

Construire le Dunkerquois de demain

Propositions pour une prospective en action



Janvier 2019

Ce document prospectif a été réalisé à l'issue de la mission pilotée par le cabinet ACADIE d'accompagnement à l'élaboration d'une prospective territoriale sur le Dunkerquois (décembre 2017-décembre 2018).

Cette mission a impliquée aux côtés des services de la CUD :

- **pour ACADIE** : Martin Vanier, Manon Loisel, Xavier Desjardins, Sacha Czertok
- **Pour Interland** : Anthony Ximenez, Camille Grandry
- **en collaboration étroite avec Martial Bellon, dans le cadre du 50^{ème} anniversaire.**

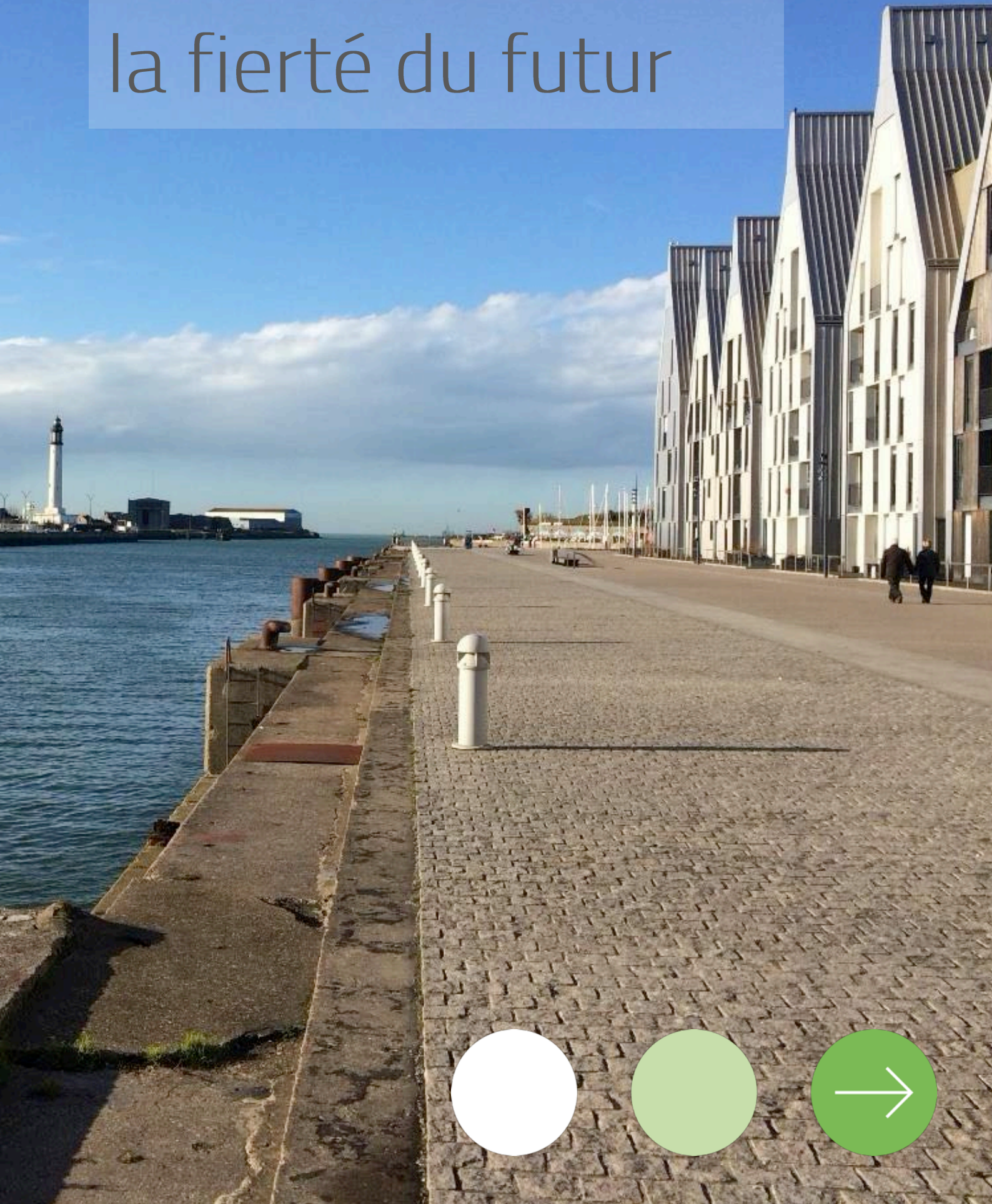
Qu'ils en soient tous remerciés.

Les propos tenus dans ce document n'engagent que leurs auteurs.

SOMMAIRE

50^{ÈME} ANNIVERSAIRE : LA	FIERTE	DU	FUTUR
.....			1
2006-2018 : une prospective ne chasse pas l'autre.....			2
Ceci n'est pas un scénario, c'est un rapport d'interpellation			4
Dunkerque productif : un virage pour continuer l'histoire.....			6
Dunkerque collectif : pérenniser l'idéal à travers un nouveau modèle d'action collective			9
Dunkerque maritime et littoral : prendre soin de tout le territoire, autant que de ceux qui l'habitent.....			12
La prospective ne s'use que si l'on ne s'en sert pas.....			15
DES INTERPELLATIONS A LA VISION			16
Se donner un horizon de convergences.....			17
Faire de Dunkerque en 2050 un tableau simple et enthousiasmant.			18
Défi 1 : assurer l'avenir économique du Dunkerquois dans un monde en transition			22
Défi 2 : faire de Dunkerque une ville maritime durable.....			23
Défi 3 : refonder le service public sur la base d'un nouveau contrat social			24
Défi 4 : rassembler le territoire autour d'une gouvernance partagée.....			25
Défi 5 : un territoire attractif et ouvert sur l'extérieur			26
LA FEUILLE DE ROUTE POUR LE FUTUR : MODE D'EMPLOI			27
LE SENS DU FUTUR.....			30

50^{ème} anniversaire : la fierté du futur



2006-2018 : une prospective ne chasse pas l'autre

En 2006, l'AGUR, la CUD et ses communes ont réalisé une importante et très intéressante opération de prospective de l'idéal, intitulée « Visions d'Agglo – DK 2020 », dont le slogan conclusif était « Envie d'y venir, fiers d'y rester ! ».

Appuyée sur un panel de valeurs mettant prioritairement en avant les relations humaines (l'ouverture à l'autre, le respect, le partage, la tolérance et la solidarité, ...), cette **prospective de l'idéal**, produite à partir de l'écoute de plus de 300 personnes, mettait à l'horizon :

- Le mieux vivre ensemble dans une agglo de proximité, riche d'échanges et de liens entre les gens.
- Une grande qualité de vie et un bel environnement, pour avoir envie d'y venir et qu'il soit bon d'y rester.
- L'envie de venir, de séjourner, de s'installer, dans une agglo qui attire et qui rayonne vers l'extérieur.
- Une agglomération dynamique, qui se développe au-delà de l'industrie, avec un tissu économique diversifié, privilégiant l'innovation et le développement durable.

Douze ans et quelques changements plus tard, ce qui a été entendu en 2006 reste en large partie pertinent et transformateur. La conscience écologique des transitions vitales à venir est, certes, plus forte depuis le Grenelle de l'Environnement fin 2007 ; de même, l'idée est plus répandue que le monde industriel a une place fondamentale dans ces transitions vitales, et que par conséquent il ne doit plus être opposé à la qualité de la vie et au développement durable ; les crises de 2008 et 2011 ont relancé les inégalités à la hausse, partout en France et au-delà ; les recompositions territoriales ont sensiblement changé l'exercice de l'action publique. D'autres inflexions, dont on fera état ci-après, font que l'exercice de 2018 n'est pas celui de 2006.

Mais dans l'ensemble, Dunkerque et son territoire ne se sont pas inventés un tout nouveau futur ces quelques dernières années, et une grande part (sinon tout) de ce qui s'est dit en 2006 continue à dessiner le futur probable, et encore plus souhaitable, du Dunkerquois : « *La mobilité intellectuelle et culturelle apparaît comme une source d'espoir en l'avenir du Dunkerquois* » ; « *Il faut être prêt à accueillir les touristes et leur offrir tellement de chaleur humaine et de facilité en termes de communication et de convivialité qu'ils auront envie de revenir chez nous!* » ; « *Développons de nouveaux services aux personnes, ainsi nous tisserons de nouveaux liens* » ; « *Une ville qui n'a pas de passé n'a pas d'avenir* » ; « *Pour valoriser notre agglomération, il ne faut pas s'enfermer dans des frontières rigides* » ; « *Le développement du territoire passe par un port concurrentiel au service de l'économie* » ; « *On veut de la vie, de la couleur, de l'architecture* » ; « *Le sable n'est pas assez animé* » ; « *La mer c'est notre histoire* » ; « *Il faut effacer les distances territoriales grâce au transport et non pour des gens qui roulent* » ; « *Il faudrait inventer des poubelles qui trient toutes seules* » ; etc.

Dix ans plus tard, la vie de Justine, « *quelque part en Flandre-Dunkerque en 2025* », écrite par l'AGUR en février 2016 dans le cadre de l'élaboration du SCoT, est porteuse de la même envie de futur, du même espoir dans de nouveaux modèles de développement et d'aménagement, du même enracinement dans un territoire dont l'avenir dépendra, comme toujours, de la capacité à rejouer un héritage magnifique mais parfois difficile.

Revenir en prospective à l'occasion du 50^{ème} anniversaire de la CUD, ce n'est pas contredire les exercices précédents, c'est au contraire les prolonger, pour continuer à produire, dans le Dunkerquois, l'indispensable récit du futur sans lequel une société et un territoire ne peuvent pas s'entendre sur la vision collective qui les anime.

Avec cependant un objectif nouveau. Non pas la formulation d'un horizon idéal et le rappel du système de valeurs qui le revendique, mais une interpellation argumentée via un « détour par le futur » pour contribuer à répondre à la question suivante : **de quelle CUD auront besoin demain le territoire, ses habitants et usagers, ses citoyens et ses acteurs ?** Et pour ce faire, une seule certitude : si vraiment le monde change, et le Dunkerquois avec lui, alors **la CUD aussi va ou devra changer**. Dans une époque portée par toutes sortes de transitions (énergétique, écologique, numérique, etc.), l'action publique doit, elle-aussi, entreprendre sa transition. C'est, pour la CUD, le véritable sens de ce rapport d'interpellation prospective.

Ceci n'est pas un scénario, c'est un rapport d'interpellation

Qu'est-ce qui va changer, tant globalement que localement ? Qu'est-ce qui a déjà commencé à changer, preuve que le futur s'invente au présent ? Qu'est-ce que ça change ou doit changer pour la CUD ?

Telles sont les trois questions qui ont guidé un premier travail prospectif, dans le cadre de la préparation du 50^{ème} anniversaire, lancé par le séminaire des élus de l'exécutif du 9 décembre 2017, et poursuivi avec trois groupes composites (1/3 d'élus, 1/3 d'acteurs, 1/3 de membres de l'administration communautaire), réunis chacun deux fois en mars-avril 2018 sur les sujets suivants :

- Dunkerque productif
- Dunkerque collectif
- Dunkerque maritime et littoral

Avec ces trois questions principales, la prospective proposée ici s'est consacré exclusivement à **la mesure des changements à venir, à anticiper, à conduire.**

Nul doute que le futur n'est pas que le produit des seuls changements : demain, il y aura toujours des permanences, des héritages forts ou lourds, des valeurs cultivées, des acquis précieux, la fierté de ce qu'on est et entend bien continuer à être, une histoire et une géographie, etc. De tout cela, les Dunkerquois ont une conscience aigüe, et à tout cela un attachement vif. D'autant plus, et c'est un des problèmes de fond, que le territoire attire, donc se renouvelle, peu, et que de ce fait le poids des héritages est toujours plus lourd que celui de ce qui pourrait les contester, les ignorer ou s'en affranchir facilement.

1^{ère} interpellation : faire grandir la culture territoriale du changement, de sorte qu'elle attire de nouveaux acteurs des mutations dunkerquoises.

Premier constat du petit travail prospectif réalisé en quatre mois : les Dunkerquois écoutés ont une conscience claire des mutations et changements qui les attendent, qu'il s'agisse de mutations de l'écosystème productif et portuaire, des changements environnementaux côté mer comme côté terre, des évolutions sociétales dans les modes de vie comme dans les rapports sociaux, etc. En résumé, les Dunkerquois écoutés voient assez bien leur futur, et cette vision à long terme est plutôt positive, ou du moins sans crispation et grande peur des lendemains.

Le problème (et l'injustice) est qu'il n'en est pas de même vu de l'extérieur : ailleurs en France, l'image de Dunkerque ne se dégage pas (pas encore ?) de celle d'un territoire marqué par sa plateforme industrialo-portuaire lourde, par des difficultés économiques et sociales structurelles, par un environnement malmené, voire par les lointains stigmates de la guerre. Le tableau a beau être injuste, voire révoltant, pour les Dunkerquois, le miroir que leur tend la France reste déformant, ce qui ne contribue pas à la transformation du territoire.

La toute première interpellation prospective, très collective, est donc : comment sortir d'une sorte d'assignation au futur sans changement et faire reconnaître qu'ici aussi le futur est en marche ?

C'est pourquoi ce qui suit prend le parti d'insister sur les changements plutôt que sur les permanences, sur ce qui doit bouger ou se réinventer, plutôt que sur ce qui doit être maintenu et défendu. Au demeurant, le territoire a trop d'atouts pour penser son futur contre son présent ou son passé : se transformer, ce n'est pas se renier ; muter, ce n'est pas s'oublier. Mais pour autant, à Dunkerque plus qu'ailleurs, le futur ne peut pas être le simple prolongement du présent dont les dynamiques de changement assureraient l'avenir. **A Dunkerque plus qu'ailleurs, l'ambition prospective passe par un profond investissement culturel**, pour faire bouger, pour le plus grand nombre possible, les visions de l'avenir, et pour faire grandir, pour chacun, les capacités de les entreprendre.

Dunkerque productif : un virage pour continuer l'histoire

Le questionnement prospectif initial

Quelles seront les fonctions économiques, les compétences, les capacités de rayonnement et d'attractivité du territoire, les marchés exportateurs du Dunkerquois demain, dans son environnement proche et lointain ?

Le Dunkerque du 20^{ème} siècle a prolongé le Dunkerque du 19^{ème}, mais il en a été fondamentalement différent. Le Dunkerque du 21^{ème} siècle va prolonger le précédent, mais réinventer tout autant les termes de son développement. C'est cette réinvention qu'il s'agit d'éclairer, d'anticiper, pour mieux la vouloir collectivement.

La perspective de la mutation de la plateforme industrialo-portuaire a beaucoup progressé ces dernières années. La démarche de la 3^{ème} Révolution industrielle, les États Généraux de l'Emploi Local, le projet CAP 2020 du Grand Port Maritime de Dunkerque, le lancement de la Transformation d'un écosystème industrialo-portuaire dans le cadre du programme national d'investissements d'avenir (action « Territoire d'Innovation de Grande Ambition », TIGA) sont autant de grands chantiers en cours. L'objectif est de les assembler dans un discours prospectif qui réponde à la question titre, et qui interpelle quant aux défis socio-territoriaux de cette nouvelle étape industrialo-portuaire. Que faudra-t-il savoir faire et savoir être pour la réussir ?

Mais l'avenir industrialo-portuaire du territoire ne résume pas toutes ses perspectives économiques et fonctionnelles. D'autres champs d'activités, d'autres domaines de compétences, d'autres sources de créativité sont potentiellement en développement, dans un territoire dont l'insertion métropolitaine est croissante. Actuellement, si l'on tape simplement « Dunkerque » dans le moteur de recherche de Google, c'est le film qui sort en premier. Notre prospective doit donc se donner aussi pour objectif d'explorer, de donner à voir et à comprendre, les nouveaux domaines qui pourraient nourrir une autre étape de la mutation socio-économique du territoire, basée sur des capacités et des acteurs encore peu nombreux, comme toujours avec les dynamiques d'émergence.

Ce qui se dessine

Ce sera toujours un territoire industriel mais dans un autre écosystème

- Plus de micro-entreprises et d'entreprises intermédiaires, et moins de grands employeurs hégémoniques
- Plus de robots et d'automatismes, d'où mutation et redistribution des fonctions et compétences du travail humain
- Des industries et des services en interaction, pour une économie plus circulaire :
 - de l'environnement, de l'écologie, de la mer
 - des énergies non fossiles et renouvelables, de leur stockage
 - de la mobilité propre et des ses nouveaux carburants

Ce sera toujours un grand port mais il aura poursuivi son évolution

- Encore plus multi-filières et multi-métiers
- Plus intégré à Delta 3 et à la logistique terrestre
- Plus lié à son hinterland interrégional élargi
- Un port dédié aux énergies nouvelles et à l'économie circulaire

Ce sera toujours un territoire de compétences productives mais profondément renouvelées

- 1 emploi futur sur 3 n'existe pas aujourd'hui (et 1 emploi actuel sur 3 n'existera plus demain ?)
- Les compétences majeures : mobilité, agilité, ouverture, adaptabilité
- Donc des compétences culturelles, linguistiques, humaines, organisationnelles
- Mais aussi des compétences de contrôle informatique et pilotage numérique ou digital d'univers productifs automatisés

Ce sera davantage un territoire touristique et récréatif

- De tourisme littoral et balnéaire, avec des pratiques nouvelles
- De tourisme urbain et culturel, avec un patrimoine élargi et vivant (tourisme portuaire et industriel, ciné-tourisme, ...)
- De tourisme événementiel et d'ambiances
- Le tout porteur de nombreux emplois nouveaux, saisonniers ou pas

Ce sera davantage un territoire d'alternatives économiques, sociales et solidaires

- Parce qu'il restera philanthrope et solidaire
- Parce qu'il attire et attirera des artistes entrepreneurs
- Parce que pour une part les entrepreneurs de demain seront des entrepreneurs sociaux
 - Pour organiser les services autrement
 - Pour s'alimenter (produire, commercer) autrement
 - Pour travailler autrement (et moins)

2^{ème} interpellation : élargir la gouvernance des acteurs économiques du territoire et ouvrir le jeu des possibles en mettant la CUD au service des projets multiples de nouveaux acteurs du développement

Les acteurs économiques de demain, grands et petits, puissants ou émergents, locaux ou exogènes, seront largement de nouveaux venus, pour une part encore inconnue mais qu'on peut souhaiter le plus forte possible. Ce ne seront pas forcément des acteurs étrangers au territoire, mais ce seront certainement de nouveaux entrants dans l'écosystème productif et de service de l'économie dunkerquoise de demain. Pour les acteurs publics, et au premier rang la CUD, le défi est d'ampleur, car la relation au monde économique est encore fortement structurée par quelques interlocuteurs historiques qui régissent l'essentiel du développement.

L'économie de demain sera à coup sûr redistribuée entre les mains d'entrepreneurs nouveaux, dans un premier temps plus nombreux, moins stables voire plus éphémères, plus difficiles à organiser immédiatement un collectif de développement. La question de fond posée au territoire est celle de sa nouvelle gouvernance économique publique-privée, qui fasse davantage de place à ces acteurs émergents et à leurs projets, notamment dans les secteurs des services, du tourisme, de l'économie sociale et solidaire, et qui s'efforce, par tous les moyens à disposition des pouvoirs publics, de les rendre interdépendants donc solidaires dans ce qu'ils entreprennent. C'est la condition pour que soit reconnu et activé le nouvel écosystème productif souvent invoqué à Dunkerque.

3^{ème} interpellation : croiser les efforts de développement économique strictement territorial avec toujours plus de développement économique en réseaux et par les réseaux

Le Dunkerquois productif s'est construit durant la dernière génération autour de la zone industrialo-portuaire, comme une plateforme autonome, certes largement ouverte sur le monde et au service de la France toute entière, mais constituant en tant que tel un territoire très particulier au sein de sa région. Pensé et voulu par l'État et son ingénierie, ce modèle de développement en partie « extraterritorial » a eu son efficacité. Il ne correspond plus aux logiques économiques qui vont structurer le 21^{ème} siècle. Le Dunkerquois a besoin de plus de réseaux, non pas tant d'infrastructures, qui sont nombreuses et actives, que de relations avec d'autres territoires productifs et de stratégies partagées.

Les rivalités portuaires historiques avec Calais et Boulogne, la discrétion des convergences métropolitaines avec Lille, les difficultés de continuité de vision du développement avec les Flandres belges, vont devoir être surmontées pour que le Dunkerquois s'insère par de multiples canaux et organisations dans des systèmes d'acteurs en réseaux. Tout ne dépend pas que de lui : les territoires cités ont leur part d'efforts pour que les partenariats stratégiques l'emportent sur le « développement chacun chez soi ». Mais le Dunkerquois a une fonction essentielle à jouer, du fait de sa puissance industrialo-portuaire unique dans la région.

Dunkerque collectif : pérenniser l'idéal à travers un nouveau modèle d'action collective

Le questionnement prospectif initial

Quels seront les ressorts du vivre ensemble, les vecteurs du lien social, ce qui fera « tenir ensemble » le territoire du Dunkerquois demain, et y maintiendra et épanouira la solidarité et la cohésion ?

Terre d'engagements, de militantisme, de solidarité, mais aussi d'aventures collectives sportives, culturelles et festives, d'attachement très fort aux Flandres et aux différentes façons de les vivre, d'accueil migratoire et d'intégration, Dunkerque et son territoire ont un sens certain du collectif, une attention particulière pour la chaleur des rapports humains qu'on y construit.

En même temps, les habitudes sociales ont beaucoup changé ces dernières décennies, à Dunkerque comme ailleurs, les individus se considèrent comme plus autonomes, moins dépendants les uns des autres, les formes d'engagement ont profondément évolué. Les difficultés de la vie quotidienne pour les plus fragiles, la persistance d'un fort niveau de chômage, les pathologies sociales engendrées par les ruptures de tous ordres (familiale et affective, professionnelle, culturelle) font douter des capacités collectives à faire vivre un contrat social accepté, désiré, accessible par toutes et tous. La question de la confiance dans l'avenir est au cœur du problème. C'est celle qui doit guider notre réflexion prospective.

L'action des pouvoirs publics (collectivités territoriales, services de l'État, institutions) est décisive, mais elle n'est pas exclusive d'autres formes de solidarité, d'initiatives citoyennes, associatives, culturelles, culturelles, qui font aussi qu'un territoire vit plus ou moins bien sa dimension collective, et affirme plus ou moins la fierté de ce qu'il représente, en particulier vis-à-vis du reste du monde.

Que sont les Dunkerquois (au sens large de la Communauté) aujourd'hui ? Que sont-ils en train de devenir dans leur diversité ? Comment, où, par quoi, vivent-ils ensemble concrètement ? Et demain ? A condition de quels idéaux portés par la puissance publique dans son ensemble pour promouvoir la cohésion sociale et territoriale ?

Ce qui se dessine

Le socle des valeurs du Dunkerquois ne va pas s'effacer

- Populaire, accessible, gratuit, inclusif (et militant pour le demeurer)
- Solidaire, chaleureux, accueillant, ouvert (« *le dunkerquois d'origine, ça n'existe pas !* »)
- Transgressif, festif, audacieux, hors-normes (et rétif aux obligations convenables)

Mais les rapports sociaux et les comportements vont continuer à changer en tout sens

- Des formes d'engagement plus personnelles et moins corporatives, plus éphémères et moins contestataires

- Des rapports sociaux et citoyens inscrits dans les transitions (numérique, écologique, démographique, etc.) et dans les nouveaux modèles de développement (circularité, fonctionnalités, en réseau...)
- Une action publique qui n'aura plus le monopole du bien commun, par contrainte financière et par montée d'initiatives (citoyennes, collectives, privées, coopératives, ...) alternatives aux politiques publiques
- Une société plus cosmopolite et plus mondialisée, avec une perspective incertaine sur la question migratoire : facteur de verrouillage ou au contraire d'élargissement des solidarités ?

D'où de nouvelles tensions pour l'action publique demain

- La nouvelle équation difficile : comment être populaire toujours, en transitions désormais, et faire avec moins de moyens publics ? Équation surmontable, mais avec quelles priorités ?
- Le devoir de la CUD : solidarité d'urgence pour les plus démunis, voire les plus en détresse, demain plus nombreux, et/ou solidarité rassembleuse pour tous les Dunkerquois ? Les deux ensemble, mais selon quel arbitrage ?
- La valeur « transgression » dans un monde toujours plus normatif : à organiser encore et toujours par l'acteur public, ou destinée à lui échapper ?

4^{ème} interpellation : repenser la solidarité dans une société aux fractures multiples

De quelle solidarité aura besoin demain le Dunkerquois, et quelle politique de solidarité et du vivre ensemble sera-t-il en mesure d'assumer ? La CUD est historiquement une communauté en pointe sur ces politiques : depuis son origine, elle met la richesse fiscale tirée de la puissance productive du territoire au service des besoins sociaux des plus nombreux, dans une modalité d'action publique typique du « compromis social-productiviste » forgé durant les Trente Glorieuses, et ardemment défendu à travers les crises et les mutations sociales qu'elles entraînent.

Mais cette modalité est-elle durable ? Elle n'empêche pas les fractures sociales de se multiplier et se diversifier, et est de plus en plus sollicitée par les situations d'urgence, qui entrent en compétition entre elles. Elle n'efface pas les frustrations et les attentes à l'égard d'une autorité publique à laquelle il est demandé toujours plus. Elle atteint d'évidentes limites financières, d'autant que tous les niveaux de l'intervention publique ne jouent plus le jeu. Elle permet au Dunkerquois de repousser la montée xénophobe et isolationniste du Front National, mais bien d'autres territoires de la Région, qui agissaient avec la même volonté, ont été emportés par cette poussée.

Il faut donc repenser en partie le modèle de l'action sociale et le principe de solidarité qui l'anime, pour pouvoir mieux en assumer les choix, les conditions, les limites aussi. La cohésion sociale et territoriale implique de ne pas accepter les situations de fracture, et le décrochage

des plus démunis qui s'en suit, mais elle appelle plus encore des politiques pour le plus grand nombre, qui promeuvent des biens et des services communs, y compris avec des opérateurs nouveaux qui viendront y contribuer en parallèle à la CUD, laquelle ne peut pas tout seule.

5^{ème} interpellation : prolonger la démocratie participative par la démocratie contributive

Passer du modèle de la « Communauté-Providence » à la société civile partie prenante de la solidarité territoriale (et pas seulement pour les plus démunis) implique que cette société civile puisse s'identifier et se reconnaître dans son action propre. La société toute entière en manifeste l'exigence : le déploiement des réseaux sociaux solidaires, la multiplication des collectifs qui s'organisent pour agir concrètement plutôt que pour produire des avis ou des revendications, l'aspiration à l'expérimentation et à la pratique transformatrice, sont des signaux planétaires d'une nouvelle conception de la démocratie, qu'on peut appeler « contributive ». Dans cette conception, il ne s'agit pas tant de faire contrepoids, par la démocratie participative et ses citoyens vigilants, à la démocratie représentative et ses élus légitimes, il s'agit de réaliser, de faire la preuve que des alternatives sont possibles, de changer le monde sans l'attendre des seules politiques publiques.

Pour la CUD, profondément imprégnée de la culture de l'action publique, cette nouvelle étape démocratique n'est pas le simple prolongement, ou l'accentuation en intensité, de ce qu'elle fait déjà. C'est un vrai tournant dans sa culture d'institution dépositaire de l'intérêt général. Il ne s'agit nullement de la renier, mais bien de continuer à l'inventer, par de nouvelles modalités plus partagées d'efficacité collective.

6^{ème} interpellation : ouvrir la perspective du passage de la communauté à la collectivité

Une société civile davantage en capacité d'œuvrer pour les biens communs territoriaux est une nécessité pour demain. Cependant, cette perspective n'exonère pas d'une autre, propre à l'évolution du cadre institutionnel de l'action publique territoriale. Chacun sait, dans le Dunkerquois, comment est née la CUD et de quel compromis elle relève au sein du « bloc local ». Ce compromis a 50 ans. Il n'est pas interdit de le revisiter. D'autres communautés urbaines ou communautés d'agglomération l'ont fait en France (Lyon, Cherbourg, Annecy, chacune à leur façon) et d'autres encore y réfléchissent (Brest, ...). Il est clair que la forme la plus aboutie de solidarité territoriale et de portage de ses charges de centralité est la constitution d'une collectivité à part entière. C'est aussi la plus démocratique, tant que le suffrage universel direct n'est pas promulgué pour les intercommunalités.

Cette question de la commune nouvelle de Dunkerque n'est pas la seule interpellation prospective, ni même la principale, mais c'en est une, incontestablement.

Dunkerque maritime et littoral : prendre soin de tout le territoire, autant que de ceux qui l'habitent

Le questionnement prospectif initial

Quels seront les rapports à la mer, à la côte, aux marais, au système des eaux et aux ressources des milieux en général, dans un environnement bousculé par le changement climatique et ses effets systémiques ?

Dunes actives et fossiles, plages et estrans, marais et polders, canaux et wateringues, paysages, vents et ciels maritimes : le plat pays, de terres et de mer, est remarquable, opiniâtre et fragile. Patiemment conquis sur la mer par des générations d'aménagement et de gestion de l'espace et de ses ressources, il est marqué par l'urbanisation littorale, qui l'expose encore davantage aux aléas naturels.

L'avenir de ce territoire dans les rapports aux milieux qu'il occupe n'est pas écrit. L'environnement s'annonce moins stable que jamais. Les cycles locaux de l'eau, du sable, du carbone, sur lesquels la présence et l'action humaines pèsent de plus en plus, réclament une attention prospective accrue, une capacité de projection, et une vigilance doublée d'une mémoire des événements exceptionnels.

Ces enjeux écologiques touchent directement des domaines d'activités comme l'agriculture, le tourisme, la fourniture de l'eau potable. Ils interpellent les modes d'occupation de l'espace et d'urbanisation, leur empreinte sur le milieu, leur adaptabilité ou réversibilité. Au fond, ils portent sur la santé du territoire comme espace vivant, celle de ses sols, de ses eaux, de son air, de ses cycles métaboliques. De cette santé, dépendent à long terme les usages, les possibilités de vivre et travailler ici, le désir d'y demeurer ou d'y venir.

Qu'est-ce que la prospective peut permettre de rassembler comme informations, hypothèses ou projections, qui invitent à considérer l'espace maritime et littoral, la mer et ses terres, comme cadre de vie, pour continuer à mieux les habiter ?

Ce qui se dessine

Milieux et ressources naturelles : fragilité accrue mais exigences sociétales croissantes

- Les conséquences du réchauffement climatique sont bien documentées et elles sont sérieuses pour le Dunkerquois aussi, en particulier pour le système des dunes
- Le système des polders et des wateringues ne va pas s'adapter tout seul...
- ... une nouvelle gestion du cycle de l'eau sera incontournable, plus défensive de la ressource, plus attentive au cycle global de l'eau, plus soucieuse d'interconnexion entre circuits d'approvisionnement
- Demain, le « devoir de biodiversité » concernera le Dunkerquois comme tous les territoires du monde, avec une spécificité pour la protection des espèces du milieu marin

Produire et consommer local (aussi)

- Une alimentation saine, traçable, produite en partie par des agriculteurs locaux, est et sera toujours plus une revendication collective, au même titre que la santé environnementale, les services urbains le logement, ...
- Un territoire sans agriculture sera déprécié et mal vécu. Toutes les villes et métropoles auront à cœur de porter leur politique agricole et alimentaire, dans le cadre plus global de leur politique de gestion environnementale et paysagère
- La production et la transformation locales, la culture et la commercialisation des produits locaux, les services liés à cette économie des circuits courts seront des bases majeures de l'économie sociale et solidaire territoriale

La coupure et l'opposition entre l'économique et l'écologique seront de moins en moins tenables

- Hors situation exceptionnelle, on raisonnera moins par des zonages dédiés à une seule fonction, et davantage par des modèles hybrides d'occupation et d'aménagement de l'espace
- L'acceptabilité sociétale à l'égard des grands projets d'aménagement non hybrides sera de plus en plus faible
- Les villes-ports bien identifiées et attractives en tant que telles, seront celles qui sauront concilier logiques urbaines et logiques portuaires

7^{ème} interpellation : réconcilier l'espace urbain et l'espace portuaire

Comme presque partout dans le monde, l'histoire portuaire contemporaine est celle d'une séparation accentuée entre port et ville, hors des héritages patrimonialisés qui ont changé de fonctions. Aucune ville-port ne vit cette séparation sans douleur, et cette séparation aura toujours des raisons légitimes de s'accroître, au fur et à mesure des évolutions techniques des installations portuaires. Aucun espace productif aux dimensions et aux contraintes du GPMD n'est facilement « ouvert au public ».

Cependant, il y a d'autres manières de dépasser aujourd'hui cette séparation que par l'invocation d'un retour mythique au port ouvert du 19^{ème} siècle. Des circulations pour donner à voir le port sont imaginables, sur terre et sur l'eau. Des espaces peuvent être partagés dans leurs usages, en premier lieu les indispensables réserves foncières à long terme. L'offre de tourisme de visite et de tourisme industriel a trouvé sa clientèle dans bien d'autres grands ports. Une gouvernance de la gestion de l'espace, entre autorités urbaines et autorités portuaires du Dunkerquois, est à consacrer aux modalités par lesquelles les deux types d'espace se réconcilieront, même si la différence d'échelles et les contraintes techniques et de sécurité demeurent. Les grands ports du monde sont très attentifs à cette gouvernance. Elle est une condition première pour faire de la ville-port un argument d'attractivité fort et vivant.

8^{ème} interpellation : inventer « Destination Dunkerque »

La CUD a la compétence de l'action touristique et le Dunkerquois est déjà un territoire touristique et récréatif aux offres bien spécifiées (stations balnéaires de la côte d'Opale, port et bassins historiques, marqueurs culturels et mémoriels, événements festifs, créations culturelles, randonnées et pratiques sportives littorales, espaces naturels protégés, ...). Cependant, plus on s'éloigne du territoire et moins on le reconnaît comme pouvant représenter une destination séduisante. Une véritable « politique de la destination » reste à construire et à porter dans la durée.

Pour le territoire et ses habitants, il ne s'agit pas seulement de créer des emplois ou des équipements nouveaux et de diversifier les fonctions économiques, mais aussi de se donner plus de qualité d'accueil et de services, d'authenticité et d'identité culturelles, de goût du beau et de sens du paysage, au bénéfice de tous, touristes ou non. L'invention de « Destination Dunkerque » est une contribution majeure à une nouvelle esthétique du territoire, dont le Dunkerquois contemporain structuré par l'industrie lourde a profondément besoin. C'est aussi un bon levier de mobilisation de la société civile, dont les acteurs les plus inventifs pour promouvoir le Dunkerquois sont les meilleurs ambassadeurs du territoire.

9^{ème} interpellation : penser « maritime et littoral » dans toute l'épaisseur de l'interterritorialité autour du Dunkerquois

Le Dunkerquois ne se résume pas à sa côte, aussi précieuse soit-elle pour toutes les raisons dites. Le territoire de l'intérieur a besoin aussi d'attention, de gestion intégrée des ressources, de projets paysager, environnemental, agronomique, en continuité avec les territoires voisins. D'autres espaces côtiers en France ou en Europe montrent parfois ce qu'il ne faut pas faire : concentrer les efforts de qualité sur la vitrine littorale, et laisser l'intérieur à la banalisation d'une urbanisation diffuse activée par l'attracteur qu'est la côte.

La CUD a une forte activité en matière de politique de l'environnement (eau, biodiversité, paysage) et de belles réussites. Elle joue un rôle moteur dans les indispensables approches interterritoriales en la matière (pôle métropolitain de la Côte d'Opale, GECT), malgré les difficultés de l'exercice. C'est aussi en menant une vigoureuse politique interterritoriale tous azimuts, et d'abord dans le domaine de la gestion environnementale, que le Dunkerquois se construit comme un acteur uni qui entreprend et oriente le futur.

La prospective ne s'use que si l'on ne s'en sert pas

La prospective est une mise en débat du futur, dont le caractère en partie imprévisible et incertain permet de réinterroger les codes qui régissent le présent. C'est pourquoi elle n'est jamais complète, jamais achevée, toujours discutable... et toujours prise en défaut de ne pas avoir réellement su prévoir ce qui est finalement advenu. Car prévoir n'est pas sa vocation. La prospective ne prolonge pas les courbes, elle vise à imaginer les bifurcations possibles, les changements de paradigme probables, les mutations souhaitables, et celles qui pourraient venir déranger ce qui est établi.

Tout ce qui précède n'a donc aucune prétention à l'exhaustivité : il sera aisé de noter des absences, des lacunes, des faiblesses dans l'information. Mais cela n'aura guère d'utilité autre qu'intellectuelle si les interpellations ne suivent pas. La prospective ouvre un débat, stimule l'anticipation, mais surtout interpelle l'action présente. Si l'avenir est dans le prolongement du présent – éventuellement avec des variations d'intensité – alors nul besoin de s'y préparer particulièrement. Mais si une dose plus ou moins forte de changements s'impose, par choix ou par contrainte, alors il faut aller au bout de l'exigence, et se préparer à « faire autrement ».

10^{ème} interpellation : commencer par piloter son propre changement

Les institutions puissantes et très responsables comme la CUD ne sont pas les plus à l'aise dans l'exercice d'une prospective pour penser le changement. Changer, c'est accepter de lâcher prise pour mieux se ressaisir du réel qui a muté. Il est parfaitement légitime que les membres politiques et techniques de la Communauté expriment une totale vigilance à l'égard des acquis de leurs efforts pour produire des politiques publiques au service du territoire. Mais à coup sûr, les 50 prochaines années ressembleront progressivement de moins en moins aux 50 premières, pour toutes les raisons énoncées et certainement beaucoup d'autres encore.

Sous bien des aspects, la CUD pilote le territoire. Jusqu'à quel point doit-elle piloter le changement ? Prétendre à ce pilotage, ce ne serait guère changer les rapports entre l'institution et son territoire. Bon nombre des neuf précédentes interpellations soulignent la nécessité d'une société civile plus active et plus autonome, d'une gouvernance et d'un jeu d'acteurs plus ouverts, d'une relation moins hégémonique à l'intérêt territorial, qui peut se construire sous de multiples impulsions. En somme, le premier pilotage à entreprendre pour la CUD, c'est celui de son propre changement, comme contribution à une nouvelle efficacité collective.

Quant au futur du Dunkerquois, il est entre les mains de toutes celles et ceux qui y vivent, y travaillent, y étudient, s'y récréent, et, espérons-le également entre toutes celles et ceux qui, demain, choisiront de les rejoindre.

Des interpellations à la vision



Se donner un horizon de convergences

Un ensemble composite d'acteurs convergent aujourd'hui dans le territoire pour en faire bouger les lignes, pour procéder à partir des héritages mais pour inventer un futur désirable, pour réinventer Dunkerque et en changer l'image, surtout l'image vis-à-vis de l'extérieur.

Ce que veulent les acteurs du changement à Dunkerque et dans le Dunkerquois, c'est **pouvoir en porter le récit et la perspective**, pouvoir lui donner corps par des mots et des images, pouvoir se référer à ce qui l'incarne. Ils veulent **donner à voir le Dunkerque de demain**.

Cette attente est légitime, mais ne nous trompons pas de modalités pour y répondre. Une grande carte-maquette du futur ? Un schéma directeur à 20 ans (le territoire ayant déjà son SCoT par ailleurs) ? Un scénario volontaire décliné en politiques publiques ? Un « Livre blanc » ? Ce sont les réponses de la fin du siècle dernier. Elles ont eu leur portée politique et leur efficacité technique, elles ne les ont plus. Les ré-invoquer, c'est se tromper d'époque, et donner un signal paradoxal par rapport à l'ambition du changement. Le changement, c'est celui des représentations aussi.

La production du nouveau récit de Dunkerque, celui du changement qui a commencé et qui a déjà marqué les esprits, ne se fera pas en une fois, par un document dédié. Cette production doit être l'objet d'**une stratégie permanente de communication**, d'événements tous azimuts, de moments collectifs et de signaux convergents, ce que la Communauté a largement engagé depuis quelques années. Ce foisonnement n'est pas un problème s'il s'appuie toujours sur les mêmes éléments de langage, sans manquer de les enrichir pas à pas.

De Dunkerque et son avenir, on peut toujours faire un récit inquiet, avec des craintes sur l'avenir d'Arcelor Mittal et celui de la centrale de Gravelines, des doutes sur la volonté convergente de tous les acteurs locaux, des certitudes et des alertes sur le recul du trait de côte, des interpellations sur les crises de tous ordres à venir, etc. Le scénario du pire est toujours le plus facile à imaginer. On l'entend assez facilement à Dunkerque, bribe par bribe. Reste à **s'autoriser, avec la même facilité, des prédictions positives**, non pas par optimisme aveugle, mais parce que si l'on ne dit pas comment on imagine le futur souhaité et atteignable, on ne peut pas rassembler les énergies pour y contribuer.

Les prédictions deviennent auto-réalisatrices lorsqu'elles prennent un tel pouvoir de conviction qu'elles orientent les acteurs concernés dans le sens de ce qu'ils ont entendu. Il ne suffit pas de les « dire » pour que les faits prédits adviennent, mais il est certain qu'il est très difficile que les faits adviennent si on n'installe pas, par le récit, un climat de projet et de changement qui leur soit propice.

Faire de Dunkerque en 2050 un tableau simple et enthousiasmant.

Dunkerque 2050 :

*Ce sera une **collectivité unique de Gravelines à Bray-Dunes**, une cité-territoire inscrite dans la grande histoire urbaine des Flandres.*

*Ce sera une **urbanité de bords d'eaux**, une ville et son territoire bâtis et vivants autour de l'eau, des quais, des canaux, comme tant d'autres en Flandres, « gardienne » de ses eaux.*

*Ce sera une **destination attractive**, par son ambiance unique faite de présence industrielle et portuaire, de grands paysages maritimes, d'architecture innovante et de savoir accueillir.*

*Ce sera un **port de l'énergie renouvelable et de l'économie circulaire**, une place de la nouvelle économie, parmi celles des villes industrielles qui auront réussi leur mue.*

*Ce sera **la rotule logistique des Hauts de France**, l'articulation principale entre la grande région urbaine englobant la Métropole de Lille et son indispensable façade maritime.*

*Ce sera un **territoire pour entreprendre**, avec de grandes entreprises tutrices et investies de leur responsabilité territoriale et des milieux d'activités les plus variés qui se nourriront de leurs interdépendances.*

*Ce sera un **littoral récréatif** pour toute la vaste région urbaine internationale des Flandres, adossé à la ville et au port mais restitué aux mouvements naturels qui font vivre l'interface entre la terre et la mer.*

*Ce sera un **polder naturel et vivant**, habité et utilisé dans le respect de ses équilibres écologiques : un cas unique en France de ville-territoire en harmonie avec le delta qu'elle a contribué à dessiner depuis 1 000 ans.*

*Ce sera un archipel de **lieux d'effervescence culturelle**, en partie déployé sur les anciens espaces portuaires, recherchés par les collectifs d'artistes et la jeunesse du monde entier.*

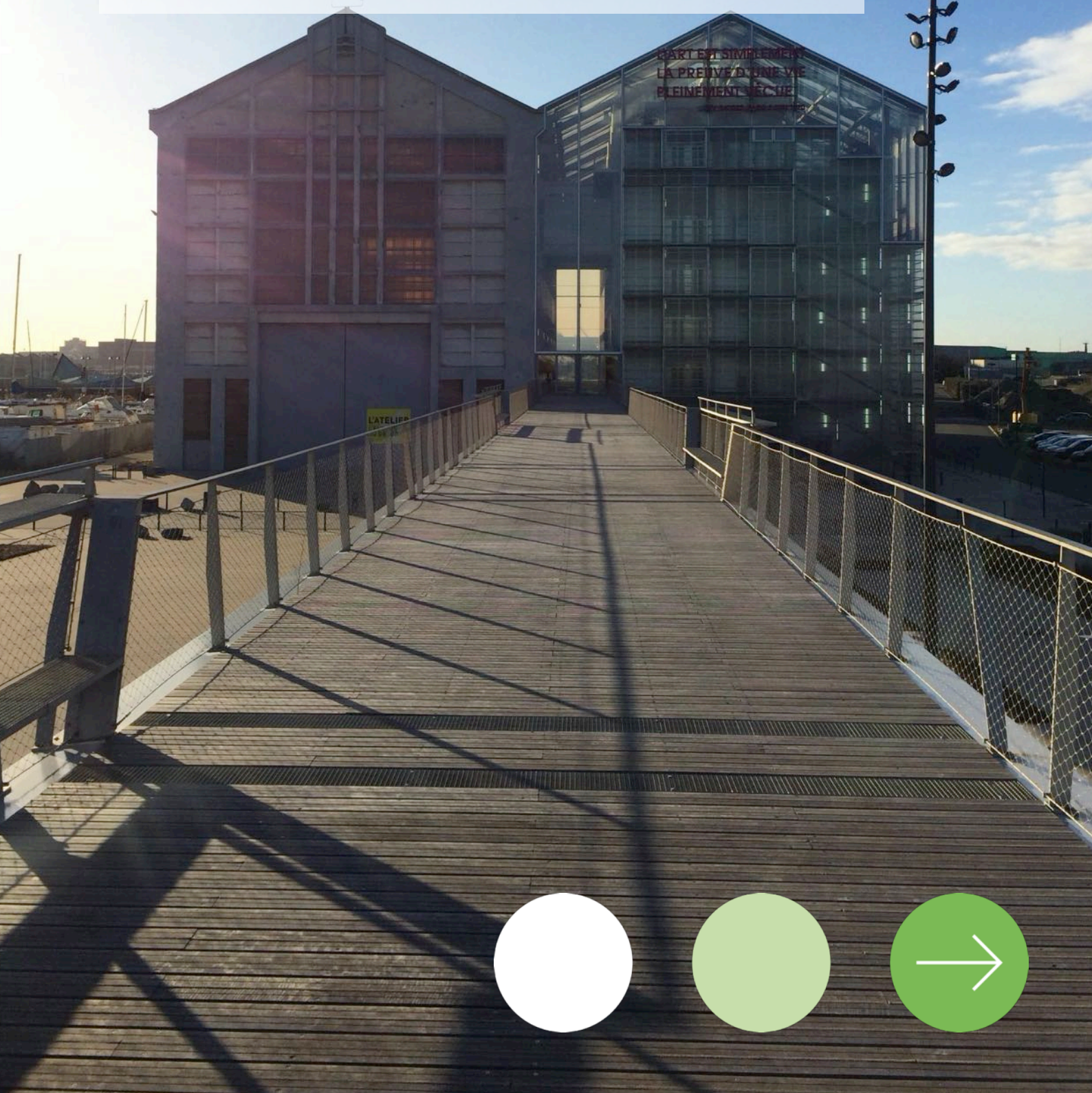
*Ce sera une société de **solidarités locales et globales**, entre tous celles et ceux qui la composent comme avec celles et ceux qui n'y sont que de passage, comme les migrants-circulants du 21^{ème} siècle.*

A ceux qui diront que ces dix « ce sera » à l'horizon de 30 ans, c'est prendre ses désirs pour des réalités, il faut répondre que l'ambition de la feuille de route de Dunkerque pour le futur est bien de **transformer des intentions, des désirs, en réalités**, dans la durée des efforts nécessaires. Et pour ce faire, de commencer par les partager et les assumer le plus largement possible.

Il faut souhaiter **que d'autres « ce sera » viennent s'ajouter à ces dix premiers**, qui ne résument pas la débat du futur mais au contraire veulent l'ouvrir et le rendre légitime. C'est ce qui donnera au récit du futur sa fonction d'œuvre ouverte, à l'usage de ceux qui sont déjà là pour qu'ils reconquièrent leurs droits sur l'avenir, comme à l'usage de ceux qui vont venir, de l'extérieur, contribuer à la réinvention de Dunkerque.






Sur la base de ces éléments de langage pour le futur, il faut maintenant contribuer au futur souhaité en relevant les défis qu'il impose.

Cinq grands défis... et quelques pistes pour y répondre



Cinq grands défis

Cinq grands défis peuvent structurer la stratégie à court, moyen et long terme de Dunkerque et du Dunkerquois, pour aller vers le « Dunkerque 2050 » qui vient d'être esquissé :

-  le défi de de l'industrie et du port du 3^{ème} millénaire
-  le défi du changement climatique et de la résilience du territoire
-  le défi de la solidarité, des services publics et de la qualité de la vie
-  le défi du territoire rassemblé et de la démocratie partagée
-  le défi de l'attractivité et de l'image du territoire

Défi 1 : assurer l'avenir économique du Dunkerquois dans un monde en transition

L'industrie et le port constituent aujourd'hui, et depuis 50 ans, **la clé de voute** de l'activité économique du dunkerquois. Ils incarnent une part importante de l'identité économique du territoire. Le complexe industrialo portuaire porte en lui tout à la fois des atouts économiques et des savoirs faire majeurs, comme des fragilités et des contraintes qui interrogent parfois.

Ce défi n°1 est donc à la fois celui de l'identité économique du territoire, celui de devenir des outils industriels et portuaires d'aujourd'hui et **celui de la transition vers un nouveau modèle de développement industriel et portuaire**: circulaire, moins carboné, bref, plus durable, mais toujours générateur de richesse, de valeur ajoutée et d'emploi pour le territoire.

L'enjeu est d'éviter que certains choix de développement échappent à la volonté locale du territoire (qu'il s'agissent du développement de nouvelles activités ou, malheureusement, de la disparition de quelques-unes d'entre elles) et d'identifier les champs sur lesquels le territoire peut et se doit d'être proactif pour que le tissu industrialo-portuaire dunkerquois non seulement existe encore demain mais réponde, au mieux, aux aspirations du territoire et des populations vers davantage d'emplois, de prise en compte de l'environnement et de diversification des activités.

Cette transition industrialo-portuaire réinventera tant l'industrie que le port. Ni l'une ni l'autre ne sont aujourd'hui ce qu'ils étaient il y a 50 ans. Dans 50 ans, les mutations auront été plus profondes encore. La révolution numérique n'a fait que commencer, ses bouleversements dans la production et l'économie seront considérables. **La révolution écologique n'a pas encore eu lieu, mais elle est incontournable. Le grand défi pour Dunkerque et le Dunkerquois est de demeurer demain un grand port industriel dans un monde porté par la révolution numérique et écologique.**

Défi 2 : faire de Dunkerque une ville maritime durable

Territoire littoral né de la poldérisation très ancienne du delta de l'Aa, le Dunkerquois vit l'eau comme un quadruple enjeu : **un enjeu productif majeur**, tant pour l'industrie que pour l'agriculture, **un enjeu de cadre de vie** avec ses dimensions récréatives et touristiques, **un enjeu de qualité des milieux naturels** et de leur biodiversité, **un enjeu de résilience** face à la vulnérabilité du polder et du trait de côté, lesquelles sont, on le sait, accentuées par le réchauffement climatique.

Concilier toutes les nécessités qu'imposent ces enjeux fait de l'eau un défi prospectif par excellence. Il va falloir habiter autrement un territoire plus exposé aux aléas, tout en valorisant les nouveaux potentiels de l'eau (énergies renouvelables, demandes récréatives fortes liées à l'eau, optimisation des usages de la ressource), en gérant intelligemment un système de canaux et de waterings qui a des siècles, mais en portant de nouvelles exigences écologiques sur la qualité de ce bien commun qu'est l'eau.

L'eau peut diviser, selon les intérêts qu'elle sert. Elle doit rassembler, en invitant à combiner ces intérêts, sortir des approches exclusives et sectorielles, trouver des arrangements dans les usages en compétition, et mieux encore des réponses hybrides aux besoins à la fois économiques, résidentiels et environnementaux.

C'est à cette condition que l'eau continuera à « faire territoire », en rassemblant les Dunkerquois.e.s autour de ce qui structure tant leur quotidien et son cadre de vie.

A travers l'enjeu de l'eau, c'est plus largement le défi majeur du changement climatique, des choix à faire pour ne pas l'accélérer et des politiques pour s'y adapter malgré tout. La lutte contre le changement climatique et l'adaptation à ses effets sont des domaines d'intervention obligatoire pour la communauté urbaine de Dunkerque, pour longtemps encore.

Défi 3 : refonder le service public sur la base d'un nouveau contrat social

La solidarité est une puissante valeur dans le « contrat dunkerquois » : ici, on produit, on travaille, on accepte les contraintes d'un espace industriel lourd, mais on en tire des bénéfices sociaux et on les répartit avec une attention particulière pour les plus modestes et les plus fragiles. Or, 50 ans de solidarité communautaire ont, certes, apporté des bénéfices sociaux inestimables, mais n'ont pas pour autant clôt la question de la justice sociale. Pour que la société dunkerquoise reste une société solidaire, il faut **ouvrir de nouveaux fronts et faire de nouvelles preuves de cohésion** :

- **en résorbant, de préférence par le haut, les écarts de droits sociaux entre les communes** (offres de services publics, tarification), écarts qui se sont maintenus malgré la solidarité communautaire : le devoir de solidarité s'impose entre les communes aussi.

- **en ouvrant de nouveaux objectifs de gratuité**, pour faire suite à la politique exemplaire de gratuité des transports en communs et donner un sens pratique à la notion de biens communs.

- **en concevant des « bouquets » de services publics ou collectifs qui aient du sens pour les citoyens et portent des valeurs**, plutôt qu'en multipliant tous azimuts les domaines d'intervention communautaire : par exemple un « bouquet » de compétences, qui lie la politique foncière et agricole, le soutien à la filière agro-alimentaire durable et de proximité, et la politique de restauration collective en bio, pour une alimentation saine pour tous.

Mais de plus en plus les besoins de solidarité qu'expriment les personnes concernent leur situation propre, leur cas spécifique, la sécurité qu'elles aimeraient trouver auprès de la collectivité. Cette attente ne remet pas en cause la solidarité, elle signifie que les individus veulent pouvoir trouver une attention personnelle à leurs problèmes à travers elle. Toutes les difficultés individuelles ne peuvent pas être appréciées et tempérées par les seules réponses collectives. **La société des individus requiert une attention plus forte portée aux individus**. La qualité de vie pour tous dans le Dunkerquois, c'est aussi la qualité de vie de chacun. **Prendre soin de toutes les personnes est un nouvel horizon de conquêtes sociales**.

Défi 4 : rassembler le territoire autour d'une gouvernance partagée

La démocratie territoriale est une invention permanente. Elle a besoin d'institutions, pour qu'un cadre de droits et de devoirs lisible et estimé juste solidarise la société, mais elle a en même temps besoin en permanence d'innovations politiques et citoyennes, pour que les institutions ne deviennent pas obsolètes par rapport à l'évolution de la société.

Le cadre institutionnel actuel est fondé sur deux grands principes admis par tous :

- le « bloc local » est un cadre fédératif qui rassemble des communes en une communauté, mais la légitimité des communes prime sur celle de la communauté.

- la démocratie représentative s'appuie sur la démocratie participative, mais la légitimité et le travail de la première prime sur ceux de la seconde.

Ce sont ces deux grands principes qu'il faut continuer à faire évoluer, pour mieux servir les valeurs qu'ils portent, et dépasser les blocages ou obsolescences qu'ils ont pu générer dans le temps.

Concrètement, **il s'agit d'aller à la fois vers un territoire plus uni et intégré, moins fragmenté, qui conservera ses capacités de gestion de proximité mais permettra de dépasser les vieux clivages de clocher ; et vers une démocratie plus ouverte, plus partagée, au sein de laquelle les habitants et les acteurs du territoire doivent pouvoir faire valoir leurs analyses, leurs souhaits, leurs contributions aussi.**

Plus fondamentalement, la démocratie c'est le choix politique de vivre ensemble dans la diversité, sans exclusion, sans ségrégation. Hier, des institutions comme l'école maintenaient cette exigence de vivre en démocratie par la mixité sociale volontaire. Les mécanismes de tri social, par exemple de tri dans l'espace résidentiel, sont de plus en plus forts, et la société semble chercher de moins en moins la mixité. Elle la trouve encore et l'apprécie d'autant plus par exemple dans les grands événements festifs ou sportifs. Un territoire de bien vivre ensemble a besoin de vrais temps de communion, et **ne doit jamais renoncer au principe de mixité**, quelles que soient les modalités pour la permettre.

Défi 5 : un territoire attractif et ouvert sur l'extérieur

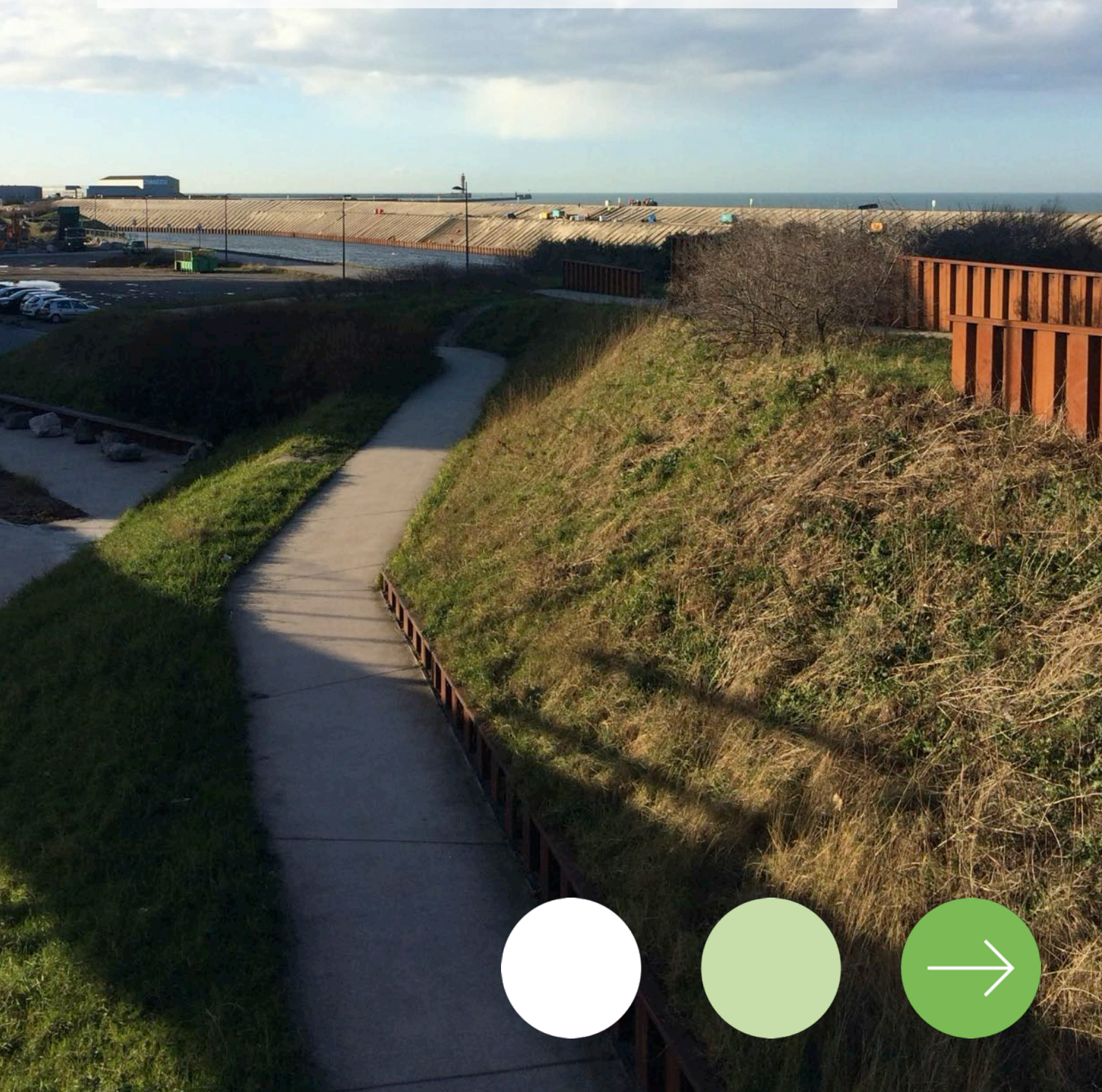
Le territoire du Dunkerquois a tout pour lui... sauf son image. Non pas qu'elle soit mauvaise, car le territoire attire la sympathie et une certaine bienveillance, du fait de son identité culturelle vivante et rayonnante. Mais il continue à pâtir des stigmates de la période de l'industrialisation lourde et de ses modèles productivistes et fonctionnalistes à outrance. Alors que le même contexte littoral fait des Flandres maritimes une riviera pour toute la Belgique, au-delà de la frontière, il reste synonyme, en France, de territoire sans qualité, trop martyrisé par les activités lourdes.

Les Dunkerquois.e.s le savent : **cette image est injuste et de plus en plus éloignée des réalités**. Elle est en retard sur les transformations profondes qui révèlent des facteurs d'attractivité, en particulier des facteurs urbains, qui sont bien plus anciens et bien plus profonds que ce qu'a produit la seule période de l'après-guerre (quoi qu'on puisse dire par ailleurs de la prospérité qu'elle a amenée). C'est ce retard qu'il s'agit d'effacer, pour **ouvrir une nouvelle page de l'histoire de Dunkerque et du Dunkerquois**.

Cette page s'écrira demain avec les habitants et les acteurs actuels du territoire, mais au moins autant avec tou.te.s celles et eux qui sauront dépasser les clichés, et venir ici pour un week-end, des vacances, des études, une tranche de vie professionnelle, une génération... ou plus si ancrage !

Dunkerque et son territoire veulent retrouver leur juste place en France et en Europe, celle en fera une destination choisie, **y compris pour sa propre jeunesse qui doit pouvoir se former à Dunkerque, parcourir le monde selon ses projets, et revenir construite la suite de son histoire dans la fierté du territoire partagé**. Demain, Dunkerque ne doit plus être considéré comme une nasse en bout de ligne, à l'extrémité nord de la France, mais comme une place au cœur des réseaux, au milieu de l'Europe des échanges.

La feuille de route pour le futur : mode d'emploi



Quand on regarde ce que font déjà la CUD, ses communes, ses partenaires, acteurs, citoyens et institutions divers, en matière de projets concrets, de moments d'intelligence collectif, de mobilisation exemplaire, de forums et d'événements à ambition transformatrice, c'est considérable. L'année 2019, certes celle du cinquantenaire, a été d'une effervescence totale sur ce plan. Au point de faire craindre parfois les effets de concurrence ou de l'épuisement par le changement.

Il ne faut pas renoncer à cette effervescence, elle est la preuve que le territoire grandit, s'intensifie, se métropolise. La CUD pourra de moins en moins la piloter, la canaliser, la soutenir par tous les bouts. Il y aura toujours, comme dans tout système qui se complexifie, des dissonances, des enthousiasmes inégalement partagés, par conséquent de l'impatience pour les uns et parfois des freins de la part d'autres.

Dans ces moments où l'on perd un peu le fil de l'histoire, ce qui compte c'est que quelques-uns (individus et collectifs), quelque part (dans la CUD mais aussi en dehors d'elle) continuent à raconter le chemin de la transformation en cours. Avec deux regards :

- **un regard arrière, pour dire les progrès accomplis**, car ils s'oublient vite,
- **un regard avant, pour dire le sens de l'effervescence**, qu'il faudra savoir maintenir.

Dans la période de changements qui a déjà commencé et qui doit se poursuivre, dans l'objectif de projeter un territoire et ses 250 à 300 000 habitants dans un nouvel imaginaire de développement, la feuille de route pour le futur n'est pas en quête d'un général en chef. Chaque institution – au premier rang desquelles la CUD – chaque collectif, chaque grand acteur ou décideur, prendra les responsabilités qui sont les siennes, ou sortira du jeu de la transformation. Ce dont a besoin la feuille de route pour le futur, c'est de fonctions, simples, robustes dans le temps, bien identifiées par tous, dont on sait qui les porte préférentiellement :

- **Une fonction « agendaire »**, qui consiste à arbitrer autant que possible les priorités du changement, pour l'année à venir (mise à l'ordre du jour), les 2-3 suivantes (appelant un lancement de préparation), et au-delà (maturation à travailler). Par exemple, les 10 propositions qui suivent ne sont évidemment pas à lancer toutes en même temps. C'est au politique de donner ce tempo, c'est à lui de négocier l'agenda du changement avec les acteurs concernés.
- **Une fonction de production du récit du territoire en mutation** : elle est essentielle, elle ne se résume pas au travail (nécessaire) de communication, elle est de nature culturelle, c'est-à-dire que c'est aux acteurs du territoire de tisser ce récit, sous toutes les formes et part toutes les libertés qu'ils se donneront.
- **Une fonction de médiation citoyenne**, car on sait de tout temps que le changement est dur aux plus fragiles et aux plus démunis. La médiation citoyenne du changement, ce n'est pas la solidarité par compassion, c'est la montée en capacités de tous par principe de justice sociale. Pendant que le territoire bouge par tous les bouts – ce qu'on lui souhaite absolument – qui travaille à laisser le moins possible de personnes sur la route, et par quel travail social ?
- **Une fonction de veille et d'ouverture sur le monde qui change aussi**, car Dunkerque peut désirer en être la future avant-garde, il y a toujours beaucoup à apprendre des autres, proches et lointains. Cette fonction est plutôt bien identifiée déjà, et l'on voit clairement

quels acteurs doivent continuer à l'assumer en coordination, au service de tout le territoire.

- **Une fonction d'accueil spécifique pour les nouveaux venus porteurs de projets d'avenir pour le territoire.** Elle pourrait sembler injuste pour tous ceux qui s'activent déjà sur place, s'ils ne bénéficiaient pas déjà d'un appui conséquent de la CUD en particulier. Ce qu'il faut viser plus résolument, ce sont de nouveaux venus, qui vont forcément hésiter à faire le saut vers Dunkerque, et dont il faut emporter l'adhésion. Cette fonction nécessite un partenariat entre tous les contributeurs potentiels de la qualité de l'accueil dans le territoire, organisés en une sorte de **maîtrise d'ouvrage partagée de l'accueil des innovateurs**.
- **Une fonction de financement participatif**, qui est en soi un signal fort que les acteurs locaux se mobilisent. On sait la vigueur potentielle du crowdfunding. On sait qu'il fonctionne à la fois dans les territoires et dans les réseaux, dans le proche et le lointain. On sait qu'il brouille les pistes heureusement entre financement public et financement privé, puisqu'il peut sortir des systèmes financiers habituels, tout en s'y connectant aussi. C'est une pièce indispensable de la dynamique de transformation.

D'autres fonctions sont très probablement à ajouter à ces six premières. Tenir la feuille de route pour le futur, c'est s'interroger régulièrement et collectivement sur chacune de ces fonctions : où en est-on ? qui porte ? que faut-il renforcer ? Bien entendu, les propositions qui suivent maintenant sont la vraie matière première d'une stratégie « Dunkerque 2050 ». Mais qui peut être certains que ces 10 propositions sont bien celles à partir desquelles le territoire va réellement entrer dans une nouvelle étape de son histoire ? Pour l'instant, c'est la conviction dominante – sinon ces propositions ne seraient pas présentées. Mais demain, d'autres viendront, peut-être toute aussi décisives, et ce sont plutôt les fonctions de la conduite du changement qui feront la puissance pérenne du cadre de transformation.

Le sens du futur



Dunkerque et le Dunkerquois actuels sont nés de la planification de l'après-guerre, après les années martyrs de 1940-44, et comme expression de la volonté nationale de donner à la France un grand port industriel sur l'Atlantique. De ce passé récent (et de leur passé en général), les Dunkerquois au sens le plus large peuvent être fiers, car ils ont relevé ce défi national qui a porté toute leur histoire locale au cours de la seconde partie du 20^{ème} siècle. Cette histoire, c'est aussi étroitement celle de la Communauté urbaine de Dunkerque, née de la volonté locale en appui sur un grand dessein national.

Mais au 21^{ème} siècle a commencé une autre histoire, qui, sans rien renier du passé, ne sera pas le simple prolongement de la précédente. Désormais, l'histoire de Dunkerque et du Dunkerquois au 21^{ème} siècle ne peut être écrite que par eux, sur la base de leur propre projet à long terme, et du récit qu'ils seront capables d'en faire, pour eux-mêmes et pour les autres. Se réapproprier le sens du futur, c'est sans doute ce qui résume le mieux la raison d'être du document « Dunkerque 2050 » et de ses propositions.

Il peut sembler présomptueux de se projeter à 30 ans, dans un monde plus incertain que jamais. Or, les Dunkerquois sont tous sauf présomptueux. Mais si Dunkerque et le Dunkerquois ne se projettent pas dans le futur, qui le fera pour eux cette fois ? « Dunkerque 2050 » n'est ni la première prospective que la CUD conduit, ni la dernière. Régulièrement, il faut et faudra partager, avec le plus grand nombre d'acteurs, de citoyens et d'habitants possible le sens du futur. Pas le sens unique, le futur prescrit, mais la culture de l'avenir, l'audace de s'y imaginer, ici, à Dunkerque et dans son territoire, pour faire grandir de nouvelles ambitions et les réaliser, dans tous les domaines.

Les défis et les propositions rassemblées ici vont bouger, d'autres vont émerger, tout ne se réalisera pas dans les termes prédits. Il ne s'agit plus de réaliser le plan, comme dans les années de l'après-guerre, il s'agit de conduire la transformation, et les repères écologiques, sociétaux, émancipateurs, éthiques pour avancer sont ce qu'on trouvera ici. « Dunkerque 2050 » est un processus, il a déjà commencé.

