



© Alexandre Traisnel - MEL

TRIBUNE OUVERTE À DAMIEN CASTELAIN



Damien CASTELAIN
Président de
la Métropole
Européenne de Lille

Inédit, inimaginable, nombreux sont les qualificatifs qui décrivent la crise sanitaire vécue au plan mondial, national et local. La pandémie a ébranlé, en quelques jours, les modes de vie de chacun et le fonctionnement de notre métropole, nous appelant chaque jour à une gestion de crise interpellant l'intelligence individuelle et collective, notre capacité à faire société, à tisser de la solidarité et notre humanité. Dévoués, mobilisés, courageux, nous n'avons pas assez de qualificatifs pour saluer toutes celles et tous ceux qui œuvrent au quotidien pour les métropolitains, évidemment les personnels soignants mais aussi ceux qui continuent à travailler pour les autres, et notamment les agents du service public.

Dès les premières heures, la MEL a relevé les défis. Elle a organisé le maintien des services essentiels aux métropolitains comme la distribution de l'eau, les transports collectifs ou encore la gestion

des déchets ménagers. Nous nous sommes engagés dans un soutien aux personnels soignants du CHR par la livraison de repas, l'achat de masques...

Nous avons anticipé les impacts sur les activités économiques en prenant des mesures d'urgence destinées à en minorer, autant que faire se peut, les effets. Exonérations de loyer pour les entreprises que nous hébergeons, report de la taxe de séjour, valorisation des producteurs locaux et des commerces ayant maintenus leur activité, nombreuses sont les initiatives métropolitaines. Nous avons favorisé les démarches de solidarité en direction des plus fragiles d'entre nous encore plus durement touchés par la crise. A titre d'exemple, la MEL a maintenu l'instruction de son Fonds d'Aide aux Jeunes en difficulté. Toutes ces actions ont été rendues possibles par la force des liens qui nous unissent, qui unissent la métropole et ses communes, la métropole et les acteurs économiques, sanitaires, associatifs. Dans ces moments de fragilité, ce sont nos forces qui apparaissent au grand jour. L'agilité, l'inventivité, la solidarité des métropolitains, de cette terre qui a connu tant de crises et de bouleversements dans son histoire qu'elle a toujours su surmonter en produisant de nouvelles chaînes de valeurs. Une capacité de résilience ancrée dans notre ADN et qui nous permettra de sortir ensemble grandi et de rebondir.

LES ACTUALITÉS

L'Eco en 4 #3 - édition spéciale

L'Agence publie chaque trimestre les chiffres clés de l'économie métropolitaine avec son Eco en 4. Elle a souhaité réagir au mieux à l'actualité en publiant quelques indicateurs marquants de la situation de la métropole. Sont représentés dans ce nouvel Eco en 4 des chiffres clés sur les fonctions vitales mobilisées, les réalités du confinement et le point de vue des entreprises.

➔ A retrouver en ligne sur le site de l'Agence

#TerritoiresVécus

« Explorer le territoire à l'échelle de notre perception ». C'est le défi que propose l'Agence à travers un appel à participation pour photographier, dans son quartier, sa ville, son village, les transformations ou initiatives quelquefois imposées, organisées, spontanées ou inattendues, de l'espace public. Chaque semaine, les photos seront publiées sur les réseaux sociaux de l'Agence. Pour en savoir plus et y participer, rendez-vous sur les Actualités du site Internet adu-lille-metropole.org/territoiresvecus

LE MOT DU PRÉSIDENT



La crise sanitaire que nous vivons actuellement interroge la capacité de notre territoire à absorber les chocs et s'adapter. Elle interroge sa capacité de résilience, terme souvent

employé dans les débats, et les nouveaux équilibres à venir. Nous avons souhaité que ce 4 Pages explore cette notion de « résilience territoriale » au travers de témoignages d'acteurs de notre métropole. L'Agence de développement et d'urbanisme est fortement mobilisée au service du territoire métropolitain et entame déjà un travail d'analyse quantitatif et qualitatif sur les impacts et effets de cette crise. Ce travail est réalisé en étroite collaboration avec les services de la MEL et porte sur l'ensemble de ses champs d'observation : économie, aménagement urbain, socio-démographie, environnement... Nous sommes convaincus qu'il y a beaucoup à faire aujourd'hui et surtout beaucoup à apprendre pour demain.

Marc-Philippe DAUBRESSE

Président de l'Agence de développement
et d'urbanisme de Lille Métropole

L'Agence en télétravail

Depuis le 17 mars, l'Agence est en télétravail et dresse, à la veille du déconfinement, un bilan plutôt positif de cette organisation inédite grâce à la poursuite de ses activités tout en portant une attention particulière au bien-être de ses salariés. Dans le cadre du projet de déconfinement, l'Agence a mis en place une réflexion collective et partagée quant à la reprise progressive du travail dans ses locaux. Les principes de base ont été repris dans un plan de sortie de confinement qui se veut évolutif et adaptable dans l'intérêt de tous et respectant ainsi les mesures sanitaires requises.

LA CAPACITÉ DE RÉSILIENCE DU TERRITOIRE FACE AUX DÉFIS DE LA CRISE

L'Agence a fait le choix dans ce 4 Pages très spécial de croiser les regards autour de la notion de résilience territoriale, c'est à dire de la capacité de notre métropole à réagir à une telle crise à la fois dans l'urgence et dans le temps long, grâce à l'adaptation de son modèle. Elle donne la parole à 6 acteurs du territoire en interrogeant ce que la crise nous dit de notre territoire, de ses forces, de ses faiblesses, de son agilité et des mutations en cours.

1. La capacité de résilience : forces et vulnérabilités du territoire en temps de crise

La crise que nous traversons mobilise la capacité de résistance et de résilience de notre territoire métropolitain. Elle révèle voire renforce des atouts - un réseau foisonnant et complémentaire d'acteurs économiques ou associatifs par exemple... - mais, dans le même mouvement d'accentuation, des vulnérabilités avec notamment des fragilités sociales. Paradoxalement, ce qui pouvait constituer la force d'un modèle de développement pour une métropole comme Lille, comme l'intégration dans les chaînes de valeurs mondialisées par exemple, est interrogée quand les flux sont ralentis voire coupés. La production agricole sur notre territoire trouve une nouvelle place dans le métabolisme territorial "confiné".

Wilfried Verna, DGS de la ville Roubaix *Comment la ville s'est-elle organisée pour accompagner les populations les plus vulnérables face à la crise ?*

La crise sanitaire intervient dans un territoire fragilisé de longue date et notamment par la crise de 2008. Les services de la Ville de Roubaix et de son CCAS sont depuis le début du confinement en première ligne auprès d'une population qui se tourne naturellement vers la municipalité pour tout ce qui relève de son cadre de vie, de sa sécurité et du maintien des services au public. Il a fallu avec des ressources d'agilité et d'adaptation insoupçonnées (ré) organiser le lien aux anciens, dans les EHPAD mais également à domicile et auprès des plus démunis. Auprès des enfants de soignants mais aussi des

métiers de la sécurité, la mairie a mis en place un service minimum d'accueil (SMA) 7 jours sur 7, de 6h30 à 20h15. Face à la pénurie de masques, nous avons rapidement saisi l'enjeu de puiser dans l'histoire textile et les ressources endogènes du territoire pour mobiliser d'abord une captation (collecte massive d'équipements auprès des entreprises pour nos soignants) puis une production locale d'envergure à même d'équiper en masques une grande partie des habitants de Roubaix durant les prochaines semaines. Il y aura un « avant » crise du COVID-19 et un après, et il nous appartient collectivement de tirer les enseignements et maintenir les nouvelles bonnes pratiques, solidaires, agiles, que cette situation inédite a fait émerger.

Lionel Delbos, DGA développement économique et emploi de la MEL *Selon vous, qu'est-ce que la crise a révélé sur l'économie métropolitaine ?*

Notre agilité, notre capacité à faire réseau, à trouver des solutions pragmatiques et notre « culture de la résilience » que l'on observe à travers toutes les initiatives portées collectivement et individuellement sont un atout formidable pour l'après, et notamment un facteur d'attractivité pour des investisseurs qui s'intéressent à l'efficacité et au pragmatisme des territoires dans leur réaction à la crise.

J'ai eu l'opportunité de pouvoir échanger avec mes homologues d'autres métropoles françaises et, à chaud, j'ai le sentiment que notre territoire, bien que fortement touché économiquement, semble relativement moins exposé que d'autres métropoles à la crise du COVID-19. Cela tient à un tissu économique qui s'est pro-



gressivement généralisé. Nous bénéficions de forces économiques dans l'agroalimentaire, dans la grande distribution et dans l'e-commerce, secteurs relativement épargnés par la crise voire renforcés pour certains d'entre eux. L'importance de la dépense publique est aussi un facteur d'amortissement du choc de la crise. Les secteurs plus sensibles comme l'industrie ou le tourisme sont moins structurants pour notre économie que pour d'autres territoires. Pour autant, il faudra accompagner le redémarrage et la transformation de l'économie, notamment à travers un plan de relance dans lequel la MEL s'investit.

2. La réaction à l'urgence : entre agilité et solidarité

Les hommes et les femmes du territoire métropolitain se sont organisés ou réorganisés pour faire face à la crise, que ce soit à titre individuel ou à travers leur entreprise, leur association, leur administration. Quel que soit le secteur, les acteurs économiques et sociaux ont mobilisé ressources



et savoir-faire au service du territoire pour assurer la continuité de leur activité ou encore répondre à des besoins accrus, notamment dans le champ de la santé.

Frédéric Rouvière, directeur général, Sauvegarde du Nord

Comment l'écosystème médico-social et plus particulièrement La Sauvegarde du Nord ont-ils réagi à la crise ?

Il a fallu faire face, poursuivre notre accompagnement et garantir la continuité des parcours, réorganiser l'activité en préservant la sécurité de tous et faire tout cela avec des informations parcel-laires. Très vite, et c'est une force de la dynamique associative, des partenariats se sont mis en place avec d'autres structures, en lien avec les autorités diverses, pour s'adapter au plus près des besoins. Nous avons, par exemple, mis en place un bus médicalisé pour aller directement à la rencontre des plus vulnérables. Educateurs et interprètes font le lien et, à l'intérieur, infirmière, pédiatre et interne en médecine accueillent les personnes.

Ce projet se fait avec deux autres associations de santé et le soutien de l'ARS.

Jean-Marc Viénot, directeur général, EuraMaterials

Comment l'écosystème EuraMaterials a-t-il réagi à la crise ?

Nous avons dès le 11 mars mobilisé notre équipe et notre réseau dans la lutte contre le COVID-19, en mettant à disposition des pouvoirs publics et des entreprises notre expertise des textiles techniques, matériaux et procédés, ainsi que notre connaissance des filières dédiées à la transformation des matériaux.

Quels ont été les enjeux de la mobilisation de la chaîne de valeur et de la réorganisation de la chaîne de production ?

Les principaux enjeux ont été la sécurité des personnes, la pérennité des activités économiques et la disponibilité des équipements de protection. Nous avons notamment œuvré pour l'identification de solutions, le choix des matières et la confection industrielle de masques. Nous répondons à toutes les sollicitations des entreprises et des hôpitaux, et soutenons de nombreuses initiatives : confection de masques ou surblouses, fabrication de visières de protection ou de pièces diverses...

3. L'adaptation et le développement des nouveaux modes de faire

Face aux mesures de protection prises par le gouvernement, les structures et les individus adaptent leurs organisations, leurs modes de faire et de travailler. La crise agit comme un révélateur voire comme un accélérateur de mutations déjà en germe. La digitalisation avec la mise en place du télétravail, l'enseignement à distance s'est par exemple considérablement accélérée. Les impératifs de confinement comme les nouveaux besoins ont accéléré aussi la mise en place de nouveaux process et de démarches design.

Jean-Yves Bessol, inspecteur d'académie, directeur académique des services départementaux du Nord

Quels outils ont été déployés pour maintenir l'apprentissage à distance ?

Dès les premières heures du confinement, la communauté éducative et ses partenaires institutionnels et associatifs se sont mobilisés autour d'un objectif commun : entretenir les apprentissages. L'Éducation nationale a mobilisé les ressources distancielles et les initiatives d'enseignants ont été nombreuses. En complément, le développement d'initiatives comme les émissions « Hauts de France apprenants-WEO » réalisées en coopération avec le Rectorat, mais aussi grâce à des supports papier élaborés par des professeurs et distribués avec le concours des municipalités, des associations, de la Poste... La digitalisation, en occupant l'espace du domicile et en décloisonnant les temps de l'école et de la famille, réinvente la place des parents et de tous les acteurs éducatifs.

Céline Savoye, directrice, association lille—design

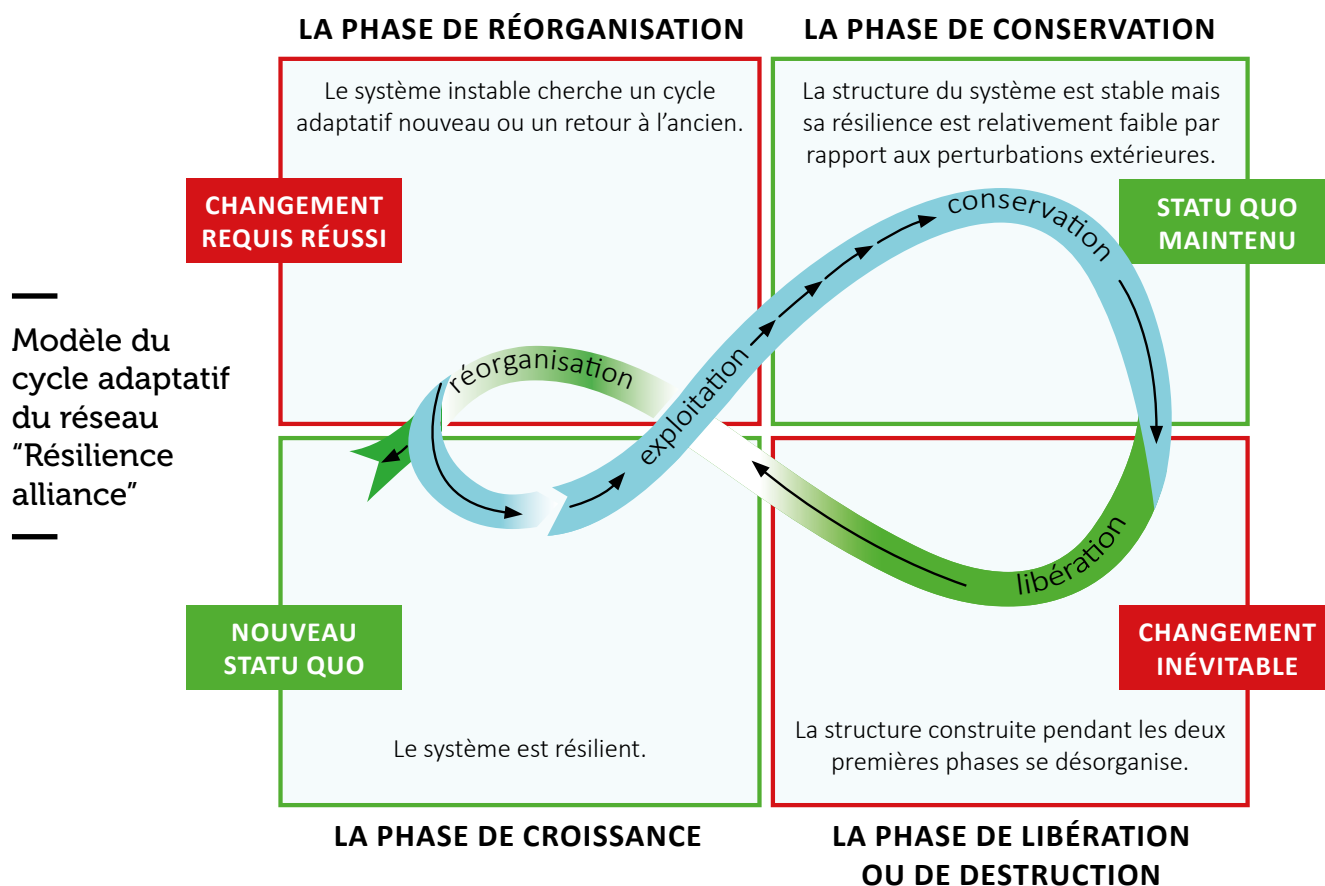
Comment les entreprises du territoire mobilisent-elle le design en ces temps de crise ?

J'observe surtout une préoccupation des entreprises autour de la reprise, du carnet de commande à remplir rapidement et de sujets organisationnels qui font appel au design management. Bien sûr, je vois que nombre d'entreprises ont mobilisé des démarches proches, de fait, à celles du design, notamment dans une logique d'expérimentation et de prototypage pour répondre à l'urgence (fabrication de masques par exemple pour les textiles). Je suis actuellement sollicitée par des entreprises qui se projettent plutôt à moyen et long terme dans une démarche design « après crise » pour se repenser ou réinterroger la vie de l'entreprise et ses process. Cette situation est unique et sans précédent, c'est pourquoi cela nécessite aussi un peu de recul et une meilleure santé économique. Ce temps de crise, finalement, permet à certaines entreprises de penser l'entreprise de demain.

La notion de résilience est issue de la physique pour décrire la capacité d'un matériau à retrouver sa forme après avoir subi un choc ou une pression continue. Elle a par la suite été déclinée dans de nombreux autres domaines comme l'écologie, la psychologie ou l'informatique.

Le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD 2017) définit la résilience territoriale comme la capacité d'un territoire en mouvement :

- ✓ à anticiper des perturbations, brutales ou lentes,
- ✓ à en atténuer les effets,
- ✓ à se relever et à rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation,
- ✓ à évoluer vers un nouvel état en "équilibre dynamique" préservant ses fonctionnalités dans une démarche collective



Pour aller plus loin sur le concept de « résilience »

- Barthe Yannick Callon Michel et Pierre Lascoume. *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*. Le Seuil, 2001.
- Charreyron-Perchet Anne et Tanguy Jean-Michel. *La résilience territoriale : un premier diagnostic*. Annales des Mines – Responsabilité et Environnement, 2013/4 (n°72).
- CGDD (CEREMA). *La résilience des territoires aux catastrophes*. Décembre 2017.
- Cyrulnik Boris. *Un merveilleux Malheur*. Odile Jacob, 1999.
- Diamond Jared. *Effondrement, comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*. Gallimard 2005.
- Latouche Serge. *Le pari de la décroissance*. Fayard, 2006.
- Région Nord – Pas de Calais. Note D2DPE n°43. *La résilience territoriale du concept à l'application*. Décembre 2010.