



## Proposition de description des exercices de prospective territoriale : l'exercice de Luxembourg 2010

<p><b>La phase de mûrissement et de préparation</b></p> <p>De la sortie du SDER au projet « Luxembourg 2010 »</p>	<p>En février 1999, un projet de Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER) est soumis à consultation par le Gouvernement wallon. La province du Luxembourg est la seule province wallonne à faire écho au SDER, ce qui aboutit à la décision d'élaborer un Schéma régional de Développement de la province du Luxembourg (ou SDEP - Schéma de Développement de l'Espace Provincial), de façon à préciser le Schéma régional, dont le cadre est par là même reconnu.</p> <p>Cette mobilisation de la province du Luxembourg s'explique par une motivation forte de réaliser un véritable projet de territoire, prise dans son acceptation la plus large, intégrant à la fois les dimensions sociétale et spatiale. Il y a une prise de conscience en outre que le contexte a graduellement changé et que l'échelle spatiale n'est plus la même ; les plans d'occupation des sols notamment, ne correspondent plus au potentiel actuel, de par l'évolution d'une société agricole à une société tertiaire. Par sa faible population et donc sa représentation politique limitée, la province de Luxembourg est consciente de sa marge de manœuvre relative à cet égard.</p> <p>Toutefois, au cours des discussions préparatoires, les promoteurs de ce projet global pour la province de Luxembourg souhaitent dépasser le niveau d'un simple schéma de structure d'aménagement du territoire. C'est dans ce contexte qu'émerge fin 2000 « Luxembourg 2010 » à l'initiative du Conseil provincial et du Conseil d'Administration d'Idelux, soucieux de mener une démarche stratégique proche des réalités locales. Un Comité de pilotage regroupant les forces vives de la province de Luxembourg est mis en place; il est présidé par le Gouverneur. Ce dispositif prévoit également une équipe technique pluridisciplinaire.</p> <p>En effet, la démarche est remise en route à cette époque, après une parenthèse liée à des problèmes organisationnels de la structure opérationnelle porteuse de l'initiative (intercommunale IDELUX). A cette époque, on cherche une méthode pour accompagner le processus. Quelques années auparavant, une cellule de prospective avait été créée à IDELUX : elle se réunissait une fois par mois et invitait des personnes ressources pour aborder des sujets divers interpellant le développement du territoire provincial. C'est dans ce contexte de veille prospective que la méthode de travail fut identifiée au départ d'un guide d'analyse et de stratégie territoriale élaboré à partir d'expériences territoriales françaises, sorte de boîte à outils. Cette démarche fut jugée pertinente pour les besoins de Luxembourg 2010 et fut ensuite appliquée comme telle, en la spécifiant à l'identité luxembourgeoise.</p>
---	---

<b>Positionnement temporel</b>	<p>L'horizon de réflexion fut le moyen terme au départ, 2010 semblant lointain à l'époque. La démarche a débuté fin 2000 et se poursuit dans sa phase de développement de projets en grappes.</p> <p>L'idée de raisonner à 10 ans est à la fois de rester dans des horizons temporels assez courts pour en prévoir des tendances, mais assez long pour avoir le temps de programmer des actions complexes et interreliées.</p>
<b>Positionnement spatial</b>	<p>L'échelle spatiale est l'échelle provinciale. Toutefois la situation transfrontalière du territoire et le rôle majeur du Gouverneur dans les Sommets de la Grande Région positionnent la démarche dans une dynamique motrice de coopération territoriale au niveau de la Wallonie. La reconnaissance de l'appartenance wallonne est pleinement prise en compte.</p>
<b>Positionnement de l'initiative dans son environnement stratégique</b>	<p>L'objectif de « Luxembourg 2010 » était d'aboutir à une charte de territoire, s'inscrivant dans les objectifs du SDER. « Luxembourg 2010 » visait également à rencontrer les quatre priorités du Gouvernement wallon inscrites dans le Contrat d'Avenir pour la Wallonie à savoir le développement économique durable, l'accélération des territoires en retard de développement, les jeunes et la société de la connaissance.</p> <p>D'autre part, le projet « Luxembourg 2010 » a d'emblée tenté d'établir des liens étroits avec la Conférence Permanente de Développement territorial (CPDT), dans le sens où la construction du projet de territoire sur la province pouvait se révéler être un laboratoire pour l'utilisation des analyses et recherches issues de cette plateforme régionale. Ses premiers résultats ont été présentés et consignés dans « Les Cahiers de l'Urbanisme », mais les relations se sont progressivement espacées avec la CPDT.</p>
<b>Parties prenantes, modes de pilotage et dispositifs de travail de la démarche</b>	<p>Les deux principales instances de Luxembourg 2010 (Comité de pilotage et Equipe technique) illustrent le souci du "consensus luxembourgeois" ; elles rassemblent les forces vives de la province et constituent des noeuds de réseaux et des plateformes d'échanges d'expériences.</p> <p>Le Comité de Pilotage est l'instance décisionnelle qui rassemble les forces vives, c'est-à-dire les quatre partis politiques démocratiques, les partenaires sociaux (FGTB, CSC, UWE, UCM), l'Université de Liège dont le Département en Science et Gestion de l'Environnement est situé à Arlon, l'Intercommunale Idelux, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge, le Forem et la Fédération Wallonne de l'Agriculture.</p> <p>L'Equipe technique, désignée par le Comité de pilotage, constitue le groupe de travail opérationnel tant dans sa phase de production prospective que pour l'identification des projets et le travail en grappes. Elle rassemble quant à elle des représentants de la Province, d'Idelux, de la CCILB, de Valbois, du Cabinet du Gouverneur, d'Infor-Jeunes, de la Fondation Rurale de Wallonie (FRW), du Forem Conseil, du Comité subrégional pour l'Emploi et la Formation (CSEF), du Département de l'ULg à Arlon, du Centre</p>

	d'Economie rurale (CER), du Département Ruralité-Environnement-Développement (RED), du RIEAL (Réseau interdisciplinaire d'études et d'analyses du Luxembourg), le Centre de formation culturel et social. Ces personnes sont mises à disposition de la démarche par les Institutions-partenaires.
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le site Internet <a href="http://www.luxembourg2010.be">www.luxembourg2010.be</a> et l'intranet ;</li> <li>- La brochure « Luxembourg 2010, l'invitation à l'engagement »</li> <li>- La Charte Luxembourg 2010</li> <li>- La brochure « Quatre regards pour une vision d'avenir »</li> <li>- Les brochures soutenant les réunions de restitution vers les élus, _ -</li> <li>- Les spots TV,...</li> </ul>
<b>Budget</b>	Interventions provinciale et régionale, sur base de projets proposés annuellement ; problème du caractère sectoriel du financement par rapport au caractère transversal de la démarche.
<b>Phase prospective</b>  <b>Diagnostic prospectif et partagé</b>	<p>L'année 2001 est mise à profit pour constituer les instances et rechercher des moyens financiers.</p> <p>En 2002, le travail technique débute. Le Comité de pilotage de la démarche s'est appuyé sur une vaste consultation de tous ceux qui exercent des responsabilités ou ont des missions dans la province de Luxembourg et au-delà. 273 acteurs (internes et externes au territoire) sont interviewés sur base d'un canevas commun par les divers membres de l'Equipe technique qui se répartissent la tâche selon leur connaissance particulière de tel ou tel domaine de développement du territoire.</p>
<b>Identification des enjeux de long terme</b>	<p>Des contacts se nouent avec l'Institut Destrée et l'idée d'intégrer une phase de prospective dans la démarche de travail initiale fait son chemin. C'est ainsi que l'Institut accompagne l'Equipe technique au cours du second semestre 2003 pour décliner les enjeux prospectifs au départ des rapports d'interviews des acteurs. Une méthodologie est proposée qui s'articule en deux actions majeures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'encadrement méthodologique en vue de la reformulation, l'organisation et la hiérarchisation des enjeux suivant une approche systémique;</li> <li>- l'encadrement cognitif permettant la mise à disposition de l'équipe technique des connaissances de l'évolution des tendances et des enjeux européens et wallons dans un souci de cohérence et de pertinence des travaux de Luxembourg 2010.</li> </ul> <p>Diverses réunions ont lieu avec l'Equipe technique, tant pour intégrer les éléments propres à une démarche de prospective dans le cadre d'un séminaire de formation à la prospective que pour identifier ces enjeux dans une dynamique transversale et de long terme.</p> <p>Un des défis majeurs était d'arriver à une vue d'ensemble des questionnaires par les différents membres de l'Equipe technique. Pour ce faire, des rencontres se sont déroulées soit avec la totalité du groupe soit en sous-groupes en vue de restituer le fruit de ces nombreux entretiens.</p> <p>Ces échanges, encadrés en partie par l'Institut, ont mené à lister 200 idées fortes hiérarchisées et regroupées en « Quatre regards », document présenté une première fois au Comité de Pilotage en décembre 2003.</p>

	<p>Les Quatre regards ont ainsi été analysés avec la même grille ; ils ont été développés et fondés selon différentes variables, telles que les évolutions globales extraterritoriales par rapport à l'enjeu et dynamiques externes au territoire, les potentialités internes et jeu des acteurs, l'échelle de territoire pertinente, etc.</p> <p>Ces regards ont ensuite été soumis à la lecture critique des personnes et institutions qui ont été rencontrées au cours de l'enquête, et également à d'autres acteurs et citoyens au cours de réunions de restitutions spécifiques. Il fut décidé dans la foulée que ce document serait réécrit dans un langage plus appropriable pour tout un chacun.</p> <p>Les Quatre regards ont été exposés aux élus provinciaux en septembre 2004. En novembre et décembre 2004, les élus des 44 communes de la province ainsi que les deux ministres luxembourgeois ont été invités à prendre connaissance du projet de territoire dans son état actuel : trois réunions de restitutions ont été organisées à Habay, Bertrix et La Roche. Il s'agissait de rendre la démarche publique, de sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux qui la sous-tendent, d'activer le débat et de l'enrichir de suggestions, de réflexions et de critiques. Certaines interventions ont ainsi conforté les regards quant à l'identification de besoins prioritaires, et d'autres au contraire, ont mis l'accent sur les aspects insuffisamment pris en compte par la démarche. Ceci a notamment obligé la démarche à apporter un enrichissement important sur la dimension jeunesse.</p> <p>Ces quatre regards ont été formulés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la volonté de maîtriser un développement intégré en tenant compte des spécificités infra-territoriales ;</li> <li>- la capacité de la gouvernance à permettre l'accès aux services d'intérêt public, en associant créativité, ouverture et dynamique de réseau ;</li> <li>- la mise en réseaux du territoire et de ses acteurs, dans une aire géographique à géométrie variable, pour dépasser les contraintes et saisir les opportunités ;</li> <li>- la capacité de mener un développement harmonieux du territoire, entre authenticité et modernité, basé sur la recherche d'une qualité globale et traduit en une image interne et externe cohérente.</li> </ul>
<p><b>La construction de la vision commune</b></p> <p><b>La charte : un engagement autour d'un projet commun et d'un futur souhaité</b></p>	<p>Dans la foulée de ces consultations sur l'appropriation des Quatre regards pour une vision d'avenir, les promoteurs de la démarche se lancent dans la rédaction d'une Charte qui entérine en quelque sorte le travail d'appropriation des Quatre Regards et jette le pont vers la stratégie et l'action.</p> <p>La Charte est de la sorte appelée à devenir le texte de référence de la démarche. C'est un document unique, bref, concentré sur la définition d'une philosophie d'action privilégiant la mise en réseau et la gestion concertée. Elle traduit une vision construite sur l'expression des besoins des acteurs. Elle identifie des objectifs généraux à poursuivre, des comportements et des valeurs à cultiver. Elle énonce aussi six axes stratégiques majeurs qui renvoient à des orientations et des priorités du Luxembourg à un horizon de 10 ans (voir stratégie</p>

<p><b>Le succès mobilisateur des Assises du Territoire de juin 2005 : le passage de la réflexion à l'action</b></p>	<p>ci-après).</p> <p>La Charte n'a pas de valeur réglementaire, mais est l'expression d'une solidarité, d'une volonté collective et d'un engagement autour d'un projet commun et d'un futur souhaité. Elle inspire et oriente la démarche tout au long de son existence, dans toutes ses dimensions. C'est pourquoi elle est volontairement brève et concentrée sur des objectifs généraux, des comportements et des valeurs. L'engagement sur des objectifs chiffrés relève d'un autre travail. C'est évidemment aux acteurs de développement qu'il est demandé de la mettre en œuvre. L'opérateur, l'individu qui s'engage à l'appliquer le signifie officiellement en la signant. Il est souhaité qu'il précise comment cela se traduira dans son activité et ses projets. Les articles de la Charte sont issus du travail de consultation, d'analyse et de restitution mené conjointement depuis 2001 par le Comité de Pilotage et l'Equipe Technique de Luxembourg 2010. Elle se veut amendable ; le Comité de Pilotage est chargé d'orchestrer une procédure d'évaluation annuelle de la Charte et, le cas échéant, de faire procéder à son adaptation.</p> <p>Le 4 juin 2005 se sont tenues les Assises. Les sceptiques attendaient les Assises du territoire de Libramont pour démontrer que leur attitude avait quelques fondements. Or, ces Assises ont rassemblé plus de 400 personnes. Cette étape en a réveillé certains qui se sont demandés ce qu'ils avaient manqué ; ces personnes proviennent du monde politique, du monde institutionnel, du monde administratif. Les Assises ont permis une prise de conscience. Les Assises ont aussi été un temps fort du renforcement du réseau interpersonnel et interinstitutionnel qui est une des forces de la démarche.</p>
<p><b>Phase stratégique</b></p>	
<p><b>Définition des axes stratégiques : la Charte Luxembourg 2010</b></p>	<p>Les Assises ont été imaginées dans le but de symboliser le passage de la phase conceptuelle à l'étape d'opérationnalisation. Elles se sont adressées en priorité aux acteurs de développement. Mais, dans la mesure où elles avaient fait l'objet de publicité dans la presse, tous ceux qui voulaient venir et apporter quelque chose étaient les bienvenus.</p> <p>Au terme de cette manifestation, trois objectifs ont été atteints :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'officialisation de la Charte ;</li> <li>- l'enclenchement de la formation d'un réseau de base, composé d'acteurs de terrain actifs dans de multiples secteurs ;</li> <li>- le balisage des premiers projets, recueil d'éléments concrets permettant d'étoffer le catalogue d'actions à mener et de décliner les axes stratégiques en projets concrets à empoigner dans la foulée des Assises.</li> </ul> <p>La Charte énonce six axes stratégiques majeurs qui renvoient à des orientations et des priorités du Luxembourg à un horizon de 10 ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'innovation, enseignement, recherche et maîtrise des langues étrangères ;</li> <li>- les services à la population dans les domaines culturel, social, et en matière de mobilité et de sécurité ;</li> <li>- le positionnement du territoire comme une éco-région en favorisant le développement d'actions nouvelles liées</li> </ul>

	<p>notamment aux activités traditionnelles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'actualisation de l'image interne et externe du territoire ;</li> <li>- la construction du Réseau et de ses outils au service des acteurs de développement</li> <li>- les Jeunes et leur avenir.</li> </ul> <p>Ces axes stratégiques ne peuvent aborder l'ensemble des besoins du territoire ; leur liste et leur contenu sont évolutifs. Ils sont interconnectés et se complètent pour réaliser la Vision définie dans la Charte.</p> <p>La Charte définit donc une ligne directrice, mais qui laisse place à un document plus évolutif : « le Contrat d'Action ». Ces axes identifient effectivement des champs d'action à investir ou à approfondir afin de relever les défis majeurs auxquels le territoire est et sera confronté pour l'avenir. Chaque axe correspond à un domaine vaste, multiple et mouvant. Il recouvre des enjeux précis, des objectifs chiffrés, des actions concrètes à identifier avec les acteurs.</p>
<p><b>Mesures et choix des actions concrètes</b></p>	<p>En octobre 2005, un recensement de projets a été lancé parmi tous les acteurs qui avaient participé à la démarche d'une manière ou d'une autre. On demandait avant tout les projets qui s'adressaient à plusieurs acteurs ou qui avaient des dimensions multiples. Cela a permis de dégager 64 projets (en phase de préparation et/ou de réalisation) pour le Luxembourg.</p> <p>Les mesures concrètes recouvrent trois champs d'actions ; il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en relation des acteurs de développement, puis organiser et animer le Réseau ainsi constitué ;</li> <li>- créer des outils collectifs (cellule de veille, banque de données, observatoire du territoire, formations, ...) mis à disposition des acteurs du réseau afin de les aider dans le développement de leurs projets ;</li> <li>- répertorier des idées, projets, actions compatibles avec la Charte et susceptibles d'être inscrits dans le « Contrat d'Action » de la démarche. Ils peuvent être de trois types : projets existants et déjà bien avancés pour lesquels Luxembourg 2010 pourrait apporter une gestion participative et concertée pour la suite ; projets en gestation à impulser ou à munir d'un leadership (opérationnel ou politique) ; projets à appeler dans des domaines où des besoins existent mais ne sont pas encore pris en charge.</li> </ul> <p>Les projets issus de Luxembourg 2010 qui s'y inscrivent se veulent porteurs de valeur ajoutée significative au niveau régional. Cependant, aucune grille de critères n'a été pré-établie mais les projets retenus ont requis la transversalité, la création d'une dynamique de réseau, le respect des principes de la Charte, la prise en compte, dans la mesure du possible, d'une dimension transfrontalière et wallonne, et un degré suffisant de maîtrise par les acteurs luxembourgeois.</p> <p>La valeur ajoutée des projets a considéré :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'amplification des projets ;</li> <li>- l'inscription dans une démarche reconnue par les instances de la région wallonne ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la mise à disposition d'outils collectifs ;</li> <li>- la production de nouvelles connaissances ;</li> <li>- un lieu de mobilisation ;</li> <li>- une méthode de gestion participative et concertée ;</li> <li>- une plateforme d'échanges d'expériences et de savoir-faire via le Réseau.</li> </ul> <p>Le travail en grappes de projets et d'acteurs s'est poursuivi tout au long de 2006, un peu dans l'improvisation méthodologique de moyen terme, mais avec des objectifs précis à atteindre.</p> <p>A l'analyse, il en ressort effectivement un certain nombre d'actions fédératrices (rassemblant différents projets mais avec un objectif englobant), et des actions organisatrices du réseau ou du territoire.</p> <p>L'ensemble va former le premier programme d'actions arrêté en 2007 de Luxembourg 2010, dont le suivi sera l'apanage des instances de Luxembourg 2010.</p>
<b>Pilotage et suivi de la mise en œuvre</b>	<p>Le travail technique est réalisé par les différentes organisations actives sur le territoire ; elles constituent la richesse du réseau.</p> <p>Luxembourg 2010 est un exercice permanent. Le projet peut rouler de lui-même mais il faut assurer son organisation. Les porteurs de projet gèrent leur projet mais en cas de problème, tel en matière de financement, ils peuvent se tourner vers la dynamique de réseaux constitués par Luxembourg 2010.</p> <p>« Luxembourg 2010 est une action permanente pendant laquelle il est possible de contacter des relais pour faire avancer les choses ».</p>
<b>Evaluation du processus et des produits de l'exercice de prospective</b>	<p>En 2006, outre la poursuite des actions entreprises, la mise en place d'une procédure d'évaluation du fonctionnement général et de l'état d'avancement des projets seront étudiés. De nouvelles Assises sont prévues ensuite.</p> <p>Le recensement de projets et la répartition des acteurs par grappes pour le traitement de cette information au cours de l'année 2006 a mis en évidence trois éléments importants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la valeur ajoutée de Luxembourg 2010 ne se situe pas au niveau de l'action dans le cadre de ces projets mais dans la conception et l'apport d'outils utiles à l'atteinte de leurs objectifs : lobbying, finalités plus vastes englobant différents projets, techniques de gestion de réseaux ou de projets, etc ;</li> <li>- certains projets peuvent être rassemblés dans des actions fédératrices, aux finalités plus vastes, qui peuvent devenir alors des mesures du « Contrat d'action », programme dont la gestion et le suivi seront assurés en 2007 ;</li> <li>- la nécessité de suivre une méthodologie stricte dans des opérations à intervenants multiples.</li> </ul>
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le site Internet <a href="http://www.luxembourg2010.be">www.luxembourg2010.be</a></li> <li>- La brochure « Luxembourg 2010, l'invitation à l'engagement »</li> <li>- La Charte Luxembourg 2010</li> <li>- La brochure « Quatre regards pour une vision d'avenir »</li> <li>- Interview du Gouverneur Bernard Caprasse, accompagné de Nadine Godet, Bruno Andrieu et Jean-Pierre Sottiaux, le 19 juillet 2006, par Céline Hermand et Pascale Van Doren</li> </ul>

	- Interview de Henry Demortier le 22 août 2006, par Celine Hermand et Pascale Van Doren
--	---