



## Luxembourg 2010

### Processus transversaux et Questions de contexte

#### Processus transversaux

<p>Processus d'appropriation</p>	<p><b>La recherche d'une méthode pour accompagner le processus de Luxembourg 2010</b></p> <p>A la fin de l'année 2000, début de l'année 2001, on cherche une méthode pour accompagner le processus de la démarche initiée. Une cellule de prospective avait été créée chez 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. Cette démarche fut jugée pertinente pour les besoins de Luxembourg 2010 et fut ensuite appliquée comme telle.</p> <p><b>L'accompagnement de l'Institut Destrée dans la phase de prospective</b></p> <p>Des contacts se sont noués 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 a accompagné l'Equipe technique courant 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 eu 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><b>L'appropriation de la démarche au moment de la diffusion de ses premiers résultats</b></p> <p>Lors du dernier trimestre 2004, avant les Assises, des restitutions aux communes ont été organisées d'une part, pour communiquer sur ce qui a été fait, et d'autre part, pour revenir vers les acteurs locaux pour enrichir les résultats. Cet important effort de sensibilisation auprès des acteurs locaux a permis de les faire participer aux Assises. Il a également contribué à ce que les élus s'approprient le projet. En effet, seules 30 à 35 personnes ont assisté à la restitution, mais on a compté 200 à 300 acteurs lors des Assises.</p>
<p><b>Implication des parties prenantes</b></p>	<p>L'opérateur, l'individu qui s'engage à appliquer la Charte le signifie officiellement en la signant. Il est souhaité qu'il précise comment cela se traduira dans son activité et ses projets.</p>
<p><b>Processus d'apprentissage sociétal</b></p>	<p><b>Trois obstacles à surmonter pour s'inscrire dans une démarche de prospective</b></p> <p>Il y a par rapport aux obstacles que l'on rencontre, un obstacle de nature quasi philosophique. Il y a un scepticisme évident à l'égard des démarches de cette nature alors qu'on voit bien que dans la société post-industrielle, l'essentiel du travail gît dans l'immatériel et donc, dans la réflexion.</p> <p>Et il y a un deuxième obstacle de fond aussi, c'est cette difficulté qu'ont les gens à travailler en partenariat et en réseaux. Il y a une vision critique et négative des autres. Or, ils doivent se dire que s'ils participent à cette démarche, ils doivent accepter de partager leurs expériences, de monter dans des projets qui sont conçus de manière multiple, en sachant évidemment qu'ils y laissent une part de leur ego.</p> <p>Troisième obstacle enfin, ce sont les obstacles liés aux logiques de pouvoir, des personnes et des institutions, obstacle lié au précédent.</p> <p><b>Les décalages entre les attentes des différents acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entre le Comité de pilotage (attentes concrètes face à la prospective apparaissant comme trop conceptuelle) et l'équipe technique (qui fournit une production abstraite, conceptuelle, intellectuelle) ;</li> <li>- entre les attentes des politiques qui veulent du concret, et l'équipe technique, le temps n'étant en effet pas le même pour tout le monde ;</li> <li>- l'équipe technique n'a peut-être plus la motivation, ressent peut-être moins d'intérêt à laquelle il faut peut-être redonner une dimension plus scientifique.</li> </ul> <p><b>Le travail de réseaux</b></p> <p>Le point fort de Luxembourg 2010 réside dans ses partenariats, dans ses réseaux, qui s'inscrivent dans un processus. Celui-ci comprend des temps forts mais également des moments de respiration. Mais Luxembourg 2010 est une action permanente pendant laquelle il est possible de contacter des relais pour faire avancer les choses. L'équipe technique a tout intérêt, et c'est sa mission, de raccrocher les projets à Luxembourg 2010.</p>

	<p>Certains ont compris l'importance du travail en réseau, qu'il n'est plus possible de faire les choses seuls. Ils ont appris à se connaître, à travailler ensemble, à faire confiance aux uns et aux autres, à accepter de partager leurs expériences. Ce travail en réseau a facilité la définition des projets : 61 ont été répertoriés, soit des projets nés immédiatement de la démarche soit apportés par des porteurs de projets souhaitant adhérer à la démarche.</p>
	<p><b>L'apprentissage de l'autre</b>  « Cette démarche aura été pour mon association une formidable occasion d'apprendre ce que c'était que le partenariat, apprendre à partager et apprendre à regarder les autres associations, les autres institutions, non pas comme des institutions rivales ou concurrentes mais comme des partenaires ».</p>
	<p><b>L'évolution des outils et méthodes de gestion dans le travail en réseau</b>  De la même façon que dans une entreprise, il y a des services clientèle, des services comptables, le service secrétariat général, etc. Dans un réseau, il faut également du back office, il faut du maintien de réseau, il faut de la structure de réseau, à côté du contenu dont on discute. Et cela, je crois que ce n'est pas encore passé dans les esprits. On considère que ça va de soi. Or, ça prend énormément de temps parce que c'est basé uniquement sur la relation humaine. Mais, je pense qu'il y a des outils qui apparaissent progressivement dans différentes régions, dont il faudrait se saisir. Ça rejoint très fort la société de la connaissance. Il est clair que ceux qui optimiseront les relations entre les institutions, les opérateurs, les acteurs, les personnes, gagneront. Et ceux qui auront des outils adéquats pour faire ça, gagneront. Les méthodes de gestion pour la qualité, justement, permettent de mieux travailler ensemble, parce que chacun sait ce que fait l'autre, quel est le contexte dans lequel il évolue. On voit bien que progressivement, on est amené, par le pouvoir régional, à se mettre dans ce moule de la certification de qualité ISO.</p>
	<p><b>Le mécanisme d'alimentation et de survie du réseau</b>  Le mécanisme qui va alimenter la survie du réseau ou qui fait en sorte que le réseau fonctionne, c'est qu'il y a toute une logistique là derrière de coordination, de compte rendu, de base de données d'acteurs, etc. qui devraient supporter l'ensemble de la démarche et qui est évidemment un boulot d'abnégation, parce que rien n'est visible dans tout ça. Personne ne veut s'en préoccuper. Or, c'est ça l'essentiel du système.</p>
	<p><b>La professionnalisation du réseau dans la durée</b>  Dans le réseau, il faut pouvoir informer. On doit avoir des méthodes d'information des nouveaux, parce qu'il peut y voir un changement, une personne qui accouche, ou qui prend sa retraite, etc. ou bien quelqu'un qui part ; il faut alors pouvoir transférer l'information. Et ça fait partie de la professionnalisation du réseau, parce que sinon, les gens arrivent comme ça et puis, ils tombent au milieu de nulle part. Ils n'ont pas tout l'historique.</p>

	<p><b>Le lien entre le budget et les délais</b>  On a pris des retards par rapport aux délais. Le temps a peu d'importance, sauf au moment des élections, parce qu'on ne doit pas compter le temps en monnaie sonnante et trébuchante. Il y a un contexte de travail, où on doit travailler un peu comme dans le privé : on a des projets, il faut que ça aboutisse absolument parce qu'on n'a pas le budget pour aller au-delà. Or, parfois le comité de pilotage ne décidait pas ce jour, il reportait sa décision à la fois d'après. Donc, au niveau budget, on a constamment ramé.</p>
	<p><b>La difficulté du passage à la phase d'opérationnalité</b>  Le lien entre la prospective et la stratégie n'est pas de pur sang. Il faut pouvoir accepter que nous sommes dans un changement progressif de société et dans lequel on ne voit pas les impacts immédiats. Il y a donc un travail de rigueur.</p> <p>De grosses difficultés ont émergé entre le passage des « 4 regards » à la vision : la phase d'opérationnalité nécessitant en effet du volontarisme. Il faut également être prudent sur le fait qu'il ne doit pas y avoir tentative d'appropriation des actions visant à valoriser son ego en représentant une institution.</p> <p><b>Luxembourg 2010 est un exercice permanent</b>  Le projet peut rouler de lui-même mais il faut assurer son organisation. Le porteur de projet gère son projet mais en cas de problème (ex : financement), il peut se tourner vers les institutions. Ils peuvent « rouler » tous seuls à partir du moment où le réseau est constitué Cela permet au Comité de pilotage de se focaliser sur d'autres projets.</p> <p>Mais il existe des contingences à gérer telles que les élections communales, qui risquent de bouleverser les choses si les partis basculent dans l'opposition. Il faut tout d'abord communiquer sur la démarche, puis après les élections, il faudra relancer les choses et redynamiser l'équipe dans un contexte nouveau, tout en gardant en tête le consensus luxembourgeois.</p>
Diffusion du travail	<p><b>La présentation des Quatre regards</b>  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 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 permis d'apporter un enrichissement sur la dimension jeunesse.</p>

	<p><b>Les Assises : passage de la conceptualisation à l'opérationnalisation</b>  Le 4 juin 2005 se sont tenues les Assises. 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.</p>
	<p><b>La présentation d'éléments concrets pour intéresser la population</b>  La démarche de « promotion » de la prospective passe au niveau des couches intermédiaires, des couches décisionnelles. Là où c'est beaucoup plus compliqué, c'est au niveau de la population. Ce n'est ni la méthodologie, ni la prospective qui va les intéresser. Il faut prendre l'exemple de cas concrets : « A quoi ça sert » et « Comment nous y sommes parvenus ». Là les gens comprennent et sont enthousiastes. Les gens en ont marre des querelles individuelles, ils préfèrent l'union pour réaliser des choses.</p>
	<p><b>Une communication télévisée, l'intérêt de la presse (notamment)</b>  La communication du projet s'est effectuée récemment par le tournage du Gouverneur Caprasse de 4 récents spots télévisés, d'une durée de 6 à 8 minutes, pour expliquer la démarche Luxembourg 2010. L'essentiel de la parole a été donnée aux acteurs de terrain, soit environ 30 à 40 intervenants, dans un souci de travail pédagogique à l'égard de la population. Il n'y avait pas d'homme politique à cause de la période électorale. On note également une percolation de plus en plus importante dans la presse, alors qu'il y a eu un énorme scepticisme initial de la part des journalistes. Un site Web : <a href="http://www.luxembourg2010.be">www.luxembourg2010.be</a></p>
<p><b>Quoi d'autre ?</b></p>	<p>Organisation du suivi du programme d'actions fédératrices = nouvelle mission pour 2007.</p>
<p>L'évaluation</p>	<p>Tous les gouverneurs de province, qui n'ont pas de rôle politique décisionnel, devraient s'intéresser aux méthodes d'évaluation en vue d'évaluer le travail en réseau des différents partenaires.</p>
<p>Les plus values de la prospective</p>	<p>La prospective a été essentielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les gens ont appris à se connaître, ont pris confiance, ont pris l'habitude de travailler ensemble ; ont pris conscience de la nécessité de travailler en réseaux ;</li> <li>- elle permet de concrétiser les projets sans aucune peine car elle a suscité une adhésion des gens et offert un label à Luxembourg 2010.</li> </ul>

## Questions de contexte

<p>Délimitation du contexte de l'exercice</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 l'élaboration du Schéma régional de Développement de la province du Luxembourg (ou SDEP - Schéma de Développement de l'Espace Provincial).</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 faible 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>Légitimité et confiance en l'opérateur</p>	<p>La démarche Luxembourg 2010 est fondée sur le principe de transparence et dont la philosophie considère qu'« on joue ensemble ».</p>
<p>Emergence de la créativité et de management de l'innovation</p>	<p><b>Le réseau comme base à l'émergence de complémentarités</b>          Le réseau, c'est savoir ce que fait l'autre, avoir une bonne connaissance du métier de l'autre, pour trouver la complémentarité. Il faut des échanges mutuels pour une meilleure connaissance, et une volonté de passer à autre chose pour s'engager et réaliser un projet commun. Il est important de distinguer concurrence et complémentarité, et pour cela, il faut éviter de s'opposer sur certains points.</p> <p><b>La recherche de valeur ajoutée dans l'élaboration des projets</b>          Les projets issus de Luxembourg 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> <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>L'approche globale et transversale a permis de déterminer des projets fédérateurs et trans-sectoriels.</p>
<p>Recrutement et implication des parties prenantes et des acteurs</p>	<p><b>Une vaste consultation des acteurs</b></p> <p>Le travail technique a débuté en 2002. Le Comité de pilotage de la démarche s'est appuyé sur une vaste consultation de tous ceux qui exercent des responsabilités 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> <p><b>Les incontournables associations, profondément ancrées dans le territoire</b></p> <p>Les associations ont joué un rôle important dans le travail qui a été mené. Elles sont inscrites dans le territoire et c'est ça qui fait la richesse du réseau et de l'apport de chacun. Par contre, elles empêchent peut-être d'avoir le recul nécessaire à l'analyse. « Je veux dire que l'aspect que j'ai regretté tantôt qui était la perte de l'aspect scientifique, intellectuel, peut être lié au fait qu'on est trop inscrit dans le territoire et on a aussi, en tant qu'association, des choses à mener sur ce territoire. C'est pas toujours facile de mener les deux. »</p>
<p>Nature de la participation (gouvernance) et position des acteurs</p>	<p><b>La consultation des acteurs et des citoyens</b></p> <p>Les regards ont 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 le document des 4 regards soit réécrit dans un langage plus appropriable pour tout un chacun.</p> <p><b>L'information des résultats de la démarche aux élus provinciaux et aux ministres</b></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 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 permis d'apporter un enrichissement sur la dimension jeunesse.</p>

	<p><b>La représentation des partis dans le Comité de pilotage</b> Le Comité de pilotage n'est pas une nouvelle structure de pouvoir ; c'est une filière démocratique et politique qui doit appuyer les décisions et les projets. Il n'y a pas eu de balance politicienne dans le Comité de pilotage. Donc, les écologistes qui, dans le Luxembourg, représentent 7 à 8 % des voix pour le moment, ont deux membres au Comité de pilotage, à l'instar du parti socialiste, du CDh, du MR. Les syndicats sont représentés à parts égales. Je parle du front commun syndical. Parce qu'ici, le syndicat libéral est pratiquement inexistant.</p> <p><b>L'égo des acteurs</b> Les réflexes d'individualisme, d'ego, l'hypertrophie du moi, reviennent à la surface tout le temps.</p> <p><b>Les tentatives d'appropriation des actions ou de réussites de projets</b> Il faut être prudent sur le fait qu'il ne doit pas y avoir de tentative d'appropriation des actions visant à valoriser son ego en représentant une institution.</p>
<p><b>Désir de prospective (Quand lancer l'exercice ?)</b></p>	<p>Il a alors fallu combattre plusieurs obstacles à l'adoption de la prospective :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il faut lutter contre le scepticisme aux idées et concepts abstraits ;</li> <li>- il faut laisser son ego de côté ; il existe une difficulté de travailler en partenariat ou réseaux pour les individus et les institutions ; la prospective permet en effet de dépasser une vision critique et négative des autres qui amène au conflit, pour aller vers une vision plus large reposant sur un partage d'expériences, de projets conçus de manière multiple ;</li> <li>- il faut une volonté affirmée, dépasser les ironies de « penseur en chambre ». Il est nécessaire de donner de l'importance à l'immatériel et aux réseaux, ce qui est la valeur ajoutée de la réflexion et l'absolue importance des réseaux.</li> </ul>
<p><b>Construction d'une communauté de pratiques au niveau territorial (prospective continue)</b></p>	<p><b>Une méthodologie précise et rigoureuse</b> Il faut adopter une méthode précise pour ne pas dériver en discussions purement intellectuelles. Elle doit être étudiée et suivie. Au départ, on se focalise sur la nécessité de faire démarrer les choses, mais au fur et à mesure, on s'aperçoit que le suivi d'une méthodologie rigoureuse est un élément capital pour assurer le succès de l'opération.</p> <p><b>Assurer la pérennité du travail en réseau</b> Une institution seule ne peut plus rien faire ; c'est pourquoi, il faut passer à une logique de travail en réseau. Mais il est nécessaire d'avoir une méthode : travail de back office, maintien de réseau. Mais cela ne va pas de soi, il faut le travailler. Ca prend du temps, beaucoup de travail humain. Mais il est nécessaire pour optimiser les relations. Pour cela, il faut des outils adéquats.</p>



	<p><b>Le mécanisme d'alimentation et de survie du réseau</b></p> <p>Le mécanisme qui va alimenter la survie du réseau ou qui fait en sorte que le réseau fonctionne, c'est qu'il y a toute une logistique là derrière de coordination, de compte rendu, de base de données d'acteurs, etc. qui devraient supporter l'ensemble de la démarche et qui est évidemment un boulot d'abnégation, parce que rien n'est visible dans tout ça. Personne ne veut s'en préoccuper. Or, c'est ça l'essentiel du système.</p>
Quoi d'autre ?	