

The logo for 'spi' is written in a dark blue, lowercase, sans-serif font. A small red leaf-like shape is positioned above the dot of the 'i'.

spi

A light green rounded rectangular box with a white border, containing the title text in white. The background of the slide features abstract, colorful brushstrokes in shades of blue, orange, green, red, and pink.

L'intelligence territoriale appliquée
au territoire de la province de Liège

Sommaire

Avant-propos	5
Le territoire pour consolider le développement	6
1. Nouvelle culture du développement	8
2. Outils et méthodes pour l'observation territoriale	18
3. Pistes d'actions concrètes pour tout territoire	26
4. Une appropriation indispensable par les acteurs	34



Avant-propos

Né d'une démarche partenariale en 2010, ayant réuni près de 140 acteurs du territoire lors de diverses réunions d'échange sur des thématiques ciblées, le développement du concept d'intelligence territoriale appliqué au territoire de la province de Liège a essentiellement été marqué en 2011 par le colloque organisé sous l'égide de la SPI, Agence de développement pour la province de Liège (Belgique), les 13 et 14 septembre au Val Saint Lambert à Seraing.

Intitulé « **Comment être acteur du développement de sa région ?** » et sous-titré « **Un colloque international sur le thème de l'intelligence territoriale** », il a réuni près de 350 participants de 14 nationalités différentes.

Les recommandations énoncées lors du colloque synthétisent les réflexions des participants ayant échangé au cours de 14 ateliers et conférences-débats. Elles proposent, d'une part, des réflexions au niveau des principes de l'intelligence territoriale (finalités, objectifs, visions) et, d'autre part, des balises et références qui permettront d'appliquer ces principes à l'échelle des territoires.

Pour plus d'informations :
www.spi.be
www.intelligence-territoriale.be

Ce rapport concrétise les actes du colloque et a été enrichi, de diverses réflexions recueillies avant et après le colloque de septembre qui vont permettre de poursuivre la démarche, voire de veiller des initiatives porteuses, l'objectif étant de faire de ce rapport un document de synthèse pratique pour tout acteur, lui permettant en outre de passer à l'action concrète dès 2012. C'est d'ailleurs ce qu'ambitionne la SPI.

Le territoire pour consolider le développement

La notion de développement a particulièrement évolué au cours des dernières années, sous la pression de nouveaux défis économiques, sociaux, environnementaux. Cette mutation replace l'humain au centre de la question du développement, dans le respect des principes du développement durable. Elle met en lumière la prescription d'une partie de nos références, et souligne la nécessité de mettre en œuvre des approches innovantes.

Outre leur nouveauté, les défis qui se présentent à nous sont aussi plus complexes. Ils favorisent le renforcement de communautés qui se mobilisent au sein de territoires et autour de projets partagés. Cette dialectique entre le territoire, ses acteurs et ses projets fait l'objet de recherches autour du concept d'intelligence territoriale. Ce concept émergent souligne la capacité des territoires à concrétiser des coopérations et à développer leur intelligence collective au travers d'une gouvernance participative.

Même si cette évolution sociétale majeure fait utilement l'objet d'une réflexion de type conceptuel, elle ne peut faire l'économie d'une analyse approfondie ancrée dans les réalités de terrain. Les acteurs territoriaux (institutions, agents économiques, citoyens, décideurs, entreprises, ...) ont en effet besoin de nouveaux repères et de nouveaux exemples pour faire évoluer leurs pratiques.





C'est pour répondre à ces préoccupations qu'une démarche d'intelligence territoriale a été entreprise dès 2010 en province de Liège. Menée par l'Agence de développement pour la province de Liège (SPI, Belgique), elle fédère les acteurs territoriaux autour de l'identification et de la mise en œuvre d'actions concrètes s'inscrivant dans les objectifs du développement durable. C'est en cohérence avec cette démarche que le colloque des 13 et 14 septembre 2011 au Val Saint-Lambert (Seraing/Liège, Belgique) a été conçu comme un lieu d'échange sur les expériences et les pratiques, au travers de conférences-débats et d'ateliers. Les problématiques liégeoises ont ainsi été confrontées à des pratiques menées dans d'autres territoires en réflexion, notamment grâce à l'expérience du réseau européen d'intelligence territoriale (ENTI) et particulièrement de son point de contact en Wallonie, le SEGEFA (Université de Liège, Belgique).

Le colloque a voulu démontrer, avec des exemples concrets et quelques éclairages théoriques, la complexité et la diversité des partenaires au sein d'un territoire ainsi que les convergences et les divergences qui existent entre les territoires.

Les réflexions ont été structurées autour de quatre thématiques fondamentales :

- **la nouvelle culture du développement;**
- **l'observation territoriale;**
- **l'innovation compétitive et créative;**
- **la co-construction des territoires.**

Le colloque n'était pas envisagé comme une fin en soi, mais comme un jalon important vers une nouvelle manière de penser, de vivre et de mettre en œuvre le territoire.

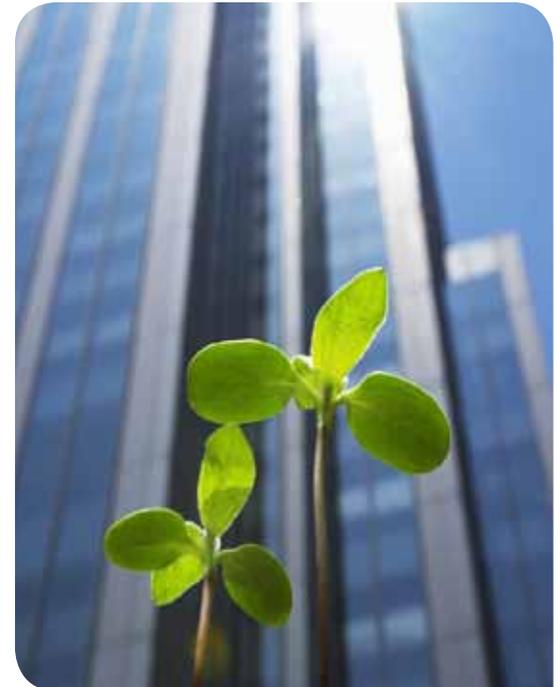
1. Nouvelle culture du développement

Le concept de nouvelle culture du développement (une évolution des mentalités mettant la finalité économique en second rang et celle du bien-être en tête dans les projets de développement) a été largement traité lors de la préparation du colloque et lors du colloque lui-même. Il peut être réfléchi, appliqué en tenant compte de quatre principes fondamentaux : le changement complet de mentalité, de références ; le développement durable ; l'innovation et les politiques de développement appliquées aux territoires.

L'incontournable changement de mentalité, de références

La nouvelle culture du développement implique une profonde mutation de nos valeurs et donc de nos pratiques. Cela nécessite une prise de conscience collective et individuelle des changements à opérer, notamment pour replacer l'humain et son bien-être au centre du développement. Cette évolution ne peut aboutir si la prospérité économique ne passe pas du statut de finalité à celui d'instrument, en s'inscrivant pleinement dans un processus de transition socio-écologique (basculer vers un monde socialement juste et écologiquement soutenable).

La tâche est ardue : chaque institution, chaque entreprise, chaque fournisseur de services, chaque citoyen doit opérer cette transition en dépassant notamment les phénomènes NIMBY (pas dans mon jardin) ou NIMTO (pas lors de mon mandat) qui concernent tant la population que les politiques.



Ce dépassement ne peut prendre place que dans un contexte innovant, où la vision du développement des territoires est partagée, où la gouvernance est renouvelée vers plus de participation active et où les besoins des populations sont clairement identifiés et trouvent une réponse efficace en termes d'actions.

En définitive, il ne s'agit pas uniquement d'une pédagogie de la citoyenneté et d'une émancipation sociale, mais bien d'un projet de société où chaque acteur d'un territoire peut devenir l'initiateur puis le porteur d'une partie de ce changement. L'évolution des mentalités, des références aura pour ambition de réconcilier les citoyens avec leur territoire, surtout là où l'histoire (notamment industrielle) a laissé d'importants stigmates et où la reconstruction sociale est nécessaire. Retrouver un emploi, vivre ensemble, se donner un rôle actif dans la société; en un mot, émerger : tous ces éléments constituent des défis collectifs majeurs.

Pour réussir, ce vaste chantier devra favoriser l'émergence de communautés de projet, renforcer l'ancrage territorial, définir une vision claire du futur, abandonner les orientations dogmatiques (la rentabilité immédiate, la vision de court terme, etc.) et impulser une dynamique positive qui vise à pérenniser et à développer les ressources des territoires. Il faudra naturellement s'interroger sur la temporalité des interactions, les réseaux, les synergies et la prise en compte de la complexité du système ne pouvant apparaître que dans un contexte de confiance mutuelle entre les acteurs.

Si ce changement peut apparaître spontanément, il sera nécessaire de mettre en place les vecteurs utiles à sa pérennisation et à son développement. Il s'agira probablement du rôle d'agents d'intermédiation dans une gouvernance renouvelée.

Partage d'expérience : l'ancrage territorial

La société Mithra, spin-off de l'Université de Liège (Belgique) active dans la conception, le développement et la production de produits spécifiques à la santé féminine, a connu une croissance rapide avec un développement remarquable sur le marché international. Elle reste pourtant prioritairement ancrée à la région liégeoise, son port d'attache.

Cet ancrage territorial fort, Mithra le concrétise d'abord par l'installation de ses bureaux au cœur de la ville de Liège, de son territoire donc. Un premier site de production est actif en région Liégeoise, un second va y voir le jour. Ensuite, l'implication socio-économique, culturelle, sportive de Mithra sur et pour le territoire égale son activité de valorisation et de développement de la recherche liégeoise dans le développement de ses produits.

Cet engagement de Mithra pour son territoire au travers ses initiatives, ses spécificités, son histoire, sa culture contribue au dynamisme et à la différenciation de notre territoire par rapport aux autres.

Et, tant mieux pour le territoire de la province de Liège, ce type d'exemple n'est pas isolé !



*Eric Poskin,
Porte-parole
SA Mithra Pharmaceuticals
rue Saint-Georges 5
4000 Liège
<http://www.mithra.be>
E-mail : info@mithra.be*

*Que faire concrètement pour faire changer les mentalités ... sans tarder !
Chaque citoyen est concerné, dans sa vie de tous les jours et dans son travail.*



Les bureaux de la société Mithra, au centre de Liège

Le développement durable

Un développement durable, c'est aussi un développement harmonieux visant à mettre l'être humain au centre du système, à préserver le paysage, l'environnement et à favoriser le bien-être de tous.

Traiter de la durabilité dans un monde où l'éphémère règne tient peut-être de la gageure. Néanmoins les enjeux de la cohésion sociale, du développement économique respectueux des communautés, du respect du cadre de vie rappellent combien la question de la durabilité est urgente et nécessaire dans le changement de mentalité.

Pour atteindre cette finalité de développement durable, il faut activer l'ensemble des champs sur lesquels les acteurs peuvent agir. Et ils sont nombreux ! A côté des systèmes productif, technologique, politique, administratif, social ou encore écologique, nous devons désormais ajouter les domaines culturel, de l'aménagement du territoire, de l'énergie, de la mobilité ainsi que l'ensemble des éléments qui nous permettent de faire évoluer notre société.

Le développement durable (à la fois vision de long terme et objectif à décliner quotidiennement) doit être au cœur des politiques de développement.



Le site du Val Benoît à Liège

Partage d'expérience : le Val Benoît, un projet de territoire durable, intégrant les composantes sociales, économiques, environnementales et culturelles

Le Val Benoît est un ancien site universitaire. Partiellement abandonné depuis une vingtaine d'années, il se situe à une porte d'entrée de la ville de Liège en Belgique. La SPI, Agence de développement pour la province de Liège, veut en faire un projet de territoire durable.

Cette volonté a été concrétisée lors du colloque en mettant le projet au centre d'un atelier participatif. Des tables thématiques ont permis aux acteurs du territoire qui le souhaitent de réfléchir au développement du site, à son intégration dans son environnement direct, aux enjeux qu'il représente en termes d'image, aux besoins en mobilité, en services qu'il nécessitera. La créativité de chacun a pu s'exprimer, des avis ont été rendus pour la plus grande satisfaction de l'équipe pluridisciplinaire chargée de la mise en œuvre de ce projet territorial.

Le développement durable va bien au-delà des préoccupations environnementales.

Notre territoire doit s'inspirer des expériences existantes pour développer des projets qui deviendront eux-mêmes des références pour les autres.



L'innovation pour faire émerger de nouveaux systèmes de pensée, d'organisation, d'action

La nouvelle culture du développement se construit aussi au travers de l'exercice de pratiques innovantes sur un territoire pour une société obligée d'envisager autrement l'utilisation des ressources. L'innovation ne se limite pas à sa dimension technique, elle inclut ici des dimensions sociale, environnementale et territoriale par exemple. Naissent alors de nouvelles filières de formation, des formes d'entraide citoyenne ou encore des concertations croisées entre différents secteurs d'activité ou acteurs des territoires.

L'innovation génère aussi le changement dans les organisations, dans les liens entre citoyen et travail voire activité. Ceci permet au territoire d'évoluer vers des formes d'organisation innovantes, différentes. Elles engendrent par exemple de nouveaux lieux de travail tant dématérialisés que communautaires générant un nouveau type de besoin sur le territoire. Elles font que des pratiques organisationnelles issues de l'économie sociale (dynamique économique territoriale alliant les piliers économiques et sociaux voire environnementaux du développement) peuvent amener des avancées pour d'autres entreprises des secteurs d'économie « classique ».

L'innovation mobilise aussi le quotient de créativité des territoires.

Elle doit être ouverte, non conformiste. Elle doit activer les réseaux, développer une coopération avec d'autres « espaces » que le sien, moins formels, moins naturels dans leur combinaison. Elle doit aussi être plus créative et nous permettre de nous dégager de notre trajectoire, de notre histoire, de nos habitudes, pour passer dans une autre dynamique, celle de la nouveauté.



L'émergence d'un autre monde, c'est aussi garder la conscience que l'innovation constitue le moteur principal du changement dans une société en mutation profonde qui, en quelques décennies, nous fait passer d'une économie industrielle à une société où les services et les connaissances sont de nouveaux moteurs.

Cette mutation n'est possible qu'en reliant concrètement la recherche et la société (le monde du travail autant que les acteurs du développement, c'est-à-dire chaque citoyen). C'est par cette combinaison que des lieux d'échange se construisent et que des éléments ressortent pour concevoir des réponses aux attentes des citoyens.

Partage d'expérience : développer un quartier urbain ancien par la rencontre entre chercheurs, acteurs publics, privés et citoyens



<http://www.sun-euregio.eu>

Le projet européen SUN est un exemple explicite de l'innovation collective au service du développement durable des quartiers urbains. A Liège (Belgique), il prévoit une application sur le quartier Saint-Léonard. Le but du projet est d'intégrer la notion de développement durable au sein de quartiers urbains plus anciens avec l'aide de chercheurs, d'acteurs de terrain, d'ONGs, d'opérateurs parapublics et surtout de citoyens. Il s'agit d'une démarche de recherche-action où l'innovation naît des échanges entre « mondes » différents. Le projet étant également mené dans des villes limitrophes, chacun pourra en outre s'inspirer des plus-values innovantes et créatives des autres territoires.

Multiplions les rencontres improbables et autres tables de créativité pour modifier notre façon de voir les choses et développer ainsi des idées, des projets qui rompent avec le passé.

Co-construire chaque territoire avec une politique de développement renouvelée

Le territoire occupe une position déterminante dans la recherche d'un nouveau modèle de développement. Nous n'avons pas hérité subitement de ces territoires : ils sont le produit d'un long cheminement, où construction collective, institutions, histoire, culture se sont entrecroisés. Si la notion de territoire peut prendre plusieurs sens, le dénominateur commun en reste la projection d'une communauté sur un espace : les hommes et les femmes qui en font partie l'organisent, l'aménagent, le gèrent, définissent son/ses projet(s) et y mènent des actions concertées.

De l'Euregio Meuse-Rhin aux quartiers urbains, ruraux ; de l'État fédéral à la Principauté, Liège sait ce que la multiplicité des territoires signifie. Institutionnalisés ou non, ils contribuent tous à une approche à plusieurs échelles, s'affranchissant parfois des limites administratives. La diversité des échelles d'analyse et de décision complexifie les prises de décision, elle favorise en parallèle l'adéquation entre les besoins et leur réponse dans une nouvelle gouvernance, souvent empreinte de participation. Paradoxalement, même si ce retour à la notion de territoire semble brouiller la notion de limite, il fait émerger une conscience collective d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis d'une communauté.

L'émergence des territoires fait référence à leur valeur ajoutée dans la concrétisation d'un projet de société pleinement partagé. Ces territoires font de la « politique » au sens premier (organisation de la Cité), ce qui leur donne une véritable raison d'être.

Dans ce contexte, la disponibilité d'agents flexibles, à même de faire une médiation entre acteurs, projets et territoire (besoins, spécificités), est une nécessité.

Partage d'expérience : une politique de développement empreinte de gouvernance démocratique

Une expérience de micro-territoire a été présentée lors du colloque, celui du quartier du Molinay à Seraing, une ville de l'arrondissement de Liège (Belgique). Il s'agit d'un exemple de démarche citoyenne favorisant l'équilibre entre les besoins et l'offre dans une nouvelle gouvernance.

Bien qu'étant un des quartiers les plus pauvres de la ville, le Molinay a profité du redéploiement de la vallée sérésienne (marqué par un passé industriel très lourd) pour développer un projet de revitalisation au sein duquel les citoyens se sont investis.

Ce projet s'intéresse au développement de relations sociales et culturelles, aux capacités collectives, aux processus de décision et à la gouvernance démocratique. Cette démarche « Molinay 2017 » repose sur la citoyenneté et la volonté d'ancrage des participants et est suivie par les autorités publiques de la Ville de Seraing.



*Cécile PARTHOENS,
Directrice Adjointe
Centre d'Action Laïque de la Province de Liège
<http://www.calliege.be/>
E-mail : info@calliege.be*

Faisons évoluer le rôle de chacun vers des missions qui combler les besoins et anticipent ceux du futur. Organisons-nous en pensant mise en commun des compétences, flexibilité, efficience ... pour les territoires.

2. Outils et méthodes pour l'observation territoriale

Au-delà de l'approche conceptuelle d'une évolution des mentalités, la révolution sociétale proposée à travers la démarche d'intelligence territoriale nécessite des outils pour implémenter avec succès une nouvelle culture du développement.

Certains de ces outils, largement éprouvés, conservent toute leur pertinence dans ce contexte modifié. Néanmoins, les méthodes employées ont un caractère plus participatif et doivent prendre en compte des enjeux plus complexes, ce qui en modifie largement l'usage.

Observation, évaluation, prospective, dynamiques stratégiques et territoriales, démarche qualité, contractualisation, etc., tous ces outils s'inscrivent dans un

L'observation

L'information territoriale a une large composante stratégique. Elle est utilisée à de multiples fins : management public, valorisation des ressources internes aux territoires, adaptation de l'aide aux personnes précarisées, etc. Élément central de la construction d'une démarche d'intelligence territoriale, le recueil, la mise à disposition, l'interprétation et le partage d'informations contribuent à un développement mieux maîtrisé des territoires. L'approche participative, plus présente ces dernières années, contribue à la profonde mutation de l'observation territoriale et répond à une double préoccupation.

processus de construction de projet et dans un dialogue avec les partenaires, les entreprises, les utilisateurs, les riverains/ citoyens, et autres parties prenantes d'un territoire.

On touche ici le cœur du métier des agences de développement territorial, celui donc de la SPI, organisateur du colloque.



D'abord, dans la détermination des besoins des acteurs, l'approche top-down autrefois privilégiée cède désormais sa place à une démarche bottom-up. Dans cette approche, les acteurs sont considérés comme des experts de leur territoire. En tant que tels, ils sont une source précieuse d'information territoriale (ils émettent des signaux dits faibles qui peuvent annoncer des tendances, des changements plus importants), et constituent le meilleur indicateur de la rencontre des besoins et des ressources fournies. Cette manière de replacer «l'utilisateur» du territoire comme premier partenaire a pour corollaire de développer une nouvelle ingénierie de l'information que doivent mettre en œuvre les «animateurs» des territoires.



Ensuite, le volume d'informations territoriales ne cesse de croître. La question n'est plus de savoir si les informations sont en nombre suffisant, mais bien si elles sont pertinentes eu égard aux projets menés, et quel sera le moyen de les synthétiser. Ce phénomène de société, favorisé par la croissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, est rencontré tant à l'échelle des individus que des organisations et des institutions, et pose la question de l'intelligibilité de l'information. Le choix des indicateurs selon les territoires de référence, la forme sous laquelle les rendre disponibles et utilisables, les conditions de ce partage peuvent constituer des liens forts entre les différents acteurs d'un territoire.

L'observation territoriale s'avère donc être un ciment solide entre les acteurs des territoires. Elle élabore entre eux des cadres et des opportunités d'interaction. Les observatoires des territoires, reconfigurés pour affronter ces nouvelles contraintes, sont également amenés à dépasser le seul rôle d'observation. Ils s'intéressent aussi autant aux processus, qu'aux résultats. Cette observation devenue active des territoires permet de conforter l'élaboration d'une stratégie de développement durable, en en fixant les éléments fondateurs (les besoins, les ressources, etc.) et les processus permettant de les valoriser.

Partage d'expérience : des statistiques pour mesurer le bien-être

Un des projets en cours à l'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS, Belgique) consiste en l'élaboration concertée d'indicateurs de bien-être dans les communes wallonnes. En plus des statistiques classiques, la démarche vise à développer un outil afin de construire des indicateurs subjectifs de bien-être au niveau local avec la participation des citoyens. Cette démarche basée sur un cadre méthodologique du Conseil de l'Europe illustre une des facettes de l'observation et a été présenté lors du colloque.



IWEPS
Rue du Fort de Suarlée 1
5001 - Belgrade (Namur)
<http://www.iweps.be>

Quel outil peut rassembler les données déjà existantes, être implémenté et se développer pour couvrir ou approcher la réponse aux besoins des acteurs du territoire ?

La notion de territoire dans une stratégie de développement durable

Le développement durable des territoires nécessite une stratégie claire soutenue par les piliers que sont le social, l'économique et l'écologique. À cette approche classique d'un nouveau développement doit être ajouté un pilier culturel, ancré dans les réalités territoriales. Cette démarche stratégique révèle les atouts matériels et immatériels des communautés et de leur espace. C'est un travail de chaque instant, qui requiert l'adhésion de tous les acteurs.

La vision commune et la création d'une stratégie sont un moment important, une opportunité de co-construction durable des territoires, exprimant les besoins, les intérêts partagés et les ressources à mutualiser sur le territoire. L'établissement d'un projet concret disposant d'une plus-value significative pour chaque acteur impliqué permet de dégager plus aisément un consensus.

L'élaboration de stratégies de développement se heurte à deux questions essentielles : quelles sont les limites spatiales du projet de territoire et quels sont les acteurs à impliquer ? S'il s'avère pertinent d'inclure dans les processus partenariaux tous les acteurs volontaires potentiellement porteurs de projets (entreprises, institutions, agences, groupements d'intérêt), il faut favoriser la participation des acteurs les mieux à même de mobiliser une base plus large. La question de l'échelle pertinente et du territoire pertinent est quant à elle indissociable du projet à développer : si la notion de bassin de vie semble être une approche générale de l'espace de vie quotidien des usagers d'un territoire, sa définition est sujette à interprétation. La flexibilité et une approche dynamique semblent être garants de l'adéquation entre les moyens et les besoins.

Les nouvelles démarches d'intelligence territoriale ont donc pour corollaire une participation accrue des acteurs territoriaux autour de projets partagés, qui respectent les atouts du territoire et la pérennité du développement. Ce sont des considérations de bien commun, de synergie, de confiance et de valeur ajoutée qui doivent guider ces projets, en ayant toujours pour horizon une vision partagée de l'avenir. C'est notamment cette vision souhaitable de l'avenir que permet de dégager, au sein de la multiplicité des futurs possibles, la prospective territoriale.

Partage d'expérience : une grappe interdisciplinaire comme mini-territoire

La stratégie de développement durable, le processus participatif, l'inclusion de différents partenaires au sein d'un même processus, et le projet de territoire partagé sont des éléments que l'on retrouve dans la démarche mise en place par le GIGA. Le GIGA, présenté au colloque par son Directeur, le Professeur Martial, est une structure unique en Belgique qui intègre un centre d'excellence en recherche académique, 7 plates-formes technologiques, des espaces d'implantation d'entreprises, etc.



Ce projet vise à développer la recherche, la collaboration entre la recherche et les entreprises, des projets pluridisciplinaires, des interactions avec un hôpital universitaire (CHU) tout en positionnant la région liégeoise comme un pôle de développement et d'attractivité en biotechnologie.



*Pr. Joseph MARTIAL
Président du GIGA
Avenue de l'Hôpital, 1 (Bât. 34)
Campus universitaire
4000 LIEGE
www.giga.ulg.ac.be
info.giga@ulg.ac.be*



Le GIGA Entreprises - Espace 1

Quelle échelle territoriale pour quel type de projets ? Tout projet porte sur un territoire différent, avec des contraintes et des risques différents. La question de la bonne contractualisation des relations entre les acteurs, l'existence d'une politique de fonctionnement plus générale sont également primordiales.

La prospective territoriale

Il a été rappelé lors du colloque la primauté de l'expérimentation sur la théorisation, bien que cette dernière soit absolument nécessaire pour identifier et comprendre les dynamiques qui parcourent notre société. L'expérience ne constitue pourtant pas tout l'apprentissage du développeur territorial. Pour voir loin, il ne doit pas uniquement regarder derrière lui, il doit aussi regarder devant. Nous avons autant besoin d'explorer le futur que de comprendre le passé.

La prospective territoriale, cette « mise en mouvement », est déterminante pour anticiper les changements futurs qui affecteront les territoires, mais également pour fixer un horizon partagé. Les dernières décennies ont démontré la rapidité des changements qui affectent notre monde à différentes échelles, et dans une certaine mesure, leur imprévisibilité. Si la prospective ne dit en rien quel sera le futur, ni même quel est le futur souhaitable, une de ses vocations est précisément de construire des futurs souhaitables au travers de visions partagées de l'avenir.

La démarche ou « l'exercice » de prospective prend pour acquis que notre futur sera un héritage de notre présent, même si ses contours seront profondément modifiés. D'où la prudence indispensable que doivent adopter les acteurs du développement, en considérant à chaque instant la réversibilité de leurs projets et le respect de la liberté d'action des générations futures.



*Christian Du Tertre Le Gall
Professeur à l'Université de Paris Diderot*

Partage d'expérience : un réseau de la prospective en Wallonie (Belgique)

Les exercices de prospective territoriale ont pour but de dégager des visions communes du territoire à long terme et de construire des plans stratégiques concrets (par exemple en Wallonie. : Luxembourg 2010, Liège 2020, Herve au Futur). Les exemples de prospective territoriale menés en Wallonie sont fédérés par le projet IntelliTerWal. Il a pour objectif de construire un réseautage dédié aux projets de territoires en Wallonie, de lister les initiatives de prospective territoriale, d'importer en Wallonie l'expertise internationale, et de faire connaître les collaborations supra-communales en Wallonie.



Institut Destrée
9, avenue Louis Huart
5000 Namur - Wallonie
infos@institut-destree.eu
<http://www.institut-destree.eu/>
<http://www.intelliterwal.net/>

Ouvrons-nous mentalement, intellectuellement et physiquement au monde, en arrachant toutes les portes qui fonctionnent comme des murs et voyons l'avenir autrement.

3. Pistes d'actions concrètes pour tout territoire

En capitalisant sur l'expérience internationale des participants, le colloque souhaitait répondre à la question « **comment devenir acteur du développement de sa région ?** ».

Les pistes d'action pour tous les territoires peuvent se décliner en 3 thématiques : **révéler et mobiliser les ressources du territoire ; articuler les territoires ; baliser la nouvelle gouvernance.**

Révéler et mobiliser les ressources du territoire

Une démarche partenariale qui s'inscrit dans l'esprit d'une nouvelle culture du développement implique de mobiliser les ressources matérielles et immatérielles des territoires. Si les atouts tangibles d'un territoire sont facilement identifiables et généralement connus, les ressources immatérielles sont plus compliquées à appréhender.

Cette nouvelle conception du développement insiste sur le caractère nécessaire mais non suffisant de la présence d'atouts intrinsèques : l'attractivité ne se définit plus uniquement par ce que le territoire possède, mais bien par ce qu'il est capable d'en faire, son potentiel étant la combinaison du matériel et de l'immatériel.





Face à la complexité des enjeux, les outils et méthodes pour révéler les territoires et leur potentiel doivent être profondément restructurés. L'évolution des observatoires du territoire, où le rôle d'observation prend une dimension tant active que passive, semble nécessaire. Il s'agira d'organiser de nouvelles méthodes de conception et de collecte de l'information et de rencontrer les attentes spécifiques des porteurs de projet, qui ne peuvent plus se satisfaire d'informations généralistes. En ce sens, les observatoires ne sont plus uniquement des sous-traitants techniques, mais bien des co-concepteurs d'une approche spécifique des projets territoriaux et de l'identification des besoins des populations, des agents et des institutions.

Une démarche de co-construction des outils est donc également un excellent révélateur des ressources intangibles émanant des acteurs du territoire. Le processus étant ici au moins aussi important que le produit, il est nécessaire de favoriser et de pérenniser les interactions entre les différentes institutions, agents économiques et citoyens. Il appartient aux gestionnaires des territoires de mettre en œuvre les fenêtres d'opportunité nécessaires à ces interactions autour de l'avenir du territoire, d'une part, et autour de projets spécifiques, d'autre part. C'est uniquement à ces conditions que, venant de la base, les « signaux faibles » - potentiellement indicateurs d'un changement plus grand - pourront être perçus, interprétés, et analysés.

Partage d'expérience : une exposition internationale pour mobiliser les ressources de la province de Liège

Le projet « Liège 2017 » est un excellent exemple de mobilisation des ressources du territoire, ressources tant matérielles qu'immatérielles. La candidature de Liège pour l'Expo 2017 unifie et consolide les forces politiques, économiques, sociales, culturelles et citoyennes au sein d'une dynamique participative. Elle veut mettre au service du développement de son territoire ses ressources foncières, culturelles, créatives, ...

Elle va mettre en avant ses atouts d'accessibilité, de positionnement central, permettre de développer des réseaux, de découvrir des talents, des produits, de connecter une population volontaire et ouverte dont l'esprit festif et bon enfant gagne à être connu.

A nouveau, le projet est pris ici comme un tremplin et non comme une fin en soi, il est appréhendé comme un outil mobilisateur au service du développement du territoire dans une démarche de reconversion entamée de longue date.



*Rue Sainte Marie,5
4000 Liège
www.liege-expo2017.com/
communication@liege-expo2017.com*



Le site de Coronmeuse à Liège, proposé pour accueillir l'Expo Internationale de 2017 à Liège.

Articuler les territoires

Les structures institutionnelles connaissent de grands changements : la déconcentration de l'État central au profit des collectivités territoriales, le renforcement des niveaux supranationaux et l'émergence de communautés supra-communales amènent ce questionnement : quel est le territoire pertinent ?

Aujourd'hui, l'avenir serait aux bassins de vie, aux aires métropolitaines, à l'espace vécu - de véritables unités de vie aux contours flous dans un monde bien complexe. Il apparaît ardu de tracer partout une limite spatiale entre ceux qui sont « au dedans » et ceux qui sont « au dehors » d'un territoire défini : le pragmatisme met en évidence qu'à cette conception héritée du territoire, il faut préférer un espace de flux, de dynamiques, d'échanges, par nature indéfini et flexible.

Il faut considérer avec prudence le besoin de trouver le bon niveau de décision pour chaque projet commun et la nécessité de limiter les couches institutionnelles pour d'évidentes raisons de moyens et de lisibilité.

Un nouveau modèle de gouvernance, flexible et basé sur les notions de projets, de confiance mutuelle, de participation et de contractualisation, semble être à même de répondre à ce défi majeur.

Le constat d'une compétition nocive entre certains territoires rappelle également qu'un développement harmonieux ne peut prendre place dans des querelles institutionnelles et des oppositions territoriales. C'est la coopération, l'inter-territorialité, le dépassement des modèles éculés qui doit profiter à tous.

La bonne forme de la gouvernance pour un territoire n'est pas unique, imposée; c'est celle qui répondra aux besoins des acteurs et qu'il pourront s'approprier.



Partage d'expérience : trois pays – un territoire

Le Parc naturel des Trois Pays est né d'un partenariat entre 3 états (la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne) et plusieurs partenaires publics coopérant sur le territoire du Parc.

Leur objectif : maintenir, développer et gérer durablement l'espace ouvert entourant les villes de Hasselt, de Genk, de Sittard-Geleen, de Heerlen, d'Aachen, d'Eupen, de Verviers, de Liège et de Maastricht.

Cette initiative est devenue une plate-forme eurégionale pour la résolution des problèmes transfrontaliers et pour la promotion de nouvelles initiatives dans le domaine des paysages, de la gestion de l'eau, de la nature et du tourisme. Il s'agit d'un exemple de bonne pratique et d'illustration de l'articulation des territoires.



Vues de Liège, Hasselt, Maastricht, Verviers.

Baliser la nouvelle gouvernance



*Françoise Lejeune,
Directrice générale
SPI*

La gouvernance renouvelée proposée à travers l'intelligence territoriale envisage la gestion des territoires comme un processus inclusif. Ce processus qui tient compte, dès l'identification des besoins et la conception d'un projet, de tous les acteurs impliqués, citoyens, associations, entreprises, institutions, etc. Il ne s'agit pas d'une gouvernance débridée, tentaculaire, improductive : cette gouvernance renouvelée doit être balisée et disposer de règles afin d'assurer équité et efficience.

Il reviendra ainsi toujours à l'autorité publique de définir un cadre clair d'interaction entre les acteurs, et d'assurer une équitable répartition des moyens de la collectivité. C'est au sein de ce cadre que chacun pourra trouver une fenêtre d'opportunité pour intervenir en pleine conscience des règles du jeu. Les balises claires sont en effet une garantie apportée à chaque acteur que son implication ne sera pas vaine, et de ce fait, c'est un véritable catalyseur de l'investissement.

L'autorité publique, et en particulier son gouvernement et son administration, par leur rôle central ne pourront a priori assurer efficacement l'ensemble des tâches que crée un système intégré de développement des territoires. Il sera sans doute nécessaire de développer une forme de relais, d'intermédiaire, qui par son caractère dynamique, réactif et flexible pourra favoriser l'efficacité des nouveaux modes d'interaction sur les territoires même.

Ces relais, ou animateurs du territoire, devront professionnaliser leurs ressources humaines pour s'adapter à ce nouveau métier, et intégrer dans leurs missions toutes les démarches utiles pour assurer un service optimal aux communautés d'acteurs.

Cela devra notamment inclure la mise en œuvre de plate-formes collaboratives dynamiques, la mise à disposition des structures nécessaires à la gestion de l'information, à la validation et la diffusion d'outils divers.

Il sera également nécessaire d'offrir une information et une formation suffisante à tous les acteurs impliqués, pour qu'ils puissent prendre part efficacement aux dynamiques de développement.

Ils devront particulièrement garder à l'esprit qu'une prise de conscience collective est d'autant plus forte que les acteurs peuvent identifier une plus-value des démarches, tant pour la collectivité que pour eux-mêmes. Cette identification, si elle n'émerge pas spontanément, il faudra la favoriser.



A la séance inaugurale du colloque, de gauche à droite : Monsieur Karl-Heinz Lambertz, Ministre-Président de la Communauté germanophone - Monsieur Julien Mestrez, Président de la SPI - Madame Bianca Miedes Ugarte, Universidad de Huelva (ES) - Monsieur Philippe Henry, Ministre de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire et de la Mobilité - Monsieur Pierre-Yves Jeholet, Vice-président de la SPI - Madame Françoise Lejeune, Directrice générale de la SPI - Monsieur Christian Du Tertre Le Gall, Professeur à l'Université de Paris Diderot (FR).

4. Une appropriation indispensable par les acteurs

Face à la mutation des valeurs de la société, à l'évolution technologique fulgurante, à l'arrivée au premier plan de la question du développement durable, nos méthodes et nos pratiques doivent profondément s'adapter à une complexité toujours plus grande des enjeux et des interactions.

Les outils développés par l'intelligence territoriale offrent l'opportunité de confronter les besoins des développeurs de demain avec des solutions tangibles et opérationnelles, qui nécessitent cependant une appropriation par les acteurs. Cette nouvelle culture du développement, qui passe notamment par une gouvernance renouvelée, ne sera probablement possible qu'en adoptant un langage commun et un cadre précis d'échange.

Ce processus prendra du temps : ce temps est nécessaire pour tisser des réseaux, élaborer une confiance réciproque dans une dynamique positive et implicative, définir une vision commune et systémique du territoire inscrite dans un ensemble de valeurs partagées. Il appartiendra à des structures transformées de susciter l'émergence de ces territoires intelligents et de les épanouir en accompagnant les projets soutenus par les acteurs.



Ce défi majeur nécessite de repenser tant la définition du développement que le rôle de chacun dans un système territorialisé. Les agences de développement d'hier deviendront probablement les agents d'intermédiation/de relais de demain, les observatoires peuvent être les partenaires actifs du futur et un ciment entre les acteurs.

Les entreprises, pour lesquelles la notion d'ancrage territorial était insignifiante, pourront prendre part à la construction de l'avenir et bénéficier d'un climat entrepreneurial plus dynamique et plus riche, les associations et les acteurs seront les premiers percepteurs des besoins et des aspirations des populations.

Cette évolution devrait permettre de faire se rencontrer les besoins et les solutions, en remplaçant définitivement l'humain au centre des préoccupations.



l'avenir nous inspire



agence de développement pour la province de Liège

rue du Vertbois, 11

B-4000 Liège

Tél. : + 32 (0) 230.11.11

Fax : + 32 (0) 230.11.20

info@spi.be

www.spi.be

en partenariat avec



Wallonie

