



Liège 2020

Processus transversaux et Questions de contexte

Processus transversaux

<p>Processus d'appropriation Implication des parties prenantes</p>	<p>La difficulté de convaincre de réfléchir à long terme Benoît Collet, coordinateur de la démarche, reçoit la formation Futuribles. Il revient avec les notions de prospective territoriale. Il en parle. Le principe est assez vite accepté car certains connaissaient déjà le terme. « <i>Avant qu'on ne démarre réellement Liège 2020, on a beaucoup discuté sur la méthode. Le problème étant qu'ici, en Belgique, on a une tendance à être un peu plus pragmatique que les Français et ce type de démarche apparaissait assez abstrait. Les participants avaient du mal à appréhender l'intérêt concret de l'exercice.</i> ». Les participants se sont aussi posés la question de savoir s'il y avait un intérêt à réfléchir à si long terme (20 ans) et si cela était susceptible d'apporter réellement une pierre à l'édifice. Ils ont hésité à s'impliquer dans une démarche de réflexion à l'issue de laquelle ils n'auraient pas nécessairement une solution toute faite, un plan d'actions bien établi. Finalement, Hugues de Jovenel est venu en personne et a répondu aux préoccupations des participants, notamment en donnant des exemples de ce qui s'est fait dans d'autres territoires (Lille, Lyon, Pays Basque, ...).</p>
	<p>Une innovation pratique de la prospective À l'initiative d'Hugues de Jovenel, chacun des participants a été invité à réfléchir sur les 5 ou 6 grandes catégories d'éléments qui leur semblaient essentielles au développement de la région. Ils ont ainsi identifié 7 composantes dont le contexte extérieur. Ce dernier a été intégré aux composantes endogènes jusqu'à la rédaction des rapports où, à la suggestion d'Hugues de Jovenel, le Groupe a introduit une innovation méthodologique qui consiste à isoler le contexte extérieur des variables endogènes. Cela permet d'insister sur le rôle fondamental des forces endogènes, le contexte extérieur venant moduler l'intensité des scénarios dans un sens ou un autre. Ainsi, on a déjà vu des régions rester en crise alors que leur contexte extérieur était favorable à une sortie de crise. Cette façon de faire permet aussi de mieux éclairer les rôles respectifs des variables exogènes et endogènes. Le contexte extérieur apparaît ainsi comme clairement transversal et les composantes endogènes comme celles sur lesquelles les acteurs peuvent agir.</p> <p>Cette innovation n'a pas été facilement acceptée par le Groupe d'autant qu'elle arrivait en fin d'exercice et tant il est difficile, même pour des participants alors rompus à l'exercice prospectif, de ne pas continuer à surévaluer le poids des variables exogènes. Il faut aussi admettre qu'il y a un certain confort intellectuel à pouvoir garder la possibilité de dire que la faute ne nous incombe pas vraiment mais que "<i>c'est à cause de la mondialisation</i>".</p> <p>Finalement, le Groupe a accepté d'introduire cette modification qui n'apparaît d'ailleurs que dans le rapport de synthèse, le rapport</p>

	<p>détaillé conservant la présentation classique.</p> <p>L'appropriation de la méthode & le choix d'une méthode pragmatique L'appropriation des méthodes de la prospective s'est faite chemin faisant. Pour des raisons essentiellement de budget, il n'y a pas eu les fameuses 2 ou 3 demi-journées de formation qui auraient bien été utiles, comme par exemple l'atelier "chasser les idées reçues". Ainsi, dans certains groupes, des participants ont commencé à comprendre vraiment ce qu'ils faisaient et où ils allaient à partir du moment où ils ont élaboré les premiers micro-scénarios, qui constituaient alors les premiers résultats "palpables".</p> <p>Le groupe a décidé avec Hugues de Jouvenel de ne pas utiliser les outils très formels tels que la matrice d'analyse structurelle parce que cela allait être un peu trop complexe pour la disponibilité des gens. Il faut vraiment adapter la méthodologie.</p> <p>L'intuition des participants pour la recherche d'indicateurs Normalement, l'on aurait dû faire d'abord la rétrospective, voir les tendances puis déterminer les évolutions. Ce n'est pas comme ça que ça a fonctionné. La recherche des indicateurs a pris beaucoup de temps, notamment en raison du fait qu'elle a été réalisée par le seul coordinateur pour l'ensemble des groupes. Aussi, afin d'éviter de laisser retomber la grande motivation qui animait les groupes, en les forçant à attendre d'avoir ces informations, ils ont fonctionné en fonction de leur intuition, qui s'est avérée, en règle générale, juste. Les gens connaissent leur domaine et les indicateurs ne sont venus que confirmer ce qu'ils disaient.</p> <p>La sous-traitance de l'écriture des macros-scénarios : une erreur à ne pas commettre Arrivé à la rédaction des macro-scénarios, il a été décidé d'en sous-traiter l'écriture, en dépit de l'avis d'Hugues de Jouvenel et du coordinateur, qui ont souligné l'impossibilité pour quelqu'un qui n'a pas suivi la démarche, d'absorber dans un délai très court les tenants et les aboutissants, en vue de produire un scénario intégrant la dimension systémique. Hugues de Jouvenel avait par ailleurs souligné que, d'expérience, partout où il avait eu connaissance du recours à ce procédé, ça avait échoué.</p> <p>Ce sont deux journalistes et un scénariste de BD qui ont écrit les premières versions des macro-scénarios. Cependant, ces textes étaient trop journalistiques, trop ponctuels et ne s'attachaient pas assez à décrire les causes expliquant l'enchaînement des événements.</p> <p>Le groupe a alors décidé d'oublier ces textes et a finalement confié au coordinateur l'écriture des scénarios, le groupe assurant la correction et les amendements des textes. En effet, il est apparu être la personne qui maîtrisait le mieux l'ensemble des travaux des groupes du fait qu'il avait suivi ceux-ci, effectué la recherche des indicateurs et rédigé la grande majorité des micro-scénarios.</p> <p>Il apparaît donc clairement, à l'issue de cette expérience, que les scénarios doivent être rédigés par les participants et plus singulièrement par ceux d'entre eux qui assurent la coordination de</p>
--	---

l'exercice. Il faut être vigilant par rapport à cela car, lorsque les travaux durent dans le temps, la tentation est forte à un moment de sous-traiter une partie du travail.

Les gens qui étaient cooptés dans les groupes de travail n'étaient a priori pas destinés à continuer l'exercice une fois le groupe de travail terminé. Ils ont été finalement intégrés sur l'ensemble de la démarche car le groupe initial s'est rendu compte qu'il y avait une richesse dans les groupes de travail et une forte motivation. En outre, il a constaté l'émergence de nouveaux liens entre participants qui ne se connaissaient pas préalablement.

L'option initiale était d'avoir deux générations de groupes de travail. La première devait avoir comme mission de produire les micro-scénarios, ce qui impliquait :

- l'identification et la définition précise de chaque variable motrice ;
- l'identification des indicateurs-clés pour chaque variable et de leur valeur sur les 20 ans passés ;
- la détermination des tendances lourdes et des points de rupture qui y ont été associés par l'étude rétrospective ;
- la formulation des hypothèses d'évolution associées à ces variables ;
- l'élaboration des micro-scénarios.

La seconde génération de groupes de travail aurait alors eu comme mission la production des macro-scénarios. Le choix des macro-scénarios aurait été réalisé par le comité de pilotage qui en aurait dessiné le canevas et confié le travail de rédaction à autant de groupes qu'il devait y avoir de scénarios. Pour des raisons de disponibilité des membres des groupes de travail, le coordinateur a reçu les missions suivantes :

- la recherche rétrospective sur les indicateurs ;
- la rédaction des micro-scénarios ;
- la rédaction des macro-scénarios.

La seconde génération de groupes de travail n'a jamais vu le jour. La disponibilité des membres du comité de pilotage ne permettait pas de le faire et c'est la solution décrite plus haut qui a été choisie.

La coordination et le « gardiennage » de la méthode

Le coordinateur assistait aux réunions des groupes et leur expliquait l'évolution logique ; il restait un peu à l'extérieur pour être « le gardien » de la méthode. Il essayait, de temps en temps, de les « rappeler à l'ordre ». Coïncidence, il est devenu un personnage central, sans s'en rendre compte. Il est devenu assez rapidement la personne qui faisait passer de groupe en groupe les informations qui pouvaient avoir un rôle transversal.

	<p>L'effort d'implication et la question du temps C'est du volontariat. Il y a des groupes qui ont préféré se réunir à 17 heures mais pour la plupart, c'était plutôt 18 ou 19 heures. Donc, discuter, revenir, préparer, produire, envoyer les choses, ça prend du temps et il a fallu savoir si chaque personne allait s'impliquer.</p> <p>Le coordinateur a réalisé le site Internet et s'est occupé de son actualisation de telle manière qu'il soit le plus fonctionnel possible. Il a eu le support d'une secrétaire. C'est important pour l'envoi du courrier, des convocations aux réunions, etc. : Il faut pouvoir se libérer de tout ce travail-là. La personne qui coordonne a intérêt à être bien secondée au niveau du secrétariat. C'est souvent sous-estimé notamment pour tout ce qui est relecture des textes qui implique que le secrétariat soit assuré par une personne apte à relire, non seulement la forme mais aussi le fond. Les remarques et les questions permettent alors d'affiner la compréhension du texte.</p>
<p>Processus d'apprentissage sociétal</p>	<p>L'impulsion « Si on ne stimule pas, ça ne fonctionne pas. Si on n'explique pas aux gens ou si on ne les pousse pas, les gens restent en retrait. Ainsi, une personne s'était proposée comme présidente d'un groupe, elle travaillait sur beaucoup de choses et s'était engagée un peu vite. Elle a tardé à former et à lancer son groupe de travail sans pour autant se désengager, ce qui est tout-à-fait compréhensible. Son groupe a donc perdu pas mal de mois et on a dû, <i>in fine</i>, reconstituer un groupe qui a dû travailler à un rythme soutenu.</p> <p>Il faut faire preuve d'un peu d'autoritarisme, être un peu plus ferme au début sur les règles du jeu. C'est pour ça que le rôle d'un pilote opérationnel doit être reconnu comme tel avec plein pouvoir. »</p> <p>Le consensus « Il y a eu quelques moments un peu épiques, de discussion sur les évolutions, entre les gens. Puis finalement, ils se décident et on s'aperçoit en fait que le consensus vient assez rapidement sans pour autant tomber dans la pensée unique. »</p> <p>La responsabilisation des acteurs Au sens du coordinateur et à celui d'Hugues de Jovenel, si les catégories d'acteurs en présence avaient été mieux identifiées, quitte à citer nommément certains d'entre eux (avec les précautions que cela implique !), ça aurait probablement permis de mieux responsabiliser les acteurs et les décideurs. Mais un tel exercice reste délicat car il peut avoir un effet contre-productif.</p> <p>La difficulté d'élaborer des scénarios positifs « Quand on entre dans les scénarios vertueux, on se pose la question de savoir « Qui pourrait faire ça ? Quel événement ou quel groupe d'acteurs pourrait être à l'origine d'un "virage" vertueux ? ». Il a été très difficile d'imaginer les déclencheurs d'un retournement de situation lors de la rédaction des macro-scénarios. Vers le pire, c'est facile à imaginer. Mais il y a une difficulté culturelle à imaginer le positif. »</p>

	<p>La déception d'aboutir parfois à des conclusions évidentes « On fait toute une étude et le groupe de 60 personnes arrive à la conclusion à identifier des défis qui n'avaient rien d'une révélation. Ca peut paraître décevant. Cependant, si le groupe a identifié ces défis, c'est qu'ils n'ont pu être relevés. Dès lors, il n'y a pas à rougir des conclusions. Et, du reste, le travail n'est pas limité à celles-ci. »</p>
<p>Diffusion du travail</p>	<p>L'envoi de documents de travail Les scénarios sont disponibles sur le site Internet. Généralement, les documents de travail étaient envoyés à tous participants par voie électronique et par courrier pour la plupart.</p>
	<p>Préparation à la sortie dans la presse : l'envoi des premiers résultats de la démarche à des personnalités Arrivés à la fin des scénarios et des enjeux, la communication a été envisagée en trois phases.</p> <p>La première phase consistait à fournir l'information aux décideurs afin qu'ils puissent en prendre connaissance avant qu'elle ne tombe dans le domaine public. Une soixantaine de décideurs liégeois ont été identifiés : ministres en fonction, bourgmestre des grandes villes de la province, Gouverneur de la province et députation permanente, responsables syndicaux et patronaux, ... Ils ont reçu le rapport de synthèse avant les vacances de Noël 2004.</p> <p>Il était entendu que les résultats ne leur étaient pas soumis pour correction avant diffusion, mais pour information prioritaire. Les décideurs étaient avertis dans le courrier qui accompagnait le rapport, que le groupe se tenait à leur disposition s'ils souhaitaient des précisions ou, plus simplement, pour discuter. Pour les personnes considérées par le groupe comme étant des plus influentes, le courrier contenait une sollicitation de rencontre.</p> <p>Il y a eu très peu de réactions : quelques lettres attestant de la bonne réception du travail et remerciant le groupe pour sa contribution, une sollicitation de rencontre (Anne-Marie Lizin pour la région de Huy) et la rencontre du Gouverneur Forêt et de la Députation permanente. Il semble donc que le document n'ait pas suscité véritablement l'attention des décideurs. Il est intéressant de pointer à ce niveau un défaut dans la communication qui réside dans l'activation insuffisante de la communication informelle au travers des membres du groupe. En effet, plusieurs parmi eux fréquentaient d'assez près ces décideurs et auraient pu jouer un rôle plus actif pour les sensibiliser. Une véritable action de lobbying aurait été utile.</p>
	<p>La préparation de la conférence de presse, une fuite l'a précédée... La seconde étape était la transmission au public au travers d'une conférence de presse. Les contacts avec les journalistes étaient nombreux dès la fin 2004. Il y avait une certaine pression de leur part. Ils leur avaient été demandés de ne rien sortir avant la date officielle.</p> <p>Malheureusement, une fuite a eu lieu et deux quotidiens (La Meuse et La Libre Belgique) ont publié des informations avant la date prévue, dont une remarquée puisqu'elle figurait en couverture de l'édition nationale de La Libre sous le titre : « <i>Le rapport qui accable Liège</i> ». Si cette fuite a permis de donner une idée de la portée</p>

	<p>qu'avaient les travaux, elle a également eu pour conséquence de mal réveiller les décideurs.</p> <p>L'autre conséquence, plus positive, a été d'accélérer la conférence de presse. Celle-ci a été un succès. Non seulement, tous les médias (quotidiens nationaux francophones et régionaux, radios, télévisions locales) étaient présents et se sont fait l'écho des résultats de la démarche mais, en plus, Hugues de Jovenel a été interviewé sur le sujet au journal télévisé de 19h de RTL-TVi. La couverture a donc été plus que satisfaisante et il y avait un réel intérêt pour la suite des événements, à savoir l'organisation du débat public et l'élaboration d'un projet fédérateur.</p> <p>Quand communiquer ?</p> <p>Arrivés à la phase d'élaboration des macro-scénarios, Hugues de Jovenel et le coordinateur ont recommandé de commencer à communiquer. Jusque là, l'exercice n'était pas confidentiel en tant que tel dans le sens où un site internet existait avec mot de passe diffusé assez largement, particulièrement lorsqu'il s'agissait de demandes de cabinets ministériels. Il a été accessible aux membres des groupes pour l'échange des informations et à toute personne qui le demandait. On leur demandait seulement de ne rien rendre public par voie de presse.</p> <p>Il apparaissait très important à Hugues de Jovenel et au coordinateur de démarrer la communication à mi-chemin de la démarche au moment où les micro-scénarios ont été finalisés. L'idée était de préparer la sortie des résultats finaux de la phase d'anticipation plutôt que sortir tout au dernier moment. Le but était de commencer à sensibiliser les acteurs en leur signalant qu'il existait un groupe qui était en train de produire un outil d'anticipation à leur intention. Finalement, le groupe a décidé de communiquer fin 2003 et en février et mars 2004.</p> <p>Les Cabinets des principaux ténors wallons ont toujours eu connaissance de l'évolution de la démarche. Les autorités provinciales liégeoises ont pu suivre les travaux puisque la province était le tuteur et que le Président de la SPI+ était le Député permanent en charge de l'économie.</p> <p>Dans le cours de la démarche, à la suite de l'invitation d'un des Députés permanents dans un groupe de travail, la SPI+ a été reçue par la Députation permanente afin de voir si les travaux entrepris ne venaient pas télescoper d'autres initiatives en cours, notamment ce qui était en gestation au GRE. A la suite des explications, ils ont décidé de laisser poursuivre la démarche jusqu'au bout.</p> <p>A qui attribuer la démarche de prospective ?</p> <p>« On a fait une erreur dans la communication, c'était de trop mettre en avant Hugues de Jovenel. Ainsi, la démarche a été qualifiée "d'étude de Jovenel" avec le corollaire malheureux du "c'est qui ce Français qui vient se mêler de nos histoires". Or, c'est le rapport de 60 personnes qui ont travaillé et ça, on ne l'a pas mis suffisamment en évidence. »</p>
--	--

Utilisation du travail	<p>Valorisation à des fins non annoncées au départ</p> <p>« A l'heure actuelle, beaucoup de gens continuent à utiliser les documents et l'initiative. Parfois, pour des raisons politiques, on ne le dit pas sur ce même nom-là. Et il faut noter une fréquentation moyenne de 450 accès sur notre site chaque mois depuis la diffusion des résultats en mars 2005. »</p>
------------------------	---

Questions de contexte

<p>Délimitation du contexte de l'exercice</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>Légitimité et confiance en l'opérateur</p>	<p>Le Groupe Liège 2020 ne voulait pas aller jusqu'à l'élaboration des stratégies parce qu'il n'avait pas la légitimité pour le faire. Ce qu'ils auraient voulu faire, c'est à un moment donné (environ un mois après la conférence de presse) faire une séance solennelle au cours de laquelle il passerait la main aux décideurs et aux acteurs pour qu'ils définissent, suite au débat public le futur commun souhaitable, la stratégie et le "Qui fait quoi ? pour quand ? et comment ?". A charge des membres du groupe initial qui l'auraient souhaité de travailler dans le groupe qui élabore la stratégie.</p>
<p>Emergence de la créativité et de management de l'innovation</p>	<p>A la suggestion d'Hugues de Jouvenel, le Groupe a introduit une innovation méthodologique qui consiste à isoler le contexte extérieur des variables endogènes. Cela permet d'insister sur le rôle fondamental des forces endogènes, le contexte extérieur venant moduler l'intensité des scénarios dans un sens ou un autre. Ainsi, on a déjà vu des régions rester en crise alors que leur contexte extérieur était favorable à une sortie de crise.</p> <p>Cette innovation n'a pas été facilement acceptée par le Groupe d'autant qu'elle arrivait en fin d'exercice. C'est pourquoi, cette séparation existe dans le rapport de synthèse mais pas dans le rapport détaillé, où le contexte extérieur est intégré aux scénarios.</p> <p>« On fait toute une étude et le groupe de 60 personnes arrive en conclusion, à des choses qui peuvent paraître évidentes, qui peuvent être un peu décevantes mais qui sont toujours d'actualité. C'est une remarque qui a été formulée plus d'une fois. En effet, les enjeux n'avaient rien d'une révélation mais cela signifie simplement que la situation perdure. »</p> <p>Il y a eu un gros travail de production ou de préparation qui est venu du pilotage. Il y a à un moment donné, la nécessité de nourrir les choses, de donner des impulsions où il faut donner du matériel pour des raisons de créativité à partir d'un socle constitué.</p>

<p>Recrutement et implication des parties prenantes et des acteurs</p>	<p>« On a eu cette prépondérance du socio-économique comme, par exemple, une sous-représentativité du monde culturel. On sent qu'il y a encore beaucoup de cloisonnements entre les différentes catégories d'acteurs même si cela tend à s'atténuer. »</p>
	<p>« Certaines personnes ont travaillé plus que d'autres évidemment. C'est toujours une question de personnalité, de passion. »</p>
	<p>Activation de nœuds de réseaux <p>« Les gens viennent à titre individuel, pas pour représenter les intérêts d'une organisation ou d'une entreprise. Henri Gilissen a veillé pour le groupe gouvernance, à avoir une personne des 4 grands partis pour ne pas trop biaiser les choses. Mais en général, il n'y a pas vraiment eu de sélection particulière. Ça s'est fait par les réseaux des gens qui étaient dans le groupe initial. Ce sont des gens qui, en général, sont connus parce qu'ils ont un réseau de connaissances et l'objectif était que les idées dont on allait discuter, allaient se propager d'une manière plus ou moins naturelle. Cela n'a pas fonctionné aussi bien qu'on croyait. Les réseaux ne s'activent pas d'eux-mêmes. Il faut avoir une action proactive qui stimule les réseaux, ne fût-ce qu'en demandant officiellement aux membres de la Commission de diffuser les idées dans leurs réseaux respectifs. »</p> </p>
	<p>Absence de jeunes <p>« On avait des jeunes, mais âgés d'une trentaine d'années. Il n'y en a pas beaucoup en dessous de cet âge. Il est vrai que l'exercice, tel qu'on le menait, aurait eu des difficultés à y mêler des étudiants même ceux des dernières années. »</p> </p>
	<p>Des "seconds couteaux" politiques <p>« Pour ce qui est des décideurs publics, on n'avait pas de ténors. Parce qu'un ténor n'a tout simplement pas le temps. Par contre, les personnalités politiques qui ont participé à l'exercice avaient le temps et les connaissances nécessaires pour enrichir la réflexion et, si besoin, faire remonter l'information vers les ténors. »</p> </p>
<p>Nature de la participation (gouvernance) et position des acteurs</p>	<p>« Hugues de Jouvenel est venu à des moments critiques. On n'a pas pu le faire venir davantage en raison du budget. Il était présent pour la phase créative, pour l'identification des thématiques. Il est revenu quelques fois pour les micro-scénarios et plus souvent au moment où on devait mettre à jour des choses, où l'on devait avancer. »</p>
	<p>La méthode au sein des groupes de travail a parfois un peu cafouillé. Il s'avère qu'il y a toujours 2 - 3 personnalités qui vont mener le débat.</p>
	<p>« Il y a eu quelques moments un peu épiques, de discussion sur les évolutions, entre les gens. Puis finalement, on se décide. On s'aperçoit en fait que le consensus vient assez rapidement sans pour autant avoir une pensée unique. »</p>

	<p>« La démarche a été apportée au GRE pour qu'il assure la phase de passage à l'action. Ce qu'il n'a à ce jour pas fait. Ce n'est pas faute de les avoir sollicités clairement. On a dit : « <i>voilà, on arrive à la fin, on voudrait vous passer le relais, on voudrait discuter avec vous et faire ensemble la communication</i> ». Le GRE s'est limité à référencer le site www.liege2020.be sur son site (www.gre-liege.be). Donc, on ne peut pas dire qu'ils n'ont rien fait mais ils n'en ont pas non plus tiré profit. Ils ont considéré Liège 2020 comme une étude de plus alors que sa vocation était de nourrir la réflexion pour établir un projet global de développement de la province de Liège s'appuyant sur une vision commune d'un futur souhaitable. Ce dernier message n'a manifestement pas été assimilé par les autorités du GRE, à savoir les décideurs du territoire. Les causes de cela ne tiennent pas qu'au groupe de réflexion qui, il est vrai, aurait pu faire montre de plus de proactivité auprès de ceux-ci mais tiennent aussi à une certaine méfiance vis-à-vis d'initiatives très participatives comme ce type de démarche. »</p>
Désir de prospective (Quand lancer l'exercice ?)	<p>« Ce n'est pas tant le moment du lancement d'un tel exercice qui pose problème. C'est surtout le moment de l'atterrissage et la façon dont on se "pose" qui sont cruciaux. »</p>
Construction d'une communauté de pratiques au niveau territorial (prospective continue)	<p>Il n'y a pas eu à la suite de la démarche constitution d'une communauté de pratiques au niveau de la province. Cependant, la SPI+ conserve en son sein un service dont la mission est de réfléchir de manière prospective aux métiers de celle-ci, principalement pour ce qui concerne les terrains à vocation économique.</p>
Quoi d'autre ?	<p>La valorisation de l'expert méthodologique Une relation très enrichissante s'est développée entre le coordinateur et Hugues de Jouvenel, ce qui a permis d'intégrer l'expérience de l'expert en terme de méthodologie et de communication.</p>