérêt à profiter de plusieurs enseignes complémentaires, mais aussi en termes d'interactions entre artisans, car un artisan peut avoir besoin de collaborer avec d'autres sur des questions de matières premières, de fabrication, de valorisation, etc. Aujourd'hui, cette mise en musique commune est informelle, elle passe souvent par internet et ne profite pas au tissu économique local : on ne bénéficie pas de la notion de proximité et de la notion

d' »expérience unique ». On est toujours dans le « prêt-à-porter ». Or, par la proximité et l'échange de savoir-faire, on peut travailler sur du « sur-mesure ». Et le « sur-mesure » c'est de l'innovation. Car ce qui est sur-mesure peut devenir répliquable ailleurs, et c'est ainsi que l'on développe l'innovation (la toile elle-même en est un exemple).

## 6- Existe-t-il une perméabilité entre les méthodes de travail sur la redynamisation du centre-ville et cette réflexion sur les toiles ?

Dans le cadre des réflexions sur le centre-ville menées par la CUD, l'AGUR, sur proposition de la Banque des Territoires, a en effet déposé un projet visant à appliquer cette approche par les savoir-faire à la programmation économique du centre-ville. Il s'agissait de créer une toile des savoir-faire et de l'innovation, afin de mettre en réseau les acteurs aux savoir-faire spécifiques, mieux les valoriser, identifier les manques. Ce projet, pour le moment, n'a pas été accepté. Peut-être cela n'est pas suffisamment mûr et mériterait d'être retravaillé avec la CMA.

## 7- Comment situez-vous Dunkerque dans le jeu des coopérations territoriales ?

Le partenariat du syndicat mixte de la Côte d'Opale s'est élargi ces dernières années à l'occasion des appels à projets et réformes territoriales pour former un pôle métropolitain. Aujourd'hui, Dunkerque est donc au cœur d'un système partenarial avec ce pôle métropolitain, le Groupement Européen de Coopération Territoriale, auquel on peut ajouter le réseau des agences URBA8.

“ NOUS AVONS RÉALISÉ QUE LE PAYSAGE DÉMOGRAPHIQUE DE LA BELGIQUE EST L'AVENIR DE DUNKERQUE. ILS ONT LA DÉMOGRAPHIE QUE NOUS AURONS DANS 20 ANS ”

Le GECT est à un moment charnière et doit relancer sa dynamique, mais le dialogue avec la Belgique est indispensable, surtout pour le Dunkerquois. Nous apprenons beaucoup les uns des autres. Par exemple, nous avons réalisé que le paysage

démographique de la Belgique est l'avenir de Dunkerque. Ils ont la démographie que nous aurons dans 20 ans. Il est donc toujours intéressant d'aller voir comment ils ont géré le phénomène chez eux pour savoir ce qu'il faut faire pour dans 20 ans, par exemple sur l'hébergement des seniors.

L'axe Lille-Dunkerque est également un sujet qui nous intéresse beaucoup. Pour une première approche de cette problématique, nous avons travaillé avec des étudiants de l'IAUL. Ils ont étudié les collaborations potentielles entre Lille et Dunkerque, et ceci avant les dernières élections municipales, à un moment où cette question n'était pas facilement envisageable. La question était d'identifier les principaux leviers d'une future coopération. Il en est ressorti différentes pistes de collaboration, sur les domaines portuaire, touristique (Dunkerque, vu comme « Mel-sur-mer »), ainsi que sur les champs de la mobilité (déplacements domicile travail) et de la culture.

L'enjeu de cette collaboration est également que Dunkerque devienne le port de la métropole lilloise. A l'occasion de cette étude, nous avons eu une discussion intéressante avec les chargeurs

du port (entreprises qui ont besoin des services portuaires) : objectivement pour eux, il était plus intéressant de travailler avec Dunkerque qu'avec Anvers, mais il y avait le poids de l'histoire qui les dissuadait. L'image du Port de Dunkerque était encore associé aux mouvements grèves, même s'ils réalisaient qu'en effet, à Dunkerque il n'y avait pas eu de grève depuis les années 1990. En réalité, Dunkerque est un port avec de nombreux atouts : pas de problème d'engorgement du trafic maritime, beaucoup de foncier encore disponible etc.

### **8- Comment analysez-vous la dynamique de développement du port industriel ainsi que ses relations avec la ville et les institutions publiques locales ?**

Les relations sont très bonnes, notamment depuis l'arrivée de Stéphane Raison à la tête du port, qui est proche du maire de Dunkerque et est aujourd'hui membre du bureau de l'AGUR. Actuellement, nous sommes vraiment sur une période d'alignement des ambitions politiques et des gouvernances. Dunkerque est à 100 à l'heure

aujourd'hui! On a des projets d'implantations d'entreprises comme on n'en a jamais eu. Certaines entreprises s'implantent autour de logiques d'économie circulaire, beaucoup d'entreprises sur le secteur de la chimie. Nous avons aussi des reprises et des entreprises qui grossissent. Nous tirons bénéfice d'une position stratégique qui a été longtemps controversée : nous sommes un territoire industriel et nous l'assumons.

### **9- Le projet de construction du canal Seine-Nord Europe a été confirmé. Ce canal permet de relier le port de Dunkerque à Paris. Quels regards portent les acteurs locaux sur ce projet et comment l'anticipent-ils ?**

Pour le port de Dunkerque, l'enjeu du canal Seine-Nord est de devenir, à plus grande échelle, un port important pour la région parisienne. Cet enjeu de devenir une porte d'entrée importante s'exprime dans un contexte de forte concurrence, car les ports belges seront également connectés à la région parisienne. Avec son projet de Toile du canal Seine-Nord-Europe, l'AGUR soutient bien sûr ce

positionnement de porte d'entrée et de sortie du littoral. Mais, en outre, nous soutenons la construction d'une vision portuaire à plus grande échelle, sur l'ensemble du canal, en lien avec « urba 8 », le réseau des agences de la région Hauts-de-France. Nous envisageons de repérer, étudier et mettre en valeur l'ensemble des plates-formes multimodales et des activités déjà implantées, ou qui peuvent s'implanter, le long du canal. Nous ajoutons ainsi une logique d'essaimage à la logique de point d'entrée-sortie. Il s'agit notamment d'aider d'autres territoires à avoir la même vision écosystémique que le territoire dunkerquois, et d'appliquer cette vision à l'ensemble de l'infrastructure canalisée. Cela permettra aux entreprises qui voudraient s'implanter le long du canal de comprendre la logique globale des implantations sur ce canal, et de savoir exactement ce qui compose l'écosystème industriel de chacun des territoires. Les autres territoires, par exemple en Belgique, n'ont pas ce type d'outils. A travers cette « toile » à l'échelle du canal, il s'agit de construire un écosystème, de créer une communauté d'intérêt et d'afficher que nous sommes un ensemble d'agglomérations qui s'engagent à se connecter au canal et à favoriser la plus-value pour nos acteurs

économiques.

### **9- Comment réagit le territoire dunkerquois face à l'éventualité d'un Brexit ?**

Nous avons, avec le Royaume –Uni, une relation de voisinage moins directe qu'avec la Belgique. Néanmoins, dans le quotidien, le rôle de l'Angleterre est important, notamment en termes de transport de marchandise et de tourisme. En réalité, nous ne savons pas assez comment va évoluer la question du Brexit pour en prévoir les conséquences.

Les douanes risquent de générer des embouteillages sur les infrastructures routières. Par ailleurs, si nous avons bien sûr très peu de pendulaires, la traversée en ferry depuis le port vers l'Angleterre, le « transmanche », s'est fortement développée dans le Dunkerquois ces dernières années, et nous avons assisté également à une recrudescence de touristes anglais à la suite du film de Christopher Nolan, « Dunkirk ». Donc nous pouvons aussi imaginer des conséquences sur le champ du tourisme.

# Stratégie de mobilité de la ville de Saint-Omer

entretien avec

## Emilie Roudier

Docteure en aménagement de l'espace et urbanisme



**Emilie Roudier** est docteure en aménagement de l'espace et urbanisme. Elle a soutenu en 2019 une thèse à l'École d'urbanisme de Paris sur les transformations des pôles gares dans les villes moyennes.

Dans ce travail, elle réalise une analyse des enjeux, des acteurs et des modalités de programmation dans les villes moyennes. Cette thèse a été réalisée en convention Cifre avec le bureau d'études Kisio, dans lequel elle poursuit ses recherches et ses études sur les mobilités.

### 1- Comment analysez-vous le positionnement de la gare de Saint-Omer au sein du réseau ferroviaire régional ?

A l'échelle régionale, la gare de Saint-Omer n'est pas l'une des plus grandes gares : elle n'est pas desservie par le TGV et n'était que la seizième gare la plus fréquentée du Nord-Pas-de-Calais. En revanche, elle est située sur un axe stratégique, entre Lille et Calais, et bénéficie d'une bonne desserte avec environ 50 TER par jour. A l'échelle locale, la gare de Saint-Omer est une porte d'entrée ferroviaire de l'ensemble du territoire audomarois : elle est l'une des deux gares de l'agglomération.

Le positionnement de la gare de Saint-Omer au sein du réseau ferroviaire régional a toutefois évolué ces dix dernières années. De 1993 à 2012, la gare de Saint-Omer était desservie par le TGV même si cette desserte était limitée (un aller-retour vers Paris). Cette fermeture avait suscité des débats à l'échelle locale mais pour le Maire de Saint-Omer, Bruno Magnier, la suppression de la desserte TGV était une opportunité de négocier et d'améliorer la desserte TER vers Lille.

Cette question est par ailleurs toujours d'actualité. Actuellement, il faut 50 minutes pour relier Saint-Omer à Lille, avec sept arrêts entre les deux villes. Les acteurs locaux aimeraient réduire la durée de trajet pour certains trains, notamment en heure de pointe du matin, de façon à être à 30-35 minutes de Lille. La transformation actuelle de la gare est une opportunité pour discuter de cette évolution avec les acteurs ferroviaires.

### 2- Quelles sont, selon vous, les spécificités de la stratégie de mobilité menée sur Saint-Omer, en tant que ville moyenne ?

L'intercommunalité de Saint-Omer est très proactive sur les questions de mobilité. A l'instar de la plupart des villes moyennes, le territoire est caractérisé par la prédominance de la voiture individuelle qui est utilisée pour les trois quarts des déplacements (selon le PLUI). La marche à pied résiste (19% des déplacements) tandis que les déplacements en transports en commun et en vélo restent marginaux (respectivement 4% et 2%). Face à ce constat, l'intercommunalité et la

commune mènent de nombreuses actions depuis plus de dix ans pour faire évoluer les pratiques de déplacements sur le territoire, en réduisant notamment l'utilisation de la voiture et en développant des solutions alternatives.

La commune de Saint-Omer a ainsi fait évoluer sa politique de stationnement, notamment dans le centre historique. Une étude avait été lancée par la commune et l'agence d'urbanisme pour mieux connaître les pratiques de stationnement et pour réorganiser les espaces et les modalités de stationnement. L'objectif n'était pas nécessairement de le réduire ou de l'étendre mais bien de le réorganiser de façon à concilier praticité du stationnement et revalorisation des espaces publics du centre-ville. Ce sujet du stationnement était notamment en étroite relation avec le projet des "trois places" qui était mené en parallèle et avec la "réforme" du stationnement annoncée.

J'ai eu l'opportunité de travailler sur cette étude qui a été réalisée par la structure dans laquelle je suis (Kisio Etudes & Conseil). J'ai pu constater que cette question du stationnement dans les villes moyennes est très complexe et nécessite des

arbitrages très fins sur l'emplacement et le dimensionnement des parkings. Le fonctionnement de ces villes reposant, de fait, sur un usage généralisé et relativement fluide de la voiture individuelle, la façon de concevoir les projets ne peut pas être la même que dans une grande ville dont le trafic et l'offre en stationnement sont régulièrement saturés. Dans les villes moyennes, l'objectif n'est pas de supprimer tous les espaces de stationnement mais il est bien de les réorganiser de manière à ce que le stationnement réponde aux besoins des usagers et aux objectifs des politiques locales, notamment en matière de revitalisation commerciale et requalification des espaces publics.

Le réseau de bus est également un élément important dans la stratégie de mobilité de Saint-Omer. Le réseau actuel a été mis en place en 2012. Sa conception a été l'occasion pour le territoire d'un vaste questionnement sur l'intermodalité. Au départ, trois lignes de bus ont été mises en services puis l'intercommunalité a fait évoluer le réseau et a mis en services sept lignes. La gare est le nœud de ce réseau. La restructuration du réseau de bus a été l'un des éléments de contexte qui a motivé l'aménagement d'un pôle d'échanges en gare de

Saint-Omer, avec la création d'une gare routière au pied du bâtiment voyageurs, au plus près des trains. Pour les acteurs locaux, l'enjeu du pôle d'échange n'est pas uniquement de faciliter les sorties du territoire (et notamment de fluidifier les connexions vers Lille), mais bien également de faciliter les accès à la ville de Saint-Omer, considérée comme le cœur de l'agglomération, pour l'ensemble des habitants du territoire élargi.

### 3- Comment analysez-vous le projet mené sur la gare de Saint-Omer par rapport aux autres villes moyennes que vous avez étudiées ?

Le pôle gare de Saint-Omer a fait l'objet de plusieurs projets successifs depuis dix ans avec le réaménagement des abords de la gare, la restructuration des accès à la gare avec notamment la construction d'une nouvelle passerelle, la requalification en cours du bâtiment voyageurs et le réaménagement prévu du quartier de la gare. Il n'a pas fait l'objet d'un seul et grand projet d'aménagement, regroupé dans une ZAC. C'est un réaménagement sur le long-terme, par petites

touches, avec toutefois de grandes réalisations.

Parmi les trois gares de villes moyennes que j'ai étudiées dans le cadre de ma thèse (Saint-Omer, Saintes et Périgueux), le cas de Saint-Omer se distingue en termes d'aménagement et en termes de conduite de projet. En termes d'aménagement, la gare de Saint-Omer est la seule à présenter un bâtiment voyageurs monumental, hérité de son passé industriel, et un projet de requalification en un pôle éco-numérique porté par une collectivité locale. C'est aussi la seule à avoir un parvis piéton de cette ampleur, un réseau de bus avec autant de lignes et des espaces de stationnements aussi éloignés du bâtiment voyageurs.

Pour comprendre l'originalité du projet de pôle éco-numérique, il faut s'intéresser à l'historique du projet. Le bâtiment voyageurs a été fermé par l'ABF pour des raisons de sécurité. Suite à cette décision, SNCF n'a pas souhaité se positionner pour requalifier le bâtiment voyageurs, surdimensionné par rapport à ses besoins, et pour financer des travaux de mises aux normes complexes. Les acteurs locaux en revanche ont proposé de le réaménager pour préserver le bâtiment qui est un

élément patrimonial important de la ville et pour valoriser les aménagements du pôle d'échanges tout juste inaugurés. C'est dans ce contexte que des négociations ont eu lieu entre ces deux parties prenantes et que l'intercommunalité porte ce projet dans le bâtiment voyageurs.

#### **4- La conduite de projet du réaménagement du pôle gare de Saint-Omer est-elle aussi différente des autres projets de villes moyennes que vous avez étudiés ?**

En termes de conduite de projet, le cas de Saint-Omer se distingue des autres cas étudiés par l'intervention de l'agence d'urbanisme locale, ce qui est plutôt rare dans une ville moyenne. L'agence d'urbanisme accompagne étroitement les acteurs locaux dans la conduite de l'ensemble de ces projets et participe sans conteste à la réussite de ces projets. Les méthodes de travail mises en place pour ces réaménagements montrent que les élus et techniciens locaux ont une grande conscience des potentiels mais aussi des limites

du territoire. Ils ont un regard relativement objectif sur leur contexte d'action et ils n'ont pas envie de copier ce qui est fait dans les grandes villes.

#### **“ LES ÉLUS ET TECHNICIENS LOCAUX ONT UNE GRANDE CONSCIENCE DES POTENTIELS MAIS AUSSI DES LIMITES DU TERRITOIRE ”**

On peut prendre comme exemple la façon dont a été conçue la programmation de la « Station ». Les acteurs en charge du projet ont d'abord pris soin de prendre en compte les besoins des acteurs locaux et des services publics avant tout et n'ont pas souhaité créer une galerie commerciale typique des bâtiments voyageurs des grandes villes. Ils ont au contraire été attentifs à la fragilité commerciale du centre-ville et ont fait en sorte que le projet gare constitue une offre complémentaire voire une vitrine motrice du centre, et non un projet concurrent. C'est ainsi que la gare n'offrira pas de commerces mais plutôt une conciergerie, une programmation qui fait le lien entre services en gare et activités du centre-ville. De même, le dimensionnement de l'espace de coworking prévu dans le bâti-

ment a été adapté aux besoins locaux de 1000m<sup>2</sup> pour éviter d'avoir des espaces surdimensionnés.

De même, la temporalité du projet a été réfléchie avec finesse et une certaine inventivité. La collectivité a très vite compris que le projet, notamment du fait de sa complexité technique, allait inévitablement durer longtemps. La question de la meilleure façon de gérer cette attente a donc été posée. Rapidement, le choix a été fait de construire un bâtiment temporaire pour 3 ans, un « lieu préfigurateur ». Un espace en préfabriqué a ainsi été implanté à côté de la gare en travaux. Il permet de tester et d'initier certains programmes prévus dans le projet final mais aussi de créer une attente par rapport au projet final, ceci à un coût raisonnable.

#### **5 - Comment expliquez-vous ces différences, et notamment ce dynamisme, dans la façon de « faire projet » par rapport aux autres villes moyennes ?**

La conduite de plusieurs « petits » projets sur le temps long, imbriqués les uns avec les autres, est

l'un des facteurs de réussite de ce réaménagement et de différenciation. Les acteurs locaux s'y sont attelés périmètre par périmètre, en mesurant précisément leurs ambitions par rapport à leurs capacités d'action et n'ont pas lancé un seul projet sur un immense périmètre qui aurait été « trop grand » pour eux. Ils ont fait preuve de pragmatisme et d'innovation pour à la fois faire évoluer les pratiques de déplacements, en tournant Saint-Omer, et l'ensemble de l'intercommunalité, « vers la gare » et ne plus lui tourner le dos, et créer des dynamiques locales, sans vouloir créer une très forte attractivité du territoire. A une échelle plus fine, la situation financière de Saint-Omer est aussi sensiblement différente de certaines villes moyennes puisque des réserves financières ont été réalisées depuis les années 1980 mais la collectivité est aussi aller chercher des financements, notamment européens, grâce à leurs capacités d'innovation et de répondre aux enjeux fixés par les politiques publiques.

