

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
Total

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juillet 2003)

**CONSTRUIRE UN TERRITOIRE COMMUN :
LA CANDIDATURE DE LILLE AUX JEUX OLYMPIQUES**

par

Francis AMPE

Ancien directeur de l'Agence
de développement et d'urbanisme de Lille

Séance du 12 mars 2003 (15^{ème} séance)
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

La candidature de Lille pour l'organisation des Jeux olympiques de 2004 se situe dans un contexte très particulier : celui d'un territoire aux paysages massacrés par une activité industrielle dont l'effondrement a récemment entraîné la suppression de cinq cent mille emplois. Pourtant la région ne manque pas d'atouts et peut rebondir. Pierre Mauroy s'est employé à lui rendre sa légitime fierté, en créant un grand orchestre, en lançant le percement du tunnel sous la Manche, en obtenant l'implantation à Lille du nœud ferroviaire du TGV nord-européen, et en présentant la candidature de la ville aux Jeux olympiques. La région a finalement gagné sa reconquête et Lille une notoriété internationale.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Francis AMPE

J'ai vécu à Lille jusqu'à l'âge de vingt ans. Après l'École centrale, j'ai mené une vie très itinérante ; j'ai notamment abordé les problèmes du développement économique et social local au Cameroun, puis la formation professionnelle des adultes à Chambéry, ville dont j'ai été élu maire en 1977, ce qui m'a donné l'occasion de faire la connaissance de Pierre Mauroy, à l'époque président de la Fédération nationale des élus socialistes, et d'acquérir, entre autres choses, la passion des questions urbaines. C'est beaucoup plus tard, après avoir travaillé dans plusieurs pays d'Afrique noire au pilotage de projets de développement urbain de la Banque mondiale, que Pierre Mauroy m'a demandé de venir à Lille pour y créer une agence d'urbanisme. Aujourd'hui, après trois ans passés à la DATAR comme conseiller pour le développement urbain durable, je travaille à la direction interrégionale Méditerranée de la Caisse des dépôts et consignations à Marseille.

Le territoire commun dont il est aujourd'hui question, a des caractéristiques remarquables :

- la Manche, qui d'une certaine façon isole la Grande-Bretagne, ne serait plus un obstacle à la libre circulation des gens si le rêve ancestral de creuser dessous un tunnel se réalisait, ce à quoi Napoléon avait déjà songé ;
- la frontière, tracée en 1667 entre la France et la Belgique, fonctionne comme un mur sur le plan économique mais comme un gruyère sur le plan humain ;
- l'extraordinaire aventure industrielle qui s'est développée dans le Nord y a laissé sa marque ; en 1900, Roubaix était la capitale mondiale du textile, les enfants des grands patrons allumaient leurs cigares avec des billets de cent francs ; c'était une ville richissime, bordée au sud par un bassin minier qui s'est pleinement développé au XVIII^e siècle.

Mais la région du Nord-Pas-de-Calais a été complètement sinistrée par la crise industrielle : sur une population de quatre millions d'habitants, cinq cent mille emplois industriels y ont été supprimés en trente ans.

Une dynamique de reconquête

C'est en 1975 que les Établissements publics régionaux ont été créés avec un rôle essentiellement consultatif. Pierre Mauroy, premier président du conseil régional Nord-Pas-de-Calais, soucieux de redynamiser cette région en situation de crise, malgré l'impossibilité de se substituer aux entreprises pour créer des emplois, décide de créer un grand orchestre, un choix chargé de symbole et destiné à rendre à la région sa légitime fierté. C'est le lancement d'une dynamique de reconquête.

Le tunnel sous la Manche

En 1984, après avoir travaillé à l'échelle de la France et vécu au rythme de Matignon – prendre des décisions à longueur de journée, recevoir des chefs d'État et des délégations en tous genres, voyager aux quatre coins du monde –, le fait de restreindre son champ d'action à une ville comme Lille, avec son ronron, ses syndicats mécontents, et la population qui se plaint des crottes de chien, a vraiment de quoi susciter l'ennui chez ce personnage hors du commun dans la région. Pour y échapper, il va mettre en application une importante décision qu'il a fait prendre alors qu'il était Premier ministre : le percement du tunnel sous la Manche. C'est en 1986 que, dans la mairie de Lille, l'accord général est signé pour sa réalisation.

Le réseau TGV nord-européen

Cet événement va en déclencher un autre, déjà inscrit dans les grands schémas de l'aire métropolitaine de Lille : le développement du réseau TGV nord-européen. Certes, plusieurs tentatives de percement du tunnel sous la Manche s'étaient déjà soldées par un abandon, le plus récent datant de 1978 : après quatre cents ou cinq cents mètres d'avancée de part et d'autre, les Anglais avaient décidé de ne pas poursuivre ; mais cela n'avait pas empêché les ingénieurs de la SNCF d'inclure le tunnel dans leur projet, parce qu'il permettrait d'ajouter les

15 millions d'habitants de l'agglomération de Londres aux 25 millions de la Randstat, de Bruxelles et Cologne, et aux 10 millions de Franciliens, soit, en tout, 50 millions de clients potentiels qui vont circuler sur ce réseau, créant une exceptionnelle opportunité économique. C'est ainsi que l'accord de 1986 pour percer le tunnel est suivi dès 1987 de la décision par la SNCF de construire le réseau TGV dont il fera partie intégrante ; l'avenir ne sera pas décevant : l'exploitation de l'ensemble des réseaux Eurostar, Thalys et TGV Paris-Lille est un indéniable succès commercial.

Lille gare TGV

La mise en chantier ne tarde pas, et très vite se pose la question de savoir où situer la gare de connexion permettant de se diriger vers Londres, Bruxelles ou Paris. Les ingénieurs de la SNCF ont prévu de la placer, pour des raisons techniques et économiques, au barycentre de ces trois villes, c'est-à-dire en un point géographique tel qu'on perd le moins de temps quand on va de Bruxelles à Paris ou de Londres à Paris ; or ce point se trouve en pleine campagne, à une dizaine de kilomètres de Lille. Pierre Mauroy refuse cette solution : s'il s'est démené pour le tunnel, le TGV et le reste, ce n'est pas pour que le point le plus névralgique soit ailleurs qu'à Lille même, là où il avait toujours pensé que la gare devait se trouver ; il parvient évidemment à convaincre sans difficulté l'ensemble des leaders d'opinion locaux.

C'est alors que se crée l'association TGV gare de Lille qui réunit la mairie de Lille, la communauté urbaine, le département du Nord, la région Nord-Pas-de-Calais, la chambre de commerce et le patronat local, ainsi que de nombreuses autres institutions et associations. Chaque organisme représenté est invité à contribuer financièrement, signe réel de son engagement à la construction d'un territoire commun. La nouvelle association va ensuite organiser une campagne de lobbying auprès du pouvoir central, de la SNCF et de la région pour obtenir que la gare soit à Lille.

Une facture inattendue

La SNCF en accepte le principe, mais estime le surcoût à 800 MF. Pierre Mauroy sait que la ville de Lille ne peut pas payer une telle somme, même avec la communauté urbaine. Comme il n'était pas question de mettre en doute le montant demandé par la SNCF, restait à trouver un montage permettant son financement.

Jacques Chirac, alors Premier ministre, vient à Lille en visite, écoute les explications de Pierre Mauroy sur ce dossier, et déclare que l'État (en fait la SNCF) prendra 400 MF à sa charge. Restent 400 millions à trouver. Pierre Mauroy envisage alors de créer lui-même, avec les autres partenaires publics locaux, la région, le département, etc., une entreprise qui puisse rapporter 400 millions, et l'idée surgit de valoriser l'espace où la gare TGV va être implantée. C'est alors qu'intervient, en tant que consultant indépendant, Jean-Paul Baietto, ancien directeur général de la SCET ; il propose à Pierre Mauroy de créer une société qui va lancer des études stratégiques afin d'estimer les retombées, en termes de business, du passage d'autant de monde par la gare TGV ; pour financer ces études, la mairie contribuera à hauteur de 5 MF, et proposera à cinq banques de miser chacune 1 MF ; si les études révèlent que la gare TGV permettra de développer des affaires d'une manière significative, le million engagé par chaque banquier sera capitalisé dans une société d'aménagement dont il deviendra un actionnaire prioritaire puis banquier d'accompagnement ; si elles révèlent au contraire un trop faible développement de business, la ville de Lille lui remboursera la moitié de sa mise. Le risque de ne voir aucun business se développer autour d'une nouvelle gare internationale étant quand même assez faible, l'accord a été conclu sur ces bases lors du tour de table, et les choses se sont engagées avec évidemment le soutien de l'association, l'implication de la chambre de commerce, et celle du patronat local.

Des occasions à saisir

Étant moi-même urbaniste, je peux dire que, dans l'histoire d'une ville, des circonstances comme celles-là se présentent, dans le meilleur des cas, une fois tous les trois cents ans : il a

quand même fallu cent millions d'années pour qu'une liaison terrestre soit rétablie après la séparation des terres ; si le train passe et qu'on ne le saisit pas, c'est une occasion qui peut être perdue pour longtemps ; la suppression de la frontière et la construction de l'Europe, avec la libre circulation des hommes, des marchandises et de l'argent constituent aussi une occasion unique.

Un double mandat pour Pierre Mauroy

En 1989, Pierre Mauroy est réélu maire de Lille, mais il se présente également pour la présidence de la communauté urbaine, face au président historique, Arthur Notebart, qui certes a construit le métro de Lille, mais qui règne sur les quatre-vingt-sept communes en les considérant comme une mosaïque où chaque élément est traité individuellement, avec des initiatives par conséquent très localisées. Cette vision du territoire ne correspond pas à ce que les esprits les plus avancés de la place proposent : Lille n'est plus seulement la commune qui porte ce nom, mais un périmètre bien plus vaste qui ne va cesser de s'élargir. Pierre Mauroy, qui défend cet élargissement dans le contexte des grands changements en cours, est finalement élu président de la communauté urbaine ; du coup, Lille change d'histoire : la communauté urbaine va peu à peu devenir l'acteur majeur de l'aménagement local.

L'agence d'urbanisme

En 1990, Pierre Mauroy m'invite à créer et diriger l'agence de développement et d'urbanisme. La règle du jeu est que la collectivité locale, la communauté urbaine et l'État la soutiennent, mais le milieu économique est également associé. C'est pourquoi les statuts de l'agence sont signés conjointement par Pierre Mauroy, par le président de la chambre de commerce et d'industrie et par le Préfet. Du coup, le conseil d'administration accueille des représentants de la maison des professions – une émanation du patronat local –, ce qui est considéré comme une hérésie totale par certains socialistes archaïques. Il est vrai que jusqu'alors les édiles et les patrons ne dialoguaient guère.

L'agence n'est pas partie de rien pour élaborer le schéma directeur car il en existait déjà un, datant du début des années 1970. Certes il était obsolète à bien des égards, en particulier en termes d'emplois, puisque la disparition des cinq cent mille emplois industriels n'avait pas été prévue, pas plus que la création dans le même temps d'autant d'emplois tertiaires, ce qui reste malgré tout insuffisant pour réduire le taux de chômage compte tenu de la croissance de la population. Il fallait maintenant élaborer un schéma directeur pour 2015, en tenant compte du TGV, du tunnel, de l'ouverture de la frontière, et d'une nouvelle dynamique de création d'emplois modernes. C'est dans ce but que trois études stratégiques vont être lancées, en même temps qu'une campagne de sensibilisation de l'opinion.

Trois études stratégiques

Lille, métropole internationale - Lille ne doit pas se contenter de devenir une grande ville française, voire européenne : elle doit devenir une métropole internationale. Bien que partagée par quelques personnes, cette idée va beaucoup choquer, au point qu'on me prenait pour un fou lorsque je la défendais. Quoiqu'il en soit, le travail est lancé avec l'université et notamment avec Charles Gachelin, un géographe convaincu que le monde est notre jardin, et qui a formé nombre de personnalités locales ; il nous recommande d'aller voir comment d'autres ont fait de leur ville une métropole internationale. C'est ainsi que nous envoyons trente de ses élèves en Europe, aux États-Unis, en Asie, pour étudier pendant un mois comment dix villes ayant en commun la caractéristique d'être apparues soudain sur l'échiquier mondial – par exemple Lyon, Atlanta, St-Paul-Minneapolis –, ont travaillé pour devenir des métropoles internationales. Les informations recueillies vont faire l'objet de la publication dans la revue *Urbanisme* (1993) d'un rapport dont nous allons extraire les dix commandements de la métropolisation, et qui va aider à clarifier les choses.

Atouts et secteurs porteurs - La deuxième étude, menée par un groupement de bureaux d'études – BIPE, TEN –, vise à identifier les atouts et les secteurs économiques porteurs

susceptibles de permettre un développement économique local grâce à la formation de jeunes aux nouveaux emplois correspondants. On trouve par exemple à Lille dix petites entreprises spécialisées dans le textile, mais qui sont leaders à l'échelle mondiale dans leur marché : elles ont su appliquer le savoir-faire de la maille et de la chaîne à des objets aussi inattendus que le sparadrap ou les tuyaux d'eau des pompiers par exemple. C'est en révélant de tels créneaux qu'on va tenter de dégager des orientations pour une stratégie de développement économique.

L'environnement - L'environnement doit être attractif pour être attirant. À ce titre, la région du Nord-Pas-de-Calais ne manque pas d'atouts : une histoire, une architecture, et pour les pays situés plus au nord, l'avantage d'être... au sud ; au XVII^e et XVIII^e siècle, elle avait aussi de beaux paysages, mais l'industrie les a en grande partie massacrés. L'heure est donc à la reconquête, et c'est l'objet de la troisième étude. On va lancer les idées les plus folles à cet égard, y compris la remise en service du canal de Roubaix, qui, au XIX^e siècle, était emprunté pour apporter la laine, le coton et le charbon, et dont les écluses sont maintenant soudées. Pourtant un canal marque un paysage, et d'autres villes ont su en tirer parti, comme Paris, Manchester, Birmingham et bien d'autres, et nous ne nous privons pas de souligner ces exemples venus d'ailleurs pour montrer que nos idées ne sont pas si folles que cela.

L'action sur l'opinion

D'une façon plus générale, nous avons développé une stratégie pour que nos idées soient de plus en plus connues et partagées par la population. Dans un premier temps, nous avons sélectionné cinq cents personnes : des leaders d'opinion, des élus, des chefs d'entreprise, des universitaires, des présidents d'association, des avocats, des urbanistes, des commerçants, autant de gens qui font la vie locale, afin de les inviter tous les deux mois à un exposé, dans le cadre d'une série intitulée *Les conférences de la métropole*. Pour attirer les participants, nous avons fait venir de grands conférenciers sur des thèmes plutôt accrocheurs : le premier conférencier était Jean-François Stevens, un universitaire qui avait publié pour le préfet de région le rapport Lille Eurocité, et qui est venu passer en revue de manière astucieuse les différents atouts de la métropole de Lille ; le deuxième, Thierry Gaudin, a présenté l'essentiel de son livre intitulé *Le monde en 2100*. Il a été pris pour quelqu'un d'un peu fou, mais l'auditoire était là. Pour chacune des séances suivantes, nous commençons par un témoignage local sous la forme d'une vidéo de cinq minutes sur le thème du jour, puis un conférencier faisait son exposé pendant trois quarts d'heure, une heure était ensuite consacrée aux questions, et pour finir, un très bon cocktail, pour poursuivre la discussion, restait ouvert tout le temps nécessaire. Les gens repartaient avec un document.

Pour finir, les *Assises de la métropole* ont permis de présenter les conclusions de nos trois études stratégiques. En ouverture de ces *Assises*, c'est le président du schéma stratégique de Barcelone qui est venu nous présenter comment la ville s'était organisée pour réussir les Jeux olympiques de 1992.

En parallèle avec cette animation locale, le percement du tunnel s'achevait en 1990, les premiers TGV arrivaient en gare de Lille Flandre en 1993, la gare de Lille Europe était inaugurée par François Mitterrand en 1994.

La candidature aux Jeux olympiques

Parmi les dix commandements pour devenir une métropole internationale nous avons particulièrement retenu l'accessibilité transnationale et transcontinentale, et la capacité à organiser de grands événements, comme des foires, de grands salons, des manifestations sportives. Nous avons aussi observé que les métropoles qui bougent savent créer des clubs de partenariat public/privé, mobiliser des acteurs locaux et exploiter des synergies nouvelles.

Le comité Grand Lille

C'est dans cet esprit que, selon un accord entre le politique et le patronat, la décision a été prise de créer le comité Grand Lille, présidé par Bruno Bonduelle, et composé de douze

membres, chacun d'eux étant chargé d'en faire venir plusieurs autres afin de constituer le club des cent, une dénomination qu'on retrouve à Atlanta et à Saint-Paul, mais aussi à Barcelone, où la salle du conseil s'appelle la salle des cent.

En énumérant diverses hypothèses pour une grande manifestation à Lille, celle des Jeux olympiques a été citée, non sans provoquer de grands éclats de rire ! Mais à bien y réfléchir, pourquoi pas ? Cela semblait en tout cas possible en association avec Bruxelles, une étude stratégique ayant démontré l'excellente complémentarité des deux villes.

Un petit groupe dédié...

La commission des sports du comité Grand Lille me demande de venir plancher sur cette idée : nous y travaillons avec un groupe d'une vingtaine de personnes, dont en particulier le directeur du club sportif de l'université, un ancien banquier, un notaire, un promoteur en immobilier, un informaticien, et un avocat qui soutient que nous n'avons pas besoin de Bruxelles ; j'étais le seul institutionnel. L'agence d'urbanisme qui doit servir de bureau d'études pour l'organisation des Jeux commence par s'enquérir de ce que font les autres villes organisatrices : Atlanta qui était en train de préparer sa candidature, et Barcelone où l'on envoie trois étudiantes afin d'y préparer leur rapport de fin d'études sur les Jeux olympiques. Elles y resteront pendant six mois, c'est-à-dire avant, pendant et après les Jeux. En élargissant progressivement le cercle des organismes contactés sur le thème de notre possible candidature, au début évidemment dans un climat de scepticisme total, on va peu à peu convaincre quelques personnes et finalement une bonne partie des Français : 85 % d'entre eux soutiendront la candidature de Lille au moment des Jeux olympiques d'Atlanta.

...qui devient une association

Ce petit groupe s'est constitué en association, chacun apportant une contribution financière : 1 000 francs en tant que particulier, ou 5 000 francs au nom d'une entreprise. On a réuni ainsi au départ un capital de 30 000 francs, ce qui nous a permis de payer notre premier déplacement à Paris afin d'y collecter des fonds auprès d'entreprises : les 200 000 francs récoltés nous permettront de payer l'impression de notre première plaquette, conçue gracieusement par des gens d'Euro-RSCG, et d'éditer une présentation multimédia réalisée par une équipe de spécialistes bénévoles sous la conduite de notre informaticien, cadre chez IBM, et qui va nous servir à présenter notre candidature à travers le monde, à commencer par le comité national olympique français, à Paris. Quand j'ai présenté ce CD-Rom à Jean-Claude Killy, il a eu un choc en voyant des images animées sur mon micro-ordinateur, une technique encore toute nouvelle à cette époque : il s'est dit que des gens capables de faire si moderne sont forcément sérieux. D'une manière générale, ce support nous a beaucoup aidés, auprès des journalistes de l'Équipe, de France 3, de la voix du Nord, etc., dont le scepticisme était notoire. L'idée la plus folle nécessite la conviction la plus folle, et des outils de pointe pour la transmettre.

C'est encore l'association qui va réunir les cinq personnes autorisées pour présenter la candidature à Lyon. Avec l'appui de France 3, une série de clips vidéo seront diffusés pendant tout le mois précédant la présentation à Lyon : des enregistrements très courts de personnalités régionales ou nationales, politiques, sportives, ou du monde de l'économie, qui par un message personnel expriment leur souhait, voire leur certitude que Lille sera la ville des prochains Jeux olympiques. Par exemple Pierre Mauroy a dit ceci : « *J'ai rêvé d'un grand orchestre, j'ai rêvé du tunnel sous la Manche, j'ai rêvé des TGV à grande vitesse, aujourd'hui, les Jeux olympiques à Lille métropole en 2004, j'en rêve et j'y crois !* ».

L'annonce officielle de la candidature

L'association LEO 2004, dont j'étais le président, décide d'annoncer officiellement la candidature de Lille juste après les élections municipales, quel que soit le maire élu, car notre projet avait le soutien unanime du monde politique. L'annonce en a donc été faite à l'occasion du championnat d'Europe d'athlétisme en juin 1995, un événement porté par les télévisions et

les radios. Le monde entier vivra l'événement en direct, sauf... la France, la SFP étant en grève.

Juste avant l'annonce, Pierre Mauroy a douté un moment : fallait-il vraiment se lancer ? J'ai alors repris l'argumentation sur la question : « *Qu'est-ce qu'on gagne si on perd ?* », une argumentation que nous n'avons cessé de développer tout au long de la campagne. Il fallait pouvoir démontrer que ça valait le coup quelle que soit l'issue ; certes cette opération coûtait un peu d'argent aux collectivités locales et au secteur privé, mais on allait y gagner en notoriété, en partenariat public/privé, en imagination de projets d'investissement et de développement, puisqu'on allait faire à cette occasion un fantastique cahier de projets, et on aurait de l'argent pour payer des bureaux d'études d'architectes et d'urbanistes de niveau international.

L'association Lille 2004

Dès l'annonce, Pierre Mauroy devient le leader charismatique du projet, dans sa communication politique, publique, nationale, internationale, etc. En juin 1994, Marie José Perce enregistre un clip pour soutenir la candidature de Lille. Finalement, sur une période de dix-huit mois, cinq cents personnes consacrent de leur temps à travailler sur tous les thèmes liés à une telle candidature : bien évidemment le sport, mais aussi la santé, la sécurité, l'accessibilité, l'hébergement, la promotion, etc. L'association va s'élargir et s'institutionnaliser pour devenir l'association Lille 2004, les principaux sponsors étant Auchan et la Caisse d'épargne des Flandres – avec 5 MF chacun. Notre budget de 80 MF proviendra à sommes à peu près égales ;

- de collectivités locales, depuis la mairie jusqu'à la région ;
- de l'État par le biais du ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- de financement privé provenant des entreprises.

La victoire face à Lyon

Tout à coup les entreprises, les clubs sportifs, le journal *La voix du Nord* et la télévision deviennent les principaux vecteurs de la promotion de la candidature dans une campagne qui va nous mener à la victoire contre Lyon, une primaire qui a été pour Lille une chance extraordinaire : sans elle, il n'y aurait pas eu le choc de la surprise. En effet, quand en novembre 1995 nous allons à Paris pour présenter la candidature de Lille face à celle de Lyon, toute la presse est contre nous, les gens disent que nous n'avons aucune chance : « *à Lyon ils sont plus forts, ils ont mieux travaillé, la région Rhône-Alpes a déjà organisé les JO à Albertville* ». Le journal *l'Équipe* a évidemment fait son choix depuis très longtemps. Et pourtant, nous avons bénéficié d'un vote majoritaire, quatorze voix contre onze.

C'est notre présentation orale qui a fait la différence. Nous l'avions préparée avec des consultants de la société Coopers et Lybrandt, rompus à ce genre d'exercice. Ils nous invitent à la préparer, à la composer, à la minuter et à la répéter comme on ferait pour une pièce de théâtre. Cinq personnes sont susceptibles de parler, mais il n'est pas nécessaire que chacun s'exprime ; l'ordre des interventions est prévu à l'avance, et ce qui va être dit est ce que nous aurons préalablement écrit. Prendront la parole : le président du comité olympique régional qui saura s'adresser aux sportifs, Pierre Mauroy, en tant que maire de Lille, Marie Christine Blandin, présidente de la région, montrant par sa présence l'unanimité du monde politique, et Bruno Bonduelle représentant les entreprises. Quant à moi, je n'interviendrai que s'il y a des questions. Un professeur de théâtre invite chacun à répéter son texte, et à corriger ce qui ne passe pas bien, aussi bien dans l'attitude que dans l'expression, un travail difficile pour ces présidents qui acceptent cependant de jouer le jeu ; Pierre Mauroy, quant à lui, mettra une fois de plus à contribution son génie de l'improvisation : revenant des obsèques d'Yitzhak Rabin, il va commencer son intervention sur ce thème, enchaîner sur la paix, l'olympisme, Lille, la frontière et terminer sur l'Europe ; il ne dépassera pas le temps imparti. L'ensemble des interventions va donner l'image d'une extraordinaire cohésion, et fortement impressionner l'auditoire.

Les Rhonalpins, quant à eux, sont arrivés avec Charles Millon qui avait la tête ailleurs, tout excité d'avoir été reconduit le jour même en tant que ministre, Antoine Riboud, propriétaire d'Évian, qui s'est mis en colère en apprenant que le comité olympique était sponsorisé par Vittel, et Raymond Barre, récemment élu maire de Lyon, qui venait de rejoindre tardivement la candidature de sa ville. Leur présentation était certainement de bonne qualité, leur dossier technique avait sa valeur, mais c'est par notre cohésion que nous l'avons emporté. Or la cohésion, ça se travaille, ça se fabrique : notre principal atout a été d'avoir réuni dès le début dans notre commission, des notaires, des chefs d'entreprise, des spécialistes et des militants, qui tous ont travaillé avec la même exigence que celle dont ils font preuve tous les jours dans leurs activités professionnelles.

DÉBAT

Un intervenant : *J'entends parfois dire que les gens du Nord ne brillent pas en politique parce que c'est le business qu'ils considèrent sérieux : il faut être homme d'affaires ou banquier. Le tableau que vous nous en donnez est complètement différent. On y voit une vitalité phénoménale, un esprit civique extraordinaire, un regard de politique sur le monde, et un souci permanent de privilégier la culture. Comment est-ce arrivé ?*

Francis Ampe : Ceux qui portent le jugement que vous évoquez n'ont peut-être pas les bonnes lunettes pour comprendre la sociologie de cette région, ou bien se réfèrent à un lointain passé. Cela dit, le choc de la crise a obligé les gens à réagir ; dans ces circonstances, la personnalité de Pierre Mauroy, le leadership qu'il exerce, sa capacité de compréhension, sa volonté de recherche de consensus et son acceptation par le patronat local ont été des atouts considérables. Il faut aussi noter que le Nord-Pas-de-Calais, qui représente 8 % de la population française mais 12 % des élèves des écoles d'ingénieurs, exporte des étudiants ; les universités I, II, et III de Lille, et la Catho avec ses dix mille étudiants, constituent un formidable creuset pour accompagner le mouvement régional.

À propos de Paris

Int. : *Quand une ville a été candidate mais n'a pas gagné, peut-elle se représenter avec le même dossier ?*

F. A. : Ce n'est pas évident, en particulier pour des raisons logistiques. Difficile en effet de geler à nouveau les terrains affectés aux Jeux ayant fait l'objet d'une précédente candidature. À Lille ce serait impossible : des terrains ont déjà été utilisés à d'autres fins. En fait, il faut tout remettre en question lors de chaque candidature.

Int. : *Quel est votre sentiment sur une éventuelle candidature de Paris pour 2012 ?*

F. A. : Quand la ville de Paris a été candidate pour les Jeux de 2008, elle n'avait honnêtement aucune chance. Pour ceux de 2012, les choses ont suffisamment évolué pour que ses chances soient meilleures, mais ce que je crains le plus pour Paris, c'est de ne pas se mettre en position de proposer un projet novateur.

Int. : *Si la ville de Paris se porte candidate en 2003, la réponse ne sera connue qu'en 2006, les Jeux ayant lieu en 2012. Ce calendrier est-il correct ?*

F. A. : Les dates que vous avancez sont exactes. En fait, on crée une entreprise destinée à durer dix ans. Elle va monter en puissance jusqu'à gérer un budget de 10 milliards de francs (1,5 milliards d'euros), pour être ensuite liquidée.

À propos de Bruxelles

Int. : *Au début une candidature Lille-Bruxelles était envisagée, mais on n'a plus parlé que de Lille. Qu'en est-il exactement ?*

F. A. : Bruxelles a finalement voulu présenter sa propre candidature. Après une période de pré-candidature solitaire pendant laquelle une équipe bruxelloise a commencé à structurer le projet, elle a sollicité le soutien du gouvernement qui l'a refusé. Pendant ce temps nous avons beaucoup avancé sans eux, et il n'était plus question de revenir en arrière.

Un budget suffisant ?

Int. : *Si vous aviez finalement gagné à Lausanne, aviez-vous un budget bouclé pour la réalisation des Jeux olympiques 2004 ?*

F. A. : Notre budget – dix milliards de francs – était bouclé par les engagements obtenus. Au plan des infrastructures de transports, nous disposions de trois aéroports, Roissy, Bruxelles, et Lille pour les avions taxis ; les autoroutes étaient opérationnelles, le métro construit et le tramway modernisé ; en d'autres termes, nous n'avions pas grand-chose à ajouter. Nous avons plus d'infrastructures sportives qu'on ne le croyait, mais comme il nous manquait un stade, nous avons prévu de remplacer celui de Villeneuve-d'Ascq qu'il fallait de toute façon moderniser. Une friche SNCF en plein centre ville de Lille devait permettre la construction d'un nouveau quartier d'habitation qui aurait été utilisé dans un premier temps comme village olympique ; quant aux différents équipements sportifs, ils seraient disséminés sur le territoire afin de satisfaire les gens de la région, et d'éviter les cohues provoquées par une trop forte compacité, comme ce fut le cas à Atlanta.

Par ailleurs, le budget de candidature de 80 MF n'a pas été intégralement dépensé : il est resté environ 20 millions. Nous avons donc rendu de l'argent à tous ceux qui avaient contribué ; à cette occasion, l'État a donné aux sportifs la part qui lui revenait.

Après l'échec

Int. : *Quand on arrive à mobiliser une telle masse d'acteurs, et laisser autant d'espoir à une population aussi importante, comment faire face à l'échec ?*

F. A. : Pendant toute la préparation de notre candidature, nous n'avons pas cessé d'analyser ce qu'on gagnerait si on perdait. Mais trois mois avant le grand oral de Lausanne, on a commandité une équipe chargée de travailler exclusivement au discours à tenir en cas d'échec. Elle nous a remis un dossier pour nous aider à répondre aux journalistes et à nos supporters sur ce qu'on a de toute façon gagné en perdant, à savoir : une nouvelle cohésion régionale, une nouvelle identité internationale, un renforcement du mouvement sportif et la mise à disposition de nouveaux équipements, un cahier de projets, et bien d'autres choses encore. C'est ce message que les médias vont reprendre, et lors de notre retour de Lausanne, des gens s'étaient déjà rassemblés sur la grand-place de Lille ; nous avons pu les reconforter en leur confirmant que les choses ne s'arrêteraient pas là. En effet, nous avons récemment organisé les championnats du monde des handicapés sportifs au stade de Villeneuve-d'Ascq, un nouveau stade pour le football et d'autres disciplines sportives est en projet, le quartier du centre ville va être construit sur la friche de la SNCF, et Lille a été retenue comme capitale culturelle de l'Europe en 2004, une année qui restera donc marquée de nombreux événements au retentissement international.

Int. : *Comment avez-vous personnellement vécu l'échec de la candidature de Lille après avoir joué un rôle capital dans ce grand projet ?*

F. A. : J'ai eu une vie très mobile et mon activité la plus durable a été d'être maire. Après deux ans quelque part, généralement je commence à m'ennuyer. C'est pourquoi j'avais décidé d'aller à Lille seulement pour un mandat. Si on n'avait pas gagné contre Lyon, je serais

immédiatement parti, mais le projet se poursuivant, il m'a finalement semblé moralement impossible de partir sans avoir fermé la maison proprement ; une fois cet objectif atteint, en 1999, j'ai rejoint la DATAR comme conseiller pour le développement urbain durable.

Une partie finalement gagnée

Int. : *Cette aventure a transcendé tous les groupes sociaux, suscitant une cohésion sans faille. Au-delà des jeux politiques, elle se place au niveau de l'éthique, ce qui explique sans doute ce sentiment d'obligation morale : il fallait clore proprement cette fantastique aventure.*

F. A. : Quand en novembre 1995, dans les bistrotts du Nord-Pas-de-Calais, tous les gens de la région étaient fiers que Lille ait battu Lyon, sa rivale éternelle, plus forte, plus riche, plus grande, la partie commençait à être gagnée. C'est à partir de cette fierté que l'imagination collective s'est durablement mise en marche, ce que Pierre Mauroy a si justement résumé en disant : « *Nous avons réussi à faire de notre échec une victoire* ».

Présentation de l'orateur :

Francis Ampe : ingénieur de l'École centrale de Paris, maire de Chambéry et conseiller régional de 1977 à 1983, consultant à la Cegos pour le compte de la Banque mondiale sur les questions de développement urbain en Afrique noire pendant six ans, directeur de l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille (1990-1999), conseiller à la DATAR (1999-2002), puis chargé du développement à la nouvelle direction interrégionale Méditerranée de la Caisse des dépôts.

Diffusion juillet 2003