



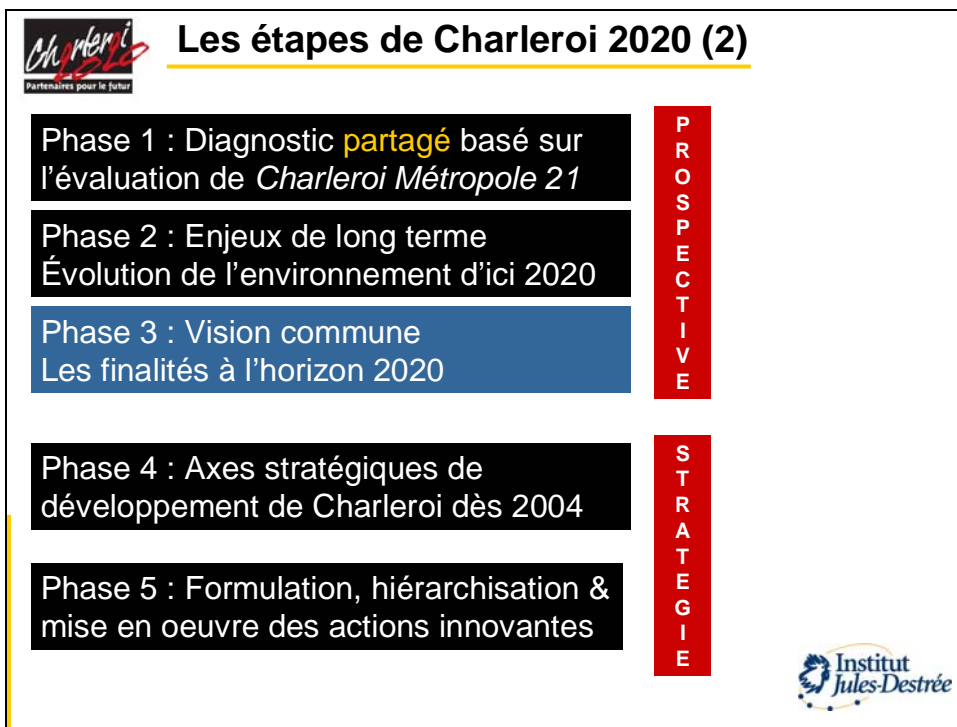
## Proposition de description des exercices de prospective territoriale : l'exercice de Charleroi 2020

<p><b>Phase de mûrissement et préparation</b></p> <p><b>Genèse de la démarche Charleroi 2020 : le Projet de Ville de 1993 et la Charte Urbaine de 1994</b></p>	<p>En mai 1993, un Projet de Ville est adopté au terme d'une démarche de deux ans portée par Jean-Claude Van Cauwenberghe, bourgmestre à cette période. L'élaboration de ce plan stratégique a mobilisé une vingtaine de groupes de travail thématiques.</p> <p>Le projet était à l'époque expérimental dans la mesure où les porteurs se sont inspirés des grands projets d'entreprise et des plans stratégiques des grandes villes européennes, les eurocités, telles que Lyon, Barcelone, Bilbao, etc. En 1994, la Charte urbaine, déclinaison du projet de ville de 1993, est élaborée. De mai 93 à mai 95, la diffusion en a été assurée dans les 55 quartiers de la ville.</p> <p>Avec le départ du bourgmestre pour le Gouvernement wallon, la dynamique des groupes de travail s'est estompée et le Projet de ville a principalement été valorisé comme outil de référence stratégique faisant notamment l'objet de demandes de subventions européennes.</p> <p>En 1999, le projet de ville fait l'objet d'une évaluation mais rien ne se passe réellement jusqu'en 2003. La démarche est en « stand by ».</p>
<p><b>Volonté d'actualisation du Projet de Ville de 1993 et de la Charte Urbaine de 1994</b></p>	<p>En 2003, après 10 ans de mise en œuvre, une prise de conscience de faire le point sur le Projet de ville voit le jour. L'actualiser pour lui donner un second souffle, en raison de l'évolution de l'environnement, des opportunités et des menaces, mais également des attentes des habitants, des travailleurs et des visiteurs s'affirme comme une évidence.</p> <p>Pour cela, il était indispensable de revoir la perspective de la démarche en intégrant des données nouvelles, compte tenu des évolutions identifiées, de proposer un projet concret, et qui plus est, puisse être approprié par les citoyens et les associations.</p> <p>Les raisons étaient effectivement nombreuses pour lesquelles il était nécessaire de remettre sur le métier le Projet de Ville Charleroi (1991) auquel avait succédé la Charte urbaine de Charleroi Métropole 21 (1994) conçus jadis par les forces vives carolorégiennes. Les élargissements de l'Europe, passés et à venir, les changements dans la politique de cohésion européenne et particulièrement les fonds structurels, le développement de la Communauté urbaine, le renouvellement du Contrat d'avenir pour la Wallonie, le désenclavement du Pays de Charleroi par le sud, constituaient et constituent toujours autant de défis dont il faut anticiper les bienfaits mais aussi les risques. Confrontée à de nouveaux acteurs, à de nouveaux espaces, à de nouveaux enjeux, Charleroi doit être capable de saisir de nouvelles opportunités, d'échapper à de nouvelles menaces, de rencontrer de nouvelles attentes et de se chercher de nouveaux alliés.</p>

	<p>L'objectif de l'exercice de prospective Charleroi 2020 était clair. A l'initiative du bourgmestre de la ville de Charleroi de l'époque, Jacques Van Gompel, il s'agissait de permettre à tous les habitants de contribuer à construire une vision du développement de leur région et à concevoir la stratégie collective pour atteindre cet avenir désiré. Les forces vives mais aussi les citoyens ont été appelés à la mobilisation générale en vue de définir ce que Charleroi et sa Communauté urbaine voulaient être demain et pour mettre en œuvre les conditions d'un bien-être collectif à l'horizon 2020.</p> <p>En résumé, Charleroi 2020 peut se définir autour de sept objectifs principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un bilan du projet de ville de 1993 ;</li> <li>- Adapter la stratégie initiale, compte tenu des évolutions de l'environnement, de l'apparition de nouveaux enjeux pour la ville et de nouvelles attentes émanant de ceux qui y vivent ;</li> <li>- Elargir la perspective, en intégrant les données nouvelles que sont la Communauté urbaine, le Contrat d'avenir pour la Wallonie et le plan dit " Marshall " ;</li> <li>- Etre plus concret, c'est-à-dire plus accessible et plus orienté vers l'action ;</li> <li>- Rechercher une assise populaire plus large, ce qui signifie rechercher une plus grande implication des citoyens et des associations ;</li> <li>- Tester une nouvelle méthode s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication ;</li> <li>- Rechercher la pérennité de l'action de telle manière que la mécanique de développement mise en œuvre puisse être soutenue sur le long terme.</li> </ul>
<p><b>Positionnement temporel</b></p>	<p>L'horizon de réflexion fut de 15 ans. La démarche s'est échelonnée sur près de deux ans (de janvier 2004 à novembre 2005).</p>
<p><b>Positionnement spatial</b></p>	<p>Dès le départ de la démarche, la question du positionnement spatial de l'exercice a été posée, Charleroi s'inscrivant dans des cercles concentriques plus larges à savoir la Communauté urbaine, la province de Hainaut et plus loin encore la Wallonie. L'exercice s'est concentré sur le territoire de Charleroi composé de 26 communes tout en restant attentif aux articulations diverses à prendre en compte avec les autres niveaux de territoires et leurs institutions respectives.</p>
<p><b>Parties prenantes, modes de pilotage et dispositifs de travail de la démarche</b></p>	<p>Plus de 1.100 personnes ont participé à l'exercice. Il s'agit de citoyens, relais de quartiers, experts extérieurs, responsables d'entreprises et d'associations, commerçants, enseignants, fonctionnaires et mandataires politiques.</p> <p>Vingt forums thématiques ont été installés officiellement lors du lancement du projet en janvier 2004. Chaque forum a été présidé par un président en charge de l'animation du groupe, assisté d'un secrétaire. Ce dispositif s'est largement inspirée du dispositif mis en place dans le cadre du Projet de Ville ; la même méthode (groupes de travail, Comité de Pilotage, reporting) a été utilisée en vue de valoriser au mieux l'investissement engrangé lors du Projet de Ville. Ces vingt forums thématiques ont principalement été actifs pour la phase de diagnostic. Quatre forums transversaux ont pris le relais lors de la phase d'élaboration de la vision commune, après une révision du programme de</p>

	<p>travail intégrant une approche prospective. Le pilotage s'est structuré à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Assemblée générale regroupe l'ensemble des participants au projet et ses réunions sont ouvertes au public ; elle s'est réunie à l'occasion du lancement du projet (janvier 2004) et lors de la présentation du document final de l'initiative (novembre 2005)</li> <li>- Le Comité de pilotage, présidé par le bourgmestre, est composé des présidents et secrétaires des forums thématiques et du coordinateur du projet (secrétaire communal adjoint de la ville de Charleroi). Le Comité de pilotage prend toutes décisions nécessaires à la bonne mise en œuvre du projet et occupe une place très importante dans la « production » des différents produits des phases de prospective et de stratégie.</li> <li>- Le secrétariat permanent Il est assuré par la cellule Développement stratégique de l'administration communale de Charleroi. Il est dirigé par le coordinateur du projet et placé sous l'autorité du Comité de pilotage. Il assure le secrétariat du Comité de pilotage, l'animation générale et la gestion journalière du projet.</li> </ul> <p>Le processus a fait appel à l'Institut Destrée pour encadrer la démarche prospective. La démarche a également mobilisé divers experts thématiques.</p>
<p><b>Communication</b></p>	<p>Le dispositif s'appuie sur deux cellules principales chargées de la communication : une cellule communication et une cellule internet en appui du Secrétariat permanent.</p> <p>La Cellule communication est composée de spécialistes en communication et définit les éléments de la stratégie de communication à proposer au Comité de pilotage.</p> <p>La Cellule internet veille à la maintenance du site Internet et de l'Intranet reliant les participants au projet. Cette méthode d'interactivité virtuelle, malgré que largement encouragée a connu ses limites quant à son objectif de croiser les points de vues et de soutenir une transversalité.</p>
<p><b>Budget</b></p>	
<p><b>Phase prospective</b></p> <p><b>Diagnostic prospectif et partagé</b></p>	<p>De février à décembre 2004, vingt forums thématiques se sont réunis pour actualiser les travaux du Projet de Ville de 1993 et de la Charte urbaine de 1994.</p> <p>Ces vingt forums portaient sur les sujets suivants : l'aménagement de l'espace urbain, la mobilité, la technologie et l'économie, l'emploi, l'écologie - la propreté - l'environnement, la sécurité, l'éducation et la formation, l'international et l'image de marque, la culture, les services communaux, le social et la santé, les sports et les loisirs, le logement et la politique foncière, la vie urbaine et la démocratie locale, la société de l'information, les commerces et les centres-villes, le patrimoine, le tourisme, les médias, l'intégration et la pluriculturalité.</p> <p>Chaque forum a produit un rapport relatif à sa thématique comportant</p>

des éléments de diagnostic mais aussi des pistes thématiques de réflexion et de stratégie pour 2020. Ces groupes ont en effet travaillé d'emblée dans un objectif dépassant les limites d'un diagnostic sans pour autant y inclure une dimension prospective, intégrant l'environnement global et le long terme. C'est ainsi, qu'à l'issue de quatre mois en forums thématiques, les pilotes de l'initiative ont souhaité revoir la dynamique de travail des groupes menée en parallèle. C'est à ce moment que l'Institut Destrée fut invité à accompagner la démarche en vue de susciter une dynamique transversale ; il a proposé une adaptation du programme de travail et de méthode intégrant une dimension prospective.



Ces premiers travaux en forums thématiques ont ainsi convergé à partir de décembre 2004 lors d'un premier séminaire transversal et prospectif. Cette rencontre a permis aux présidents et rapporteurs des vingt groupes thématiques, ainsi qu'aux membres du Comité de pilotage, de dresser collectivement un diagnostic prospectif de Charleroi à l'horizon 2020. Ainsi, en valorisant les acquis des groupes thématiques, les participants ont, d'une part, dressé les principaux constats déterminants pour l'évolution de Charleroi et, d'autre part, anticipé les facteurs de changements (inerties et ruptures) qui auront un impact sur l'activité du territoire dans les prochaines années.

**Identification des enjeux de long terme**

La description des changements qui affecteront durablement l'ensemble des champs dans lesquels vivent et travaillent les Carolorégiens a permis d'identifier les enjeux de long terme pour Charleroi et son bassin de vie : ce que nous pouvons perdre ou gagner par rapport aux tendances et ruptures de l'évolution du monde et de notre territoire.

La réflexion, sous la forme de plusieurs ateliers de prospective réunissant le Secrétariat permanent de Charleroi 2020 et les présidents et secrétaires des vingt forums thématiques, a permis de dessiner deux axes fondateurs de diagnostic sur lesquels s'appuyer pour viser le bien-être des citoyens et le développement durable à l'horizon 2020 : d'abord,

les mutations profondes que continuera à connaître Charleroi comme région de tradition industrielle en reconversion vers la société dite de la connaissance et, ensuite, l'axe des solidarités humaines qui devront accompagner ces transformations. Enfin, le travail avec les participants a permis d'identifier vingt enjeux déterminants pour Charleroi à l'horizon 2020 :

- la qualité de vie urbaine et l'environnement,
- le redéploiement interne et externe,
- l'éducation, l'enseignement, la formation et la culture,
- l'amélioration des performances intellectuelles,
- le leadership,
- le renforcement de la démocratie locale,
- la création de projets et de lieux d'actions,
- le changement des mentalités,
- la stratégie et le projet,
- l'attractivité,
- le cadre de vie,
- la réorganisation des opérateurs,
- le logement,
- le développement d'un tissu d'entreprises,
- le développement de l'esprit d'entreprendre,
- le renforcement de l'économie,
- la création d'activités génératrices d'emplois,
- le repositionnement : du régional à l'international,
- la gouvernance des territoires,
- la nouvelle image de marque.

Ces enjeux ont été hiérarchisés et organisés collectivement en quatre ensembles :

- la création d'activités génératrices d'emploi ;
- l'attractivité, la qualité de la vie, la rénovation urbaine et le logement, le repositionnement international ;
- la gouvernance territoriale, le besoin d'un leadership politique, d'une stratégie et d'un projet ;
- l'enseignement et la formation comme outils de mutations, la culture et le changement de mentalités.

Ces deux axes et quatre grands enjeux ont donc constitué les six chantiers de référence sur lesquels l'ensemble des participants de Charleroi 2020 ont pu travailler ensuite :

- les solidarités ;
- les mutations ;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– la mobilisation pour l'emploi ;</li> <li>– l'attractivité et le cadre de vie ;</li> <li>– le rassemblement des forces ;</li> <li>– le développement des savoirs.</li> </ul>
<p><b>La construction de la vision commune</b></p>	<p>Les quatre groupes d'enjeux ont fait l'objet de quatre forums transversaux qui se sont tenus de janvier à avril 2005 et auxquels ont été invitées à participer toutes les personnes actives dans les forums thématiques ainsi que d'autres qui voulaient rejoindre la démarche. De nombreux experts et personnalités ont également été appelés à réagir aux enjeux ainsi qu'à formuler des futurs possibles et souhaitables répondant aux enjeux de long terme.</p> <p>Ces réflexions transversales ont permis de définir une vision commune – c'est-à-dire partagée par l'ensemble des acteurs – de Charleroi à l'horizon 2020. Il s'est agi pour les participants de décrire en termes précis un futur désiré pour Charleroi et d'indiquer la direction de long terme qui ultérieurement guidera la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes (entreprises, administrations, associations, etc.) et des citoyens afin de répondre concrètement aux enjeux identifiés.</p> <p>Concrètement, les forums ont consisté en tables rondes qui ont permis d'aborder chacun des enjeux sous forme de questions appelant des réponses structurées aux différents enjeux. Les propositions des groupes thématiques ont été mises en avant et discutées avec les experts extérieurs qui en ont pris connaissance. L'objectif était de valider et d'étayer ces propositions comme réponses transversales aux enjeux de long terme auxquels Charleroi est ou sera confrontée. De nouvelles réponses aux enjeux sont également nées de l'intelligence collective.</p> <p>Au fil des forums, une vision de Charleroi et de son bassin de vie s'est élaborée progressivement.</p> <p>C'est cette vision qui a été discutée et finalisée avec le Comité de pilotage lors d'un séminaire en mai 2005. Il s'agit du résultat de la phase prospective et la base de la phase définissant la stratégie.</p> <p>La vision commune s'articule autour de 5 finalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un pôle urbain dynamique ;</li> <li>- un centre de services de qualité ;</li> <li>- un bien-être généralisé et accru ;</li> <li>- une priorité au développement durable ;</li> <li>- un vivre-ensemble démocratique et solidaire.</li> </ul> <p>Cette vision a été communiquée dans le cadre d'une plaquette "Une vision commune pour Charleroi à l'horizon 2020" éditée en 4.500 exemplaires en juillet 2005.</p>

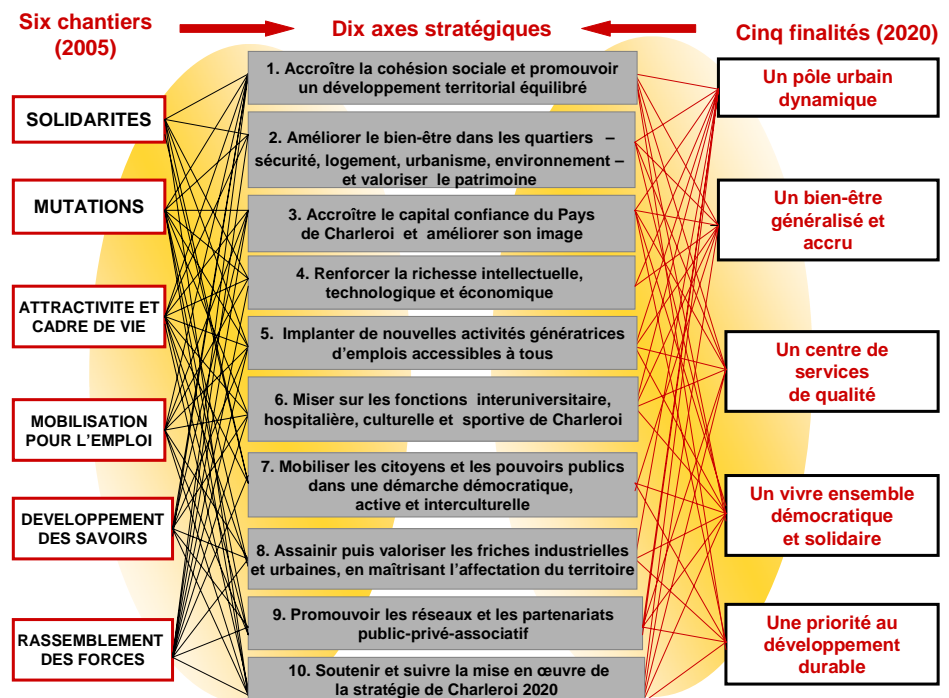
## Phase stratégique

### Définition des axes stratégiques

Le Comité de pilotage s'est réuni durant les mois de mai et juin 2005 pour définir les axes stratégiques de développement de Charleroi. Dix ambitions ont été choisies comme orientations générales servant de cadre pour la définition de projets visant d'une part, à répondre aux enjeux identifiés, et d'autre part, à atteindre la vision et ses finalités.

Les 10 ambitions choisies sont :

- une cohésion sociale et un développement territorial équilibré ;
- le bien-être dans les quartiers ;
- une confiance accrue et une image améliorée ;
- une richesse intellectuelle, technologique et économique ;
- de nouvelles activités génératrices d'emplois ;
- des fonctions interuniversitaire, hospitalière, culturelle, sportive
- une mobilisation démocratique, active et interculturelle ;
- des friches industrielles et urbaines assainies ;
- des réseaux et des partenariats public – privé – associatif ;
- une mise en œuvre de Charleroi 2020 soutenue et suivie.



### Mesures et choix des actions concrètes

C'est à nouveau collectivement avec la quarantaine de personnes du Comité de pilotage que les actions ont été choisies en fonction de leurs caractères innovant, transversal et prioritaire. 77 actions ont été ajoutées à la liste initiale de 107 identifiées par les forums thématiques dès le début de la démarche. Elles émanent des forums transversaux et du Comité de pilotage lui-même.

Ces actions sont très diversifiées. Elles touchent à tous les domaines dans lesquels Charleroi doit améliorer ses résultats. Certaines de ces actions sont modestes. D'autres fort ambitieuses. Certaines sont " bon marché ". D'autres nécessiteront des ressources importantes. Certaines exigeront la mobilisation de seulement quelques partenaires.

	<p>Le Comité de pilotage de Charleroi 2020 a eu l'idée de regrouper les 184 actions proposées au sein de 20 grands projets. Vingt actions-cadres (grands projets) ont ainsi été identifiées : Coeur de ville, Utopia, Pôle des savoirs, Charleroi Imaginaire, Porte Ouest/Ville pilote, Patrimonia, Ateliers de l'enseignement et de la formation, Halte à la pauvreté, Pacte associatif, Centres d'excellence économique, Accès et mobilité, Ecocity, Bassin de soins de Charleroi, Fil vert/fil bleu, Securib, Vigie stratégique, Festivalia, Promoville, Habitat +, Ville sans friches.</p> <p>Une très grande importance a été également accordée aux mécanismes de mise en oeuvre et de suivi du plan d'actions Charleroi 2020.</p>
<b>Pilotage, et suivi de la mise en œuvre</b>	<p>En novembre 2005, une conférence de clôture est organisée ainsi que les différents documents finaux publiés. Cette communication se déroule à un moment particulièrement critique compte tenu des problèmes judiciaires qui concernent un échevin de la ville, ce qui crée une crise institutionnelle et contribue à rendre le projet surréaliste.</p> <p>Dans la foulée, malgré les difficultés institutionnelles vécues à Charleroi, un Comité opérationnel se met en place en vue de donner une suite tangible aux 184 actions énoncées dans la démarche Charleroi 2020 et des groupes de travail se constituent. Le Comité opérationnel est composé de « coaches » qui assurent la mise en œuvre et le suivi des 184 actions prioritaires et actions connexes ainsi que du Secrétariat permanent. Il est placé sous l'autorité du Comité de pilotage.</p> <p>Il est proposé que chaque action ait son responsable. Chaque porteur d'action remplit une fiche d'action avec un descriptif, un timing et les ressources nécessaires. Certains projets avancent bien, mais d'autres en sont au stade zéro. Le Secrétariat permanent tente de compléter au mieux le reporting des actions.</p>
<b>Evaluation du processus et des produits de l'exercice</b>	
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.charleroi-2020.be">www.charleroi-2020.be</a></li> <li>- Publication « Charleroi 2020 : Itinéraire pour demain »</li> <li>- Interview de Bernard Bermils le 20 juillet 2006 par Céline Hermand et Pascale Van Doren</li> </ul>