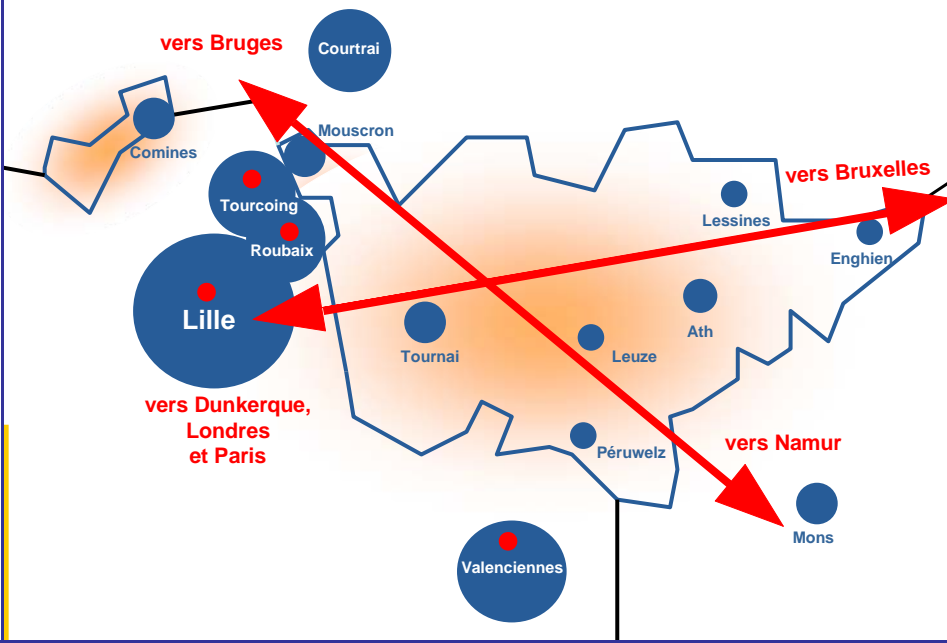




Description des exercices de prospective territoriale : Wallonie picarde 2025

<p>Phase de mûrissement et préparation</p> <p>Le Hainaut occidental, territoire perçu comme un « no man's land »</p>	<p>Le Hainaut occidental, perçu comme un territoire « no man's land » entre Lille et Bruxelles pour certains, ou encore comme le « Far West » de la Wallonie pour d'autres, a voulu se construire autour d'un projet de région, lui permettant de se faire connaître et de valoriser son identité spécifique. En effet, le territoire étant « coincé » entre la France et la Flandre, et se sentant souvent laissé pour compte de la Wallonie, il lui faut asseoir son positionnement en tant que partenaire dans l'Eurométropole pour exister et se déployer.</p> <p>C'est pourquoi, le Hainaut occidental, conscient de ses caractéristiques, souhaite en dégager le vrai potentiel. Il s'appuie pour cela sur un territoire cohérent mais hétérogène par la multiplicité d'acteurs de développement territorial qui le compose et par le nombre des initiatives et des actions de développement. Il se caractérise aussi par des enjeux communs, un esprit de dialogue, un climat socio-économique serein.</p> <p>Le CHOQ (anciennement « Contribuons au Hainaut occidental de qualité » devenu par la suite « Contribuons à la Wallonie picarde de qualité »), dont l'objectif est de « rassembler les acteurs qui souhaitent contribuer efficacement au renforcement de l'image du Hainaut occidental par le vecteur de qualité », a ouvert la voie à une dynamique de fédération de la société civile en proposant d'appliquer une démarche qualité au territoire. Pour ce faire, il a mobilisé et impliqué les partenaires sociaux et la société civile.</p>
<p>La construction du projet de région et ses racines</p>	<p>Quant au Projet de Région Wallonie Picarde 2025, il prend racine dans une série de projets et d'actions de structuration et de développement de la région.</p> <p>En 1999, Rudy Demotte a créé le Comité de pilotage de Tournai-Ath-Mouscron (COPITAM), afin de fédérer les forces vives du Hainaut occidental. Le CHOQ ainsi que les partenaires sociaux, le monde culturel et le monde associatif y ont été associés.</p> <p>En 2000, les Etats généraux du Hainaut occidental ont été organisés, donnant naissance à un plan stratégique de développement territorial matérialisé en 2001 par <i>le Livre Blanc du Hainaut occidental</i>.</p> <p><i>Le Livre Blanc du Hainaut occidental</i> a été rédigé sur base d'une étude réalisée par Henri Capron et Florence Hennart (DULBEA-Centre d'Economie régionale, ULB) et des conclusions des Etats généraux. Il constitue le plan stratégique du territoire à partir duquel il y eut une prise de conscience collective des enjeux et du potentiel d'une dynamique intégrative. Il a généré des évolutions, telles que le constat de la nécessité d'une gouvernance territoriale plus intégrée, un débat sur l'appellation « Wallonie picarde » et sur la fusion des deux intercommunales IDETA et IEG.</p>

	<p>En parallèle, le COPITAM a évolué. Il fonctionne sur la totalité du territoire mais n'est pas un organe suffisamment représentatif, ce qui a induit la nécessité de monter en puissance. A cet effet, un Conseil de Développement a été créé le 21 juin 2006, selon le modèle français (Loi Voynet). Il regroupe les forces vives du territoire, les acteurs significatifs de développement, soit soixante acteurs de tous les secteurs (politiques, entreprises, syndicats, culturels, associatifs). L'appellation de « Wallonie picarde » est également lancée, et le projet de région « Wallonie picarde 2025 » voit le jour.</p>
<p>Deux ambitions pour « Wallonie picarde 2025 »</p>	<p>Le lancement du processus d'élaboration du projet de région s'est fait dès l'installation du Conseil de Développement. Le projet « Wallonie picarde 2025 » a été défini comme la réalisation de deux ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une part, le parcours d'un chemin que les parties prenantes du territoire (les entreprises, les pouvoirs publics, les associations et les citoyens) prennent ensemble pour construire, en bonne intelligence, une vision d'avenir partagée par tous et fondée sur des valeurs, des finalités ainsi qu'une volonté commune. - d'autre part, la conception d'un plan d'actions à court, moyen et long termes qui réponde aux enjeux actuels et futurs du territoire, qui soit approprié par tous, et qui fasse l'objet d'un contrat ou d'une charte de territoire, précisant les conditions d'une mise en œuvre efficiente, les moyens humains et financiers à affecter ainsi que les systèmes de pilotage et d'évaluation.
<p>Les objectifs de « Wallonie picarde 2025 »</p>	<p>Un premier séminaire du Conseil de Développement a été organisé le 1er juillet 2006 pour bien fixer les objectifs d'un exercice de prospective à l'horizon 2025, destiné à faire aboutir les deux ambitions du projet de région. Ces objectifs sont au nombre de trois :</p> <ul style="list-style-type: none"> – construire un nouveau projet de territoire (plan stratégique de développement décliné en axes et actions opérationnels) pour faire face aux nouveaux enjeux qui se dessinent aujourd'hui ainsi qu'à ceux qui peuvent survenir d'ici 2025, et actualiser les stratégies précédemment élaborées ; – positionner la Wallonie picarde par rapport aux programmes alors considérés comme <i>imminents</i> : nouvelle programmation de la politique de cohésion européenne, nouvelle dynamique de Lille métropole transfrontalière, plans stratégiques et priorités de la Région wallonne, etc. ; – accompagner le rapprochement des acteurs du Hainaut occidental ainsi que la prise de conscience de leur avenir commun. <p>Il apparaissait fondamental pour les membres du Conseil de Développement de pouvoir lancer une dynamique large qui puisse permettre de penser et d'anticiper le territoire à partir de celui-ci plutôt que de s'inscrire dans des logiques réactives vis-à-vis des partenaires de la région.</p>

Positionnement temporel	<p>L'horizon de réflexion choisi fut 2025, un horizon de long terme nécessaire pour dégager des marges de manœuvre suffisantes et s'inscrire dans une logique d'action. L'optique était en effet, outre d'anticiper les enjeux de long terme, de se donner le temps de concrétiser les projets et les actions définis (trouver les porteurs de projets et les moyens de financement, temps de mise en œuvre).</p>
Positionnement spatial	<p>Positionnement spatial de Wallonie picarde 2025</p>  <p>La couverture géographique est le Hainaut occidental, fort de vingt-trois communes que sont Antoing, Ath, Beloeil, Bernissart, Brugelette, Brunehaut, Celles, Chièvre, Comines-Warneton, Ellezelles, Enghien, Estaimpuis, Flobecq, Frasnes-les-Anvaing, Lessines, Leuze-en-Hainaut, Mont-de-l'Enclus, Mouscron, Pecq, Pérouwelz, Rumes, Silly et Tournai. Le projet du Conseil de développement de la Wallonie picarde de créer une communauté de communes permettra, outre de fédérer les acteurs autour d'un projet de région, de structurer leur participation et de renforcer le dialogue (si ce n'est de l'établir).</p> <p>Par ailleurs, la Wallonie picarde étant au carrefour de la France (Région Nord-Pas-de-Calais), de la Région flamande, de Bruxelles et de la Région wallonne, la fédération des acteurs du territoire est fondamentale pour asseoir son positionnement de « porte ouverte sur l'Eurométropole Lille, Kortrijk, Tournai ».</p>
Parties prenantes, modes de pilotage et dispositifs de travail de la démarche	<p>La démarche est assurée par un Comité de pilotage et un Conseil de développement.</p> <p>Le Conseil de développement a été mis en place le 21 juin 2006 pour une durée de trois ans. Il est composé au départ de quatre collèges : un Collège socio-économique, un Collège associatif, un Collège des personnalités, un Collège des politiques. Il rassemble les forces vives du territoire, les acteurs significatifs de développement, soit soixante acteurs de tous les secteurs (politiques, entreprises, syndicats, culturels, associatifs). Il dispose d'un secrétariat et d'un appui technique assurés</p>

	<p>par IDETA. Il est présidé par Rudy Demotte, alors Ministre de la Santé au moment de son lancement., devenu Ministre-Président de la Région wallonne en juillet 2007, au cours de la démarche.</p> <p>Le Conseil de développement est une structure pilote en Wallonie qui se veut être une interface pour nouer des relations avec les autorités wallonnes et les autres niveaux institutionnels menant ou susceptibles de mener des politiques spécifiques sur ce territoire. Son principe est de faire fonctionner les structures communales non institutionnelles sur base de contrats avec la Région wallonne et les autres niveaux institutionnels concernés. Le projet « Wallonie picarde 2025 » souhaite en effet s’inscrire dans un Contrat de Plan de type Etat-Région, l’objectif étant d’intégrer au maximum sur le territoire les politiques menées jusqu’ici de façon cloisonnée.</p> <p>Afin de rencontrer ses objectifs, il s’est doté de sept missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fédérer les forces vives du territoire pour débattre des stratégies de développement régional ; - promouvoir la cohésion des initiatives prises par ses membres et leur adéquation avec les stratégies de développement régional ; - définir et impulser des projets qui pourront être portés par ses membres ; - formuler des propositions ou recommandations sur toutes les questions relatives au développement durable de la Wallonie picarde ; - esquisser et coordonner le travail identitaire qui permettra à la Wallonie picarde de faire émerger une image forte auprès de ses habitants et vis-à-vis de l’extérieur ; - intégrer l’ouverture aux territoires voisins dans ses réflexions ; - alimenter et orienter la démarche d’élaboration du Projet de région, Plan de développement à court, moyen et long terme. <p>A terme, la démarche entend s’appuyer sur trois piliers institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la communauté de communes politiques sous forme d’un conseil communautaire (cf Lille et sa communauté d’agglomération) ; - une structure technique qui repose actuellement sur les intercommunales et qui résulte d’un rapprochement des dispositifs existants entre l’administration communale et les intercommunales : elle prendra la forme d’une asbl ; - et enfin, le Conseil de Développement qui aura un rôle consultatif dans le dispositif de décision dans la communauté de communes. <p>En ce qui concerne le processus de travail, chacune des étapes franchies a été élaborée collectivement par le Conseil de Développement, parfois élargi à des experts et/ou à des citoyens. Les résultats de chaque étape ont été formellement validés par le Conseil de Développement. L’exercice de prospective a donc vu se succéder, dans une démarche d’intelligence collective, des moments de collecte et d’agencement de données, des moments de délibération ainsi que des moments de conceptualisation.</p> <p>Le Comité de pilotage est l’organe restreint de suivi du projet et de pilotage de l’Institut Destrée qui accompagne méthodologiquement la démarche. Il comprend les instances d’IDETA, qui a lancé l’appel d’offre, du CHOQ et du Forem Conseil.</p>
Communication	La communication a été assurée directement par le Conseil de Développement avec le soutien des intercommunales.

Budget	Au delà des efforts menés par les intercommunales et les autres partenaires sur fonds propres, il n'y a à ce stade pas de budget spécifique. Dans la phase suivante, la nouvelle période de programmation des fonds européens a bien entendu été intégrée dans l'échéancier du projet de territoire et l'exercice de prospective de sorte que les projets structurants et prioritaires soient assurés d'un niveau suffisant de financement wallon et européen.
---------------	--

<p>Phase prospective</p> <p>Diagnostic prospectif et partagé</p>	<p>La phase du diagnostic prospectif a débuté le 1er juillet 2006 et s'est prolongée jusqu'au 18 novembre. Elle a, d'emblée, pu s'appuyer sur <i>Le Livre blanc du Hainaut occidental</i>, étude réalisée en 2001 par le DULBEA-Centre d'Economie régionale et de la Technologie, à l'initiative de l'Intercommunale Ideta ⁽¹⁾. Pour compléter ce socle d'information et lui donner un caractère prospectif, cinq groupes de travail composés de membres du Conseil de Développement et d'experts ont été créés portant sur cinq champs thématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'identité, la culture, le cadre de vie, le logement et l'attractivité ; – l'économie, l'emploi, l'environnement et la mobilité ; – l'éducation, la formation et la recherche ; – la démographie, le social et la santé ; – la spatialisation, les réseaux et les transports. <p>Le Conseil de Développement a également pu bénéficier, malheureusement fort tardivement dans le processus, de l'étude d'André Lambert (ADRASS), <i>Prospective socio-démographique de la Wallonie picarde à l'horizon 2050</i>, travail commandité et financé par le Forem et le CSEF-Tournai dans le but d'alimenter l'exercice de prospective territoriale et de servir de socle de référence pour les travaux ultérieurs.</p> <p>Un atelier de prospective, organisé lors d'un séminaire du Conseil de Développement en 18 novembre 2006, a permis de construire un diagnostic partagé par les participants. Les participants ont, d'une part, dressé les principaux constats déterminants pour l'évolution de la future communauté de communes de la Wallonie picarde et, d'autre part, formulé les attentes en matière d'actions individuelles et collectives à l'égard de ce territoire.</p> <p>Six grands constats portant sur le territoire de la Wallonie picarde ont ainsi été formulés et décrits en termes précis :</p> <ul style="list-style-type: none"> – un cadre de vie de qualité mais fragile ; – une identité morcelée mais vigoureuse ; – un positionnement spatial confus ; – une gouvernance éclatée ; – un capital humain / social menacé ; – un développement territorial bridé. <p>Ce diagnostic partagé a fait l'objet d'une présentation et d'une discussion lors d'un deuxième séminaire le 25 novembre 2006.</p>
--	--

⁽¹⁾ Henri CAPRON, Valérie AJZENMAN, Florence HENNART, *Livre blanc du Hainaut occidental, Document final*, Tournai, IDETA, Février 2001.

<p>Identification des enjeux de long terme</p>	<p>Le séminaire qui s'est déroulé à la Maison de l'Entreprise à Froyennes le 25 novembre 2006, a permis de décrire les changements qui pourraient affecter durablement l'ensemble des champs dans lesquels vivent et travaillent les Wallons picards. Il s'agissait ensuite, à partir de ces futurs possibles, d'identifier les enjeux de long terme pour le territoire. Enfin, les participants ont mesuré l'importance de chacun de ces enjeux pour la Wallonie picarde ainsi que le degré de maîtrise que les acteurs du territoire pouvaient exercer sur ces enjeux.</p> <p>Sept grands enjeux – dont deux transversaux – ont ainsi été identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> – donner du sens au territoire et construire la gouvernance de la Wallonie picarde ; – positionner la Wallonie picarde dans la métropolisation et dans l'Eurodistrict ; – maîtriser l'évolution des espaces et des paysages ruraux et urbains ; – impulser un développement endogène du territoire (innovation, culture, PME) ; – repenser l'éducation, la formation et l'enseignement au service de la compétitivité du territoire et de l'emploi de ses habitants ; – réduire la dualisation sociale et resolidariser le territoire ; – faire du développement durable un axe de redéploiement.
<p>La construction de la vision commune</p>	<p>Trois forums publics transversaux se sont déroulés au Stade Luc Varenne à Tournai les 26 février 2007 (<i>Sens et cohésion du territoire</i>), 3 mars (<i>Développement endogène et durable</i>) et 19 mars (<i>Education, formation, emploi et compétitivité</i>). Chaque forum comprenait trois tables rondes permettant le débat entre douze experts ou grands acteurs et les participants, de manière à valider et éclairer les enjeux ainsi qu'à formuler pour chacun d'eux des futurs souhaitables. Trente futurs souhaitables ont ainsi été identifiés.</p> <p>Au fil des forums, une vision de la Wallonie picarde et de sa communauté de communes à l'horizon 2025 s'est élaborée progressivement. Cette vision a été décrite en termes précis lors d'un nouveau séminaire du Conseil de Développement élargi à des experts qui s'est tenu le 17 avril 2007 à la Maison de l'Entreprise à Froyennes. Lors de cette réunion, des finalités, des projets, des valeurs ainsi qu'une volonté collective ont été exprimés et formulés pour constituer la vision. Le Conseil de Développement de mai 2007 a validé la formulation de cette vision.</p> <p>Six finalités pour la Wallonie picarde 2025 ont donc été exprimées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communauté de communes de la Wallonie picarde sera clairement identifiée et reconnue comme territoire de solidarité et d'excellence. Partenaire naturel de ses voisins (Nord-Pas-de-Calais, les Flandres, Bruxelles, Mons), la Wallonie picarde participera activement aux aires métropolitaines lilloise et bruxelloise. - La Wallonie picarde aura réalisé un équilibre entre, d'une part, la dynamique interne de développement démographique et urbanistique et, d'autre part, l'appropriation et l'aménagement de ses paysages, de ses villages et centres urbains. - L'emploi pour tous sera assuré par un esprit d'entreprendre, une main-

	<p>d'œuvre compétente et créative, une mobilité interrégionale ainsi qu'un dialogue fructueux entre les acteurs socio-économiques de la Wallonie picarde.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Wallonie picarde se sera dotée de filières d'enseignement et de formation de qualité tout au long de la vie, de relais éducatifs, associatifs, culturels et sportifs, au service de toute la population. - Les secteurs de la santé et de l'aide sociale, accessibles, dynamiques et innovants, seront à la mesure des besoins de la population et, en particulier, des enjeux du vieillissement démographique ainsi que des risques de fractures sociales. - Une réelle coopération aura été mise en place, associant concrètement les autorités publiques, les entreprises, les chercheurs et les citoyens autour du développement durable. <p>Cette vision de long terme était un préalable nécessaire à la construction d'une stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes (entreprises, administrations, écoles et hautes écoles, associations, etc.) et des citoyens afin de répondre concrètement aux sept grands enjeux identifiés pour la Wallonie picarde à l'horizon 2025.</p>
<p>Phase stratégique</p> <p>Définition des axes stratégiques</p>	<p>Lors de deux séminaires tenus les 3 avril et 7 mai 2007, le Comité de pilotage élargi de la Wallonie picarde a identifié sept axes stratégiques qui établissent autant de ponts entre les sept enjeux validés par le Conseil de Développement de décembre 2006 et les six finalités de la vision déterminées lors du séminaire du Conseil de Développement d'avril 2007. Ces axes stratégiques constituent les lignes de forces du projet de territoire ainsi que le réceptacle de projets structurants et de chantiers stratégiques.</p> <p>Ces sept axes stratégiques ont été formulés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - piloter le territoire au moyen de structures de gestion tournées vers le développement durable; - mobiliser les atouts de deux proximités métropolitaines; - consolider et communiquer une image de qualité connue et reconnue; - affirmer les réalités d'une région verte et ouverte; - valoriser un réseau de villes attractives et accueillantes; - actionner tous les leviers du dynamisme économique pour un emploi de qualité; - positionner l'humain au cœur des solidarités.
<p>Mesures et choix des actions concrètes</p>	<p>Un appel à contributions pour remplir des fiches d'actions stratégiques qui habitent les axes stratégiques a été lancé au Conseil de Développement du 21 mai 2007 ainsi qu'aux institutions et organisations du territoire. Parallèlement, les assises organisées par l'Agence culturelle du Hainaut occidental (ACHO), à Antoing le 16 juin 2007, ont permis une mobilisation complémentaire du monde culturel et artistique.</p> <p>Le Conseil de Développement de juin 2007 a ouvert un premier échange sur les fiches, permettant de donner de premières orientations. Le Comité de pilotage élargi s'est réuni au cours de quatre séminaires pour sélectionner et organiser les actions selon leur degré de maturité, leur caractère innovant, leur potentiel structurant pour l'avenir du territoire. Le</p>

	<p>Conseil de Développement a ensuite validé les actions à retenir pour les portefeuilles de projet du <i>Phasing out</i> dans la cadre de la politique européenne de Cohésion 2007-2013, ainsi que le dispositif de suivi construit par concrétiser la démarche.</p> <p>Le volet stratégie du projet de territoire (axes et projets) a par ailleurs fait l'objet d'une relecture attentive par un groupe d'experts, afin de discuter la pertinence de chaque axe et d'apporter un appui à la sélection de projets structurants. Leurs remarques tant sur le processus que sur le contenu du projet de territoire ont été présentées au Conseil de Développement en novembre 2007.</p> <p>Les actions proposées ont pour vocation de rencontrer les enjeux et d'atteindre la vision de long terme du territoire. Certaines de ces actions sont ponctuelles et à court terme, d'autres constituent elles-mêmes de véritables plans stratégiques dans des domaines précis en engageant le long terme. Parmi ces actions, 16 projets structurants ont été mis en exergue car ils apparaissent transversaux, innovants, générateurs d'effets multiplicateurs importants et donnent une belle visibilité au projet de territoire. L'ensemble de ces projets phares et chantiers sont articulés dans un plan stratégique précis et séquencés en vue de leur mise en œuvre puis, ultérieurement de leur évaluation.</p> <p>Le document final a été adopté par le Conseil de Développement le 29 février 2008. Toutefois, il s'agit d'un document cadre non abouti volontairement, afin de laisser des marges de manœuvre pour l'enrichir continuellement de l'actualité.</p>
<p>Pilotage et suivi de la mise en œuvre</p>	<p>Actuellement, la démarche voit progresser l'institutionnalisation de la communauté de communes et la création de l'asbl « Wallonie picarde 2025 ».</p> <p>Un système de suivi a par ailleurs été proposé au Comité de pilotage pour s'assurer de la mise en œuvre et l'efficacité des projets et des actions. Il ne s'agit pas simplement de mettre en œuvre et d'opérationnaliser un plan stratégique d'organisation mais bien de concevoir, d'expérimenter et de calibrer en cours de route un système et une méthode de management du développement territorial sur un mode à la fois coopératif et professionnel qui engage tous les acteurs partenaires. Il s'agit-là d'une innovation majeure qui doit encore advenir car le défi exige d'énormes capacités de management, d'animation et d'intégration.</p>
<p>Evaluation du processus et des produits de l'exercice</p>	<p>En novembre 2007, une première évaluation du projet de territoire a été réalisée par un panel de quatre experts : Fabienne Leloup (Fucam), Christian Vandermotten (ULB), Charles Gachelin (Université de Lille) et Pierre Got (ancien président de la CRAT). Trois questions ont structuré cette évaluation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Parmi les actions stratégiques qui sont proposées, quelles sont celles qui peuvent le mieux permettre un développement équilibré et durable de la Wallonie picarde dans les vingt prochaines années ? 2. Les actions proposées sont-elles cohérentes entre elles ainsi qu'avec les actions et mesures envisagées à d'autres niveaux de gouvernance, particulièrement aux échelons régional, transfrontalier et européen dont vous auriez connaissance ? Quelles sont éventuellement les

	<p>incohérences ?</p> <p>3. Quelles actions structurantes auriez-vous voulu voir figurer dans ce projet de territoire et qui n'y sont pas ?</p> <p>Les résultats de cette évaluation ont été présentés et discutés au Conseil de Développement. En fonction des remarques formulées, le projet de territoire a été retravaillé.</p>
<p>Sources</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du Projet de territoire Wallonie picarde 2025 du Conseil de développement ; - Présentation de Frédéric Seynhaeve, Conseiller IDETA, et Eric Hellendorff, Directeur Forem-Conseil Tournai, à la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne le 14 mars 2008 ; - Présentation de Frédéric Seynhaeve, Conseiller IDETA, à la SWEP le 18 juin 2008 ; - Philippe Destatte, <i>La Wallonie à l'horizon 2025</i>, Présentation au séminaire Futuribles « <i>La prospective territoriale, Concepts, méthodes, pratiques et témoignages</i> », Paris, Futuribles, le 24 octobre 2007.