



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

<p>Phase de mûrissement et de préparation</p> <p>Genèse de la démarche de Liège 2020 : Volonté de sortir du déclin</p>	<p>La province de Liège subit depuis plus de 20 ans une lente dégradation de sa situation sociale et économique ; elle éprouve d'énormes difficultés à faire émerger un véritable projet fédérateur lui permettant de se redéployer pour devenir un des pôles majeurs dans l'Europe des 25.</p> <p>Pourtant la province voit émerger de nouvelles activités dans des secteurs potentiellement porteurs tels que la biotechnologie, le spatial, la micro-mécanique, la logistique. Cependant, en terme d'emploi, le développement de ces entreprises ne compense pas les pertes subies par ailleurs. En outre, ces activités ne semblent pas s'articuler autour d'axes stratégiques véritablement cohérents.</p> <p>Face à ce constat, l'agence de développement de Liège, SPI+, s'est interrogée sur les raisons réelles de ce déclin et sur les moyens de « rebondir ». Il a semblé également nécessaire d'insuffler une prise de conscience collective que la gestion du territoire ne se fasse plus dans l'urgence mais par le biais de l'anticipation des évolutions possibles à moyen et long terme qui permet d'identifier les enjeux qui y sont liés et, de là, les politiques qui pourraient être adoptées.</p> <p>Le Conseil d'Administration de la SPI+ a mis sur pied en janvier 2001 un groupe de réflexion, composé d'administrateurs de la SPI+ et de personnalités extérieures. Il a vocation à susciter auprès de tous les habitants de la province une prise de conscience collective des enjeux auxquels ils risquent d'être confrontés à court, moyen et long termes. Il se définit comme un outil de réflexion et de débat sur le développement de la province de Liège à moyen et long terme, c'est-à-dire à un horizon d'au moins 20 ans. Il doit également pouvoir constituer un apport concret dans les réflexions et projets actuellement en gestation en province de Liège.</p> <p>Pour ce faire, elle a décidé, en juin 2002, de réaliser une démarche de prospective territoriale sur la province de Liège. Les travaux ont commencé largement avant l'annonce de la fermeture de la phase à chaud et dépassent par le but et la portée géographique le seul défi de la reconversion du bassin sidérurgique même si, bien entendu, les travaux entrepris peuvent servir de contribution à ce délicat dossier.</p>
<p>Positionnement temporel</p>	<p>Le choix d'un horizon temporel de 20 ans s'est imposé car c'est celui qui permet de dégager des marges de manœuvre suffisantes pour relever les défis qui se présentent. C'est aussi la durée moyenne pour que de grandes infrastructures fassent sentir leur effet, qu'une ville devienne métropole et, <i>last but not least</i>, que des idées d'une génération se concrétisent dans la suivante.</p>

Positionnement spatial	La couverture géographique choisie est le territoire provincial mais la démarche tient compte, en fonction des thématiques abordées, de l'intégration dans un espace plus large ainsi que des logiques sous-régionales qui forment la réalité de la province.
Parties prenantes, modes de pilotage et dispositifs de travail de la démarche	<p>La démarche de prospective est assurée par le groupe de réflexion Liège 2020 composé de la Commission Développement – groupe qui est à l'initiative de la démarche (cf. genèse de la démarche) – et des groupes de travail. La Commission de Développement joue le rôle de Comité de pilotage, c'est-à-dire qu'il fixe le cadre méthodologique et opérationnel, valide les travaux des groupes de travail après examen et/ou modification de ceux-ci, et assure la communication externe des résultats. Tous les membres du Groupe de réflexion, de la Commission et des groupes de travail, siègent à titre individuel.</p> <p>Les travaux sont coordonnés par le secrétariat scientifique assuré par Benoît Collet de la SPI+. Ils bénéficient de l'assistance méthodologique d'Hugues de Jouvenel, Directeur général du groupe Futuribles.</p>
Communication	<p>Un site internet a été mis en place pour permettre aux participants de suivre régulièrement l'évolution de la démarche et de disposer de toutes les matières nécessaires à celle-ci. Ce site a ensuite été complètement remanié pour la diffusion des résultats vers le grand public.</p> <p>La diffusion des résultats s'est faite selon un canevas classique de communiqués et de conférences de presse. A mi-chemin, un communiqué a été transmis à la presse et les résultats finaux ont été présentés lors de la conférence de presse du 28 février 2005.</p> <p>L'ouverture du site Internet a eu lieu à cette date-là. Un forum avait été ouvert pour créer un lieu de débat virtuel mais n'a pas récolté le succès escompté. Il a finalement été fermé. Il semble qu'à l'époque, l'usage des forums ne faisait pas encore tout-à-fait partie des mœurs.</p>
Budget	<p>Le budget de la démarche sur toute sa durée est de l'ordre de € 70.000, auquel il convient d'ajouter la mise à disposition par la SPI+ d'un cadre à temps plein assurant la coordination des travaux et d'une secrétaire à tiers temps.</p> <p>Les postes les plus importants sont les honoraires du consultant et les ressources humaines affectées par la SPI+.</p> <p>Les groupes de travail ont bénéficié d'un budget de € 1.000, qui était éventuellement utilisé pour faire venir des experts, à l'initiative des groupes. A noter qu'aucun des groupes n'a dépensé la totalité de cette enveloppe.</p>

<p>Phase prospective</p> <p>Diagnostic prospectif et partagé</p>	<p>Des groupes de travail composés de membres du groupe de réflexion et des personnes extérieures se sont formés pour étudier les six grandes thématiques retenues comme composantes essentielles de la province de Liège :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le capital humain ; - les structures spatiales et les infrastructures ; - le système productif ; - le dynamisme social ; - le capital naturel et culturel ; - la gouvernance. <p>Mais le développement de la province de Liège est influencé par des éléments extérieurs qu'elle ne maîtrise pas mais qu'il faut prendre en compte. Aussi, l'influence du contexte extérieur sur ces thématiques a fait l'objet d'une analyse au travers des éléments moteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la situation géopolitique ; - la mondialisation ; - la problématique au prix de l'énergie ; - la construction européenne ; - le contexte national, notamment l'évolution institutionnelle. <p>Ces six thématiques ont fait l'objet d'une étude pour en déterminer les éléments moteurs, c'est-à-dire ceux qui fondent leur évolution. Chaque groupe de travail a déterminé 7 à 12 variables, puis 2 à 3 indicateurs par variable. Une analyse rétrospective de ceux-ci en prenant leurs valeurs en 1980, 1990 et 2000 a été effectuée afin d'identifier pour chaque variable les tendances lourdes et les éléments susceptibles d'influencer leurs évolutions. A la lumière de ces éléments, les groupes de travail ont alors émis des hypothèses d'évolutions pour les différentes variables. L'étude des éléments moteurs a ainsi nécessité un travail de fourmi destiné à rassembler les données nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic aussi précis que possible (notamment par un examen rétrospectif sur 20 ans d'un grand nombre d'entre eux). Ce diagnostic est nécessaire puisque, comme le répète Hugues de Jouvenel, « le futur ne naît pas du néant mais s'enracine dans le présent ».</p> <p>Les évolutions combinées de ces éléments moteurs permettent d'élaborer pour chacune de ces thématiques ses futuribles. Ceux-ci se traduisent par des scénarios, généralement en deux pages A4, appelés micro-scénarios. Pour élaborer ces micro-scénarios, le Comité de pilotage a réalisé un travail sur les causes et les acteurs.</p> <p>Cette phase s'est déroulée pendant plus d'une année, de septembre 2002 à septembre 2003, en recourant à l'audition d'experts pour parfaire les connaissances et les enjeux liés aux domaines traités.</p>
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Identification des enjeux de long terme

Il s'agit ici de combiner les micro-scénarios, et relier entre elles les différentes thématiques du développement provincial pour permettre d'aboutir aux macro-scénarios, c'est-à-dire aux futuribles de la province de Liège. La principale difficulté réside dans le fait qu'il ne s'agit pas de mettre les micro-scénarios les uns à la suite des autres. Il faut que tout s'imbrique pour que ça raconte une histoire, et non pas décrire une situation finale. Ça doit être systémique. Ce qui signifie que ce que l'on fait dans l'un, influence l'autre et inversement. Il est donc important, qu'outre la dimension dynamique, les scénarios mettent en avant les causes, les impulsions qui sont à l'origine des évolutions et, surtout, des ruptures. mais parce qu'à l'origine, une combinaison d'événements et de (non) décisions humaines ont provoqué cette évolution.

Les scénarios, qui ont une vertu exemplative et surtout exploratoire, ont pour but d'illustrer le spectre des futurs possibles. Cette phase de formulation des macro-scénarios constitue la fin de la phase d'anticipation pure. A ce moment, les décideurs disposent d'un outil dont la vertu est d'éclairer la route, de déceler quelles sont les tendances lourdes, les zones d'incertitudes majeures, les risques principaux de rupture, les défis auxquels on risque de se trouver exposé.

L'élaboration des macro-scénarios s'est opérée en deux étapes. La première a consisté à dessiner avec les membres du groupe de réflexion et ceux des groupes de travail la trame des scénarios retenus. La seconde, la phase de rédaction, a exigé un dialogue permanent avec les participants et le rédacteur afin d'intégrer au mieux le fruit des travaux des groupes de travail sur les micro-scénarios. Les scénarios (\pm 10 pages A4 chacun) ont été revus par le Groupe de réflexion. Les résumés ont été rédigés par Futuribles.

Les 4 macros-scénarios qui ont été élaborés sont :

- « Les chiens de faïence » ;
- « Les loups entre eux » ;
- « L'hirondelle » ;
- « Le phénix ».

Au travers de l'élaboration des 4 macro-scénarios, deux enjeux fondamentaux ont été mis en évidence :

- se rassembler afin de formuler un projet global, dans une stratégie à long terme pour la province, en fédérant toutes les initiatives économiques, sociales, culturelles, environnementales, ... Cela passe par une forme d'inventaire des synergies possibles, des complémentarités dans des matières définies de commun accord respectant les compétences spécifiques de chacun.
- établir des alliances internes et ensuite externes : cela impose un esprit d'ouverture et une démarche proactive en saisissant les opportunités offertes, attitudes qui requièrent notamment une démarche active vers les pays limitrophes (Pays-Bas et Allemagne) car l'avenir de Liège se situe pour une bonne part à l'est de son territoire. ...

... ainsi que six enjeux spécifiques :

	<ul style="list-style-type: none"> - créer la prise de conscience collective auprès des citoyens que la définition du futur de la province leur appartient ; - capitaliser sur la situation géostratégique de la province de Liège ; - repenser le système productif ; - valoriser le capital humain ; - gérer de manière cohérente les territoires et la mobilité ; - valoriser le capital naturel et culturel. <p>Le coordinateur de la démarche et l'expert méthodologique ont identifié ces enjeux sur base des discussions qui se sont tenues lors des commissions, et de ce que les gens proposaient. Ils ont été ensuite validés par le Groupe de réflexion.</p> <p>Les enjeux fondamentaux sont ceux qui ont une portée générale et s'appliquent aux acteurs dans leur ensemble. Les autres enjeux s'appliquent à des thématiques particulières et aux catégories d'acteurs qui peuvent y jouer un rôle.</p>
<p>La construction de la vision commune</p>	<p>Cette étude n'est ni définitive ni « auto-suffisante » : elle vise à alimenter la réflexion et surtout inciter à l'action. A ce double titre, elle doit pouvoir constituer un apport concret dans les réflexions et projets actuellement en gestation en province de Liège.</p>
<p>Phase stratégique</p>	<p>Le Groupe de réflexion ne pouvait à lui seul réaliser cette phase parce qu'il n'a pas la légitimité suffisante pour le faire et qu'il ne dispose pas en son sein des leviers d'action. Ces derniers sont l'apanage des décideurs.</p> <p>En province de Liège et suite à l'annonce de la fermeture de la phase à chaud de la sidérurgie, avait été créé le Groupement de Redéploiement Économique (GRE). Cette structure qui avait pour vocation la reconversion du bassin sidérurgique a rapidement étendu son champ d'action à toute la province pour devenir l'organisme fédérateur de la reconversion de la province. À cet effet, ses instances sont composées de tous les décideurs liégeois qui disposent des leviers d'action.</p> <p>C'est donc tout naturellement que les résultats de la phase d'anticipation ont été apportés au GRE.</p> <p>L'histoire montre qu'ils ne s'en sont pas emparés. La seconde phase de la démarche n'a, par conséquent, jamais eu lieu. Le débat public nécessaire à l'appropriation a été avorté. Le GRE a défini les « axes du développement économique liégeois » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le renforcement des entreprises existantes, - la logistique et la multimodalité, - les sciences du vivant, - la microtechnologie, - les nouveaux matériaux et les surfaces du futur. <p>Mais, même si ces axes rejoignent par certains aspects la démarche Liège 2020, il n'existe pas à ce jour de véritable projet fédérateur ni de stratégie globale de redéploiement de la province de Liège.</p> <p>En outre, l'arrivée du Plan Marshall a, en quelque sorte, balayé toute initiative de ce genre puisqu'il s'est substitué à ce qui existait.</p>

Mesures et choix des actions concrètes	
Pilotage et suivi de la mise en œuvre	
Evaluation du processus et des produits de l'exercice de prospective	
Sources	<ul style="list-style-type: none"> ➤ site internet portail de la province de Liège (géré par la SPI⁺) : www.liegeonline.be ➤ site internet consacrée à la démarche : www.liege2020.be ➤ Interview de Benoît Collet le 12 septembre 2006 par Céline Hermand et Pascale Van Doren