



Une stratégie de développement ÉCONOMIQUE et TERRITORIAL pour la province de Namur

Analyse - Vision - Projets

Voir la province comme un ensemble d'écosystèmes corrélés entre eux et avec l'extérieur, donner à chacun une ligne claire des objectifs à poursuivre, assurer la cohérence en assignant à la Province 8 projets mobilisateurs, voilà ce que propose l'étude stratégique de la Sofred.

Cette étude se départit radicalement de ce qu'on lit d'habitude. Est-ce par ignorance ou désintérêt qu'on n'y trouve pas une phrase sur les voies de transport à aménager, sur les ressources naturelles à exploiter, sur les entreprises à attirer ? Pas du tout ! Tout cela est connu et doit être fait. Mais il faut aller plus loin.

Et aller plus loin, c'est mobiliser les énergies. La Sofred nous invite à rendre notre province agréable, moderne, dynamique, pour y attirer des habitants. Elle parie sur la culture pour assurer le développement. Le mot "création" est le plus utilisé. Bref, elle nous dit : « L'avenir dépend de vous ».



Pour une économie résidentielle

LES temps d'incertitude et de turbulences exigent des politiques qui indiquent les perspectives et les voies à suivre.

Elles ont le devoir essentiel d'orienter d'autant plus judicieusement les investissements publics que les ressources générées par une croissance qui n'est plus spontanée sont devenues plus rares.

Dans ce contexte, la démarche prospective privilégiée par le BEP avec le soutien de la Province et de la Wallonie s'avère particulièrement opportune.

Les contacts multiples avec les opérateurs de terrain, la prise en compte de la diversité du territoire provincial, l'analyse AFOM (atouts-faiblesses-opportunités-menaces), les échanges fructueux entre la SOFRED et le BEP permettent de tracer des lignes de force d'une volonté et d'une action politique concertée, basée sur l'économie résidentielle et qui est développée dans ces pages.

Concrètement, parallèlement au rôle déterminant de la capitale wallonne, du lien essentiel entre cette capitale et les deux grands pôles industriels, l'émergence d'une réalité est incontournable : un nombre croissant de gens viennent habiter en province de Namur. Cette population souvent hautement qualifiée constitue un potentiel du développement d'une économie résidentielle.

La généralisation des nouvelles technologies de la communication couplée aux difficultés de mobilité physique laissent prévoir qu'une part toujours plus importante de leur travail sera effectuée à partir de leur résidence.

De cette réalité émergera non seulement des besoins nouveaux à satisfaire, mais aussi la création d'activités et d'emplois au départ de cette économie basée sur les résidents.

Si le succès est au rendez-vous, la marginalisation d'une partie du territoire et donc de la population qui y vit sera écartée.

Ce n'est certainement pas *la* voie, elle n'est pas unique, mais au moins elle existe et c'est plutôt rassurant.

Il ne s'agit donc pas d'une étude sans lendemain ; elle débouchera, après appropriation par les politiques et les entrepreneurs, sur du concret !

Nous avons donc des raisons d'être enthousiastes...

Robert JOLY
Président du BEP

Sofred Consultants

LE BEP a choisi le cabinet Sofred Consultants pour être conseillé et accompagné dans sa réflexion pour la définition d'une stratégie territoriale de développement économique pour la Province de Namur.

Sofred Consultants est spécialisé dans l'accompagnement des mutations économiques des territoires et des entreprises. Le Cabinet de conseil est composé de 45 personnes et totalement indépendant des grands réseaux de cabinet et de conseil ou des grands groupes financiers. Les équipes de Sofred ont mené depuis une quinzaine d'années plus de 500 missions de conseil auprès de clients publics et privés et sont aujourd'hui reconnues comme l'un des cabinets français de référence dans ce métier.

4 pôles de compétences :

- Anticipation et accompagnement des restructurations
- Politiques publiques et économie durable
- Middle Market – PME-PMI
- Immobilier et foncier

Un réseau international :

- 4 continents : Amérique, Asie, Afrique, Europe
- Relocalisation - délocalisation, développement, représentation et prospection à l'international, identification de repreneurs, benchmarks internationaux

L'étude de prospective territoriale pour la province de Namur a été chapeautée par Alain Charles, Senior Consultant au bureau Sofred. Celui-ci alterne depuis plus de 10 ans ses missions de conseil en stratégie économique pour des territoires locaux ou régionaux avec l'enseignement de la prospective territoriale puis des finances publiques dans différentes universités en France.

I. Une vision stratégique globale et sur mesure pour la Province de Namur

La province de Namur est riche de ses diversités. Le Bureau économique de la Province de Namur en est bien conscient et c'est pour tirer profit de ces différences qu'il a commandé une étude "stratégique" au bureau parisien Sofred. Pourquoi un consultant français ? Pour la vision extérieure, vierge de tout a priori sur la région, une vision nouvelle qui ne soit pas inhibée par la connaissance des projets existants.

Cette étude a pu être réalisée grâce à une intervention de 100 000 € de Rudy Demotte, Ministre-Président, et de Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Économie de la Wallonie, et de 50 000 € de la Province.

Outre qu'elle tient compte des potentialités du terrain, cette étude se place en lien avec les nouvelles orientations de la stratégie européenne. La Province de Namur entend bien se positionner avec des projets forts et fédérateurs, fruits d'une réflexion intégrée, pour la prochaine période de programmation 2014-2020.

La Sofred a procédé selon une méthodologie qui alterne rencontres de terrain (ateliers, séminaires, interviews), analyse documentaire et mise en perspective. Pour la province globalement et pour chaque sous-territoire, qu'elle a nommé "écosystème", elle a, après analyse des forces et faiblesses, déterminé une vision stratégique et des projets adaptés à la situation de chacun d'eux. Pour aboutir à un modèle de gouvernance et un premier plan opérationnel.



1. Un territoire hétérogène soumis aux influences externes

Au croisement de deux **euro-corridors** (routiers, ferroviaires et fluviaux), un dans le sens nord-sud (Bruxelles-Namur-Luxembourg) et l'autre dans le sens est-ouest (Lille-Mons-Charleroi-Namur-Liège-Maastricht), comprenant le siège de la **capitale wallonne**, la province de Namur est un territoire hétérogène, composé de **pôles urbains, semi-urbains** et de sous-régions à forte dominante **rurale**.

Sur le plan économique, les atouts majeurs de la province sont les nombreuses TPE ("Très petites entreprises"), dont certaines travaillent dans des niches à forte valeur ajoutée, l'importance du secteur tertiaire privé, public et non-marchand, et une population en croissance avec des revenus supérieurs à la moyenne de la Wallonie.

Si le rayonnement de Namur, capitale wallonne, sur l'extérieur est un facteur déterminant de la stratégie à mener, il est tout aussi important de tenir compte, en sens inverse, des aires polarisatrices externes :

- Liège pour la région andennaise et le nord-est namurois ;
- Marche pour le sud-est namurois ;
- Les Ardennes françaises pour tout le sud, depuis Couvin jusqu'à Vresse-sur-Semois ;
- Bruxelles pour le nord namurois ;
- Charleroi pour la Basse-Sambre et le nord de l'arrondissement de Philippeville.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT



La province de Namur est divisée en 5 écosystèmes,
5 parties de province qui partagent
des caractéristiques communes.



2. Cinq “écosystèmes”

Plutôt que de diviser la province en sous-régions autour d'un centre urbain, comme on l'a toujours fait, la Sofred a identifié ce qu'elle appelle des “écosystèmes”. Il s'agit de parties du territoire qui partagent des caractéristiques communes et sont soumises aux mêmes forces dynamiques. Elle s'est référée pour chacun d'eux au facteur ayant les plus grands effets d'entraînement sur les décisions des acteurs économiques (implantation d'entreprises, établissement de nouveaux habitants...). Ce sera tantôt une fonction dominante, tantôt un axe de transport, tantôt des influences externes, tantôt encore des ressources naturelles.

Ces cinq écosystèmes sont :

- **Namur-capitale** : un pôle urbain bien structuré ;
- **La E 411** (de Gembloux à Rochefort) : un axe fort entre deux capitales européennes ;
- **La Basse-Sambre** : un bassin industriel en reconversion entre Namur et Charleroi ;
- **La Nationale 5** : un bassin hétérogène connecté à la France
- **La région de Beauraing** : un bassin rural aux ressources forestières et touristiques.

Cette proposition fait délibérément fi des facteurs géographiques traditionnels, comme les caractéristiques du sol (le Condroz, la

Hesbaye, la Famenne...), les vallées (la Meuse, la Sambre, la Semois...), l'histoire et même les polarités urbaines. Ces facteurs ne sont, en effet, pas jugés en capacité à eux seuls d'orchestrer le dynamisme. Il en résulte quelques surprises. Ainsi, la région de Dinant doit se déterminer par rapport aux trois écosystèmes qui l'entourent : Namur, E 411 et Nationale 5. De même, Andenne doit se voir en relation avec la capitale wallonne... Mais à tout prendre, c'est aussi le cas de toutes les parties du territoire provincial dont le développement ne se conçoit qu'en relation les uns avec les autres et avec l'extérieur.

3. L'inventaire des ressources

L'inventaire des ressources à la disposition de la Province de Namur pour booster son développement économique a été effectué. Ici aussi la Sofred innove. Elle ne capitalise pas sur les ressources naturelles (le sol, la pierre, le bois...), ni sur les traditions industrielles (le verre, le fer...), ni sur les grands axes de transport (la route, le fer...). Tout cela est connu. Ce qui

lui importe ce sont les créations humaines, facteurs de dynamisme, comme les institutions politiques, les réseaux d'entreprises, les formes d'enseignement et de recherche, les initiatives culturelles. Seuls font exception les paysages et le patrimoine, considérés comme le réceptacle de ce qui constituera l'objectif majeur : attirer de nouveaux habitants.

Voici ce qui ressort de cette analyse :

a/ Un poids institutionnel important

Le statut de capitale wallonne de Namur donne à la Province des fonctions politiques, publiques et administratives, qui peuvent être source de développement. Le



Le Saint-Gilles,
siège du Parlement Wallon

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT



transfert de compétences prévu dans le cadre de la prochaine réforme de l'État devrait renforcer le poids de la capitale. Pour les accueillir, les forces vives namuroises ont déposé une liste de sites susceptibles d'accueillir de nouvelles administrations.

b/ Un réseau économique structuré

La Province s'est choisi 7 filières stratégiques prédominantes : la construction, les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'agroalimentaire, la santé, l'environnement, le tourisme, les industries créatives et culturelles.

Dans ces domaines, à côté de nombreuses PME, elle compte une dizaine de complexes de taille internationale : Materne, Kraft Food, SGS, Vinçotte, GSK Biologicals, Carmeuse, AGC, Saint-Gobain, OCE SW Lab, Deloitte...

Elle a vu la mise en place, au fil des ans, de clusters, de pôles de compétitivité et de centres de compétences aujourd'hui reconnus dans leur secteur : Wagralim, Infopôle, Cap2020, les clusters Eco-construction, Mecatech, Technobel...

Pour et avec les entreprises, des espaces d'activité, dont certains dans une logique thématique, se sont développés : Créalys, Ecolys, Ciney, Bouge (en projet)...

Et puis, au-delà des frontières de la province, une diaspora namuroise pourrait être mobilisée dans une logique de projets, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

c/ Des appuis scientifiques solides

Le pôle universitaire structuré autour de l'Agrobiotech Gembloux (ULg) et des Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur, en réseau avec les hautes écoles, s'affirme de plus en plus. Les compétences scientifiques qui y sont développées s'affirment sur le plan international, notamment en informatique, en agro-alimentaire, en gestion de la forêt et en nanotechnologie.

d/ Une vie culturelle et associative dynamique

Des événements culturels font désormais rayonner la province au-delà de ses frontières et lui permettent d'affirmer ses spécificités, notamment en ce qui concerne le cinéma et la politique de l'image, l'humour, les arts de la scène, le jazz...

e/ Un cadre de vie attrayant

Enfin, la qualité paysagère, notamment ses forêts et ses voies d'eau, conjuguée à celle du patrimoine, riche de vestiges historiques de plusieurs époques, constitue un atout de taille pour le développement économique.

4. Comme dans un miroir

La plupart des observations faites sont partagées depuis longtemps. En les synthétisant, la Sofred veut dire aux Namurois : reconnaissez-vous votre région dans ce miroir que nous vous tendons ? L'analyse AFOM (méthodologie très utilisée en gestion de projet) met en présence les forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire. Appliquée aux cinq "écosystèmes" (voir plus loin), elle conduit aux conclusions résumées dans le tableau ci-dessous.

QUAND LES NAMUROIS SE REGARDENT EN FACE :

- Ce que nous ne serons jamais:
 - Un grand pôle économique (absence de masse critique)
 - Un grand pôle universitaire autonome
- Nos faiblesses:
 - Le caractère peu entrepreneurial (région de fonctionnaires et d'enseignants)
 - « Une belle endormie qui a peur du changement »
 - Une mentalité du « restons cachés, pas de résistance »
- Nos atouts:
 - Des discriminants positifs (qualité des espaces résidentiels) qui doivent obligatoirement s'inscrire dans une nouvelle manière de penser le développement économique



Photo © S. CHARLIER

5. Une vision stratégique

Face à ce constat, ce que propose la Sofred, c'est de changer carrément de paradigme stratégique. Elle veut dire par là que nous devons cesser de nous regarder le nombril, cesser de nous prendre pour ce que nous ne sommes pas, cesser de vouloir rivaliser avec les autres alors que nous n'en n'avons pas les atouts, mais prendre aussi conscience de notre valeur, faire confiance en notre capacité de bouger, faire preuve d'inventivité et surtout de cohésion.

**Nécessité de changement
du paradigme stratégique**

**STRATEGIE
DE DIFFERENCIATION
et de coopération**

**Et non plus stratégie
de compétition**

Cette stratégie suppose quatre étapes :

- **Se poser les bonnes questions**, en faisant preuve d'un esprit analytique et logique (ce qui exclut la jalousie, l'illusion, la paresse intellectuelle...).

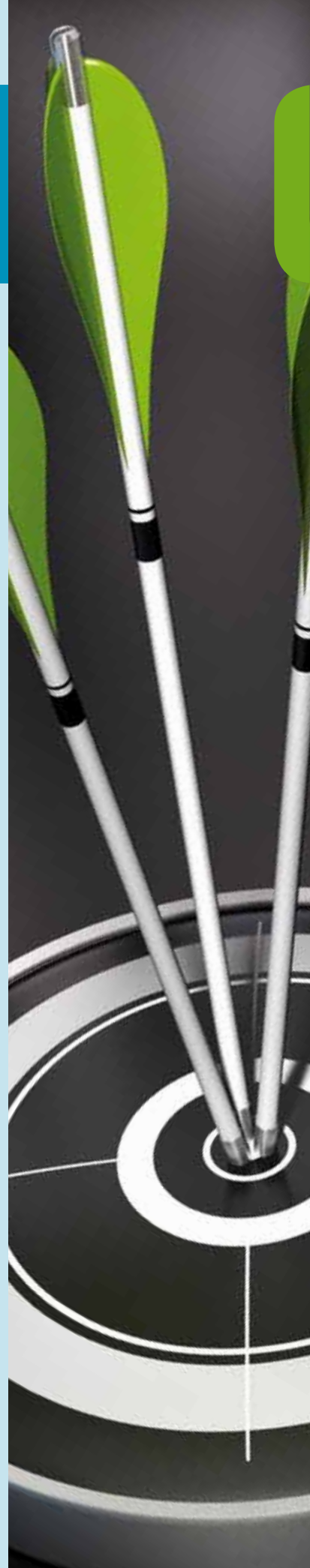
- **Casser les habitudes** et faire les bons choix, ce qui suppose un esprit créatif et positif.
- **S'organiser**, en se partageant les responsabilités.
- **Forger une cohésion entre les acteurs**. C'est ici que la passion pour sa région trouve sa place, et non au niveau du diagnostic qui doit être aussi lucide que possible.

Cette stratégie doit renforcer la cohérence entre les différentes parties du territoire provincial, réunies par une même préoccupation du développement résidentiel. Elles s'appuient également l'une sur l'autre pour que chacune fasse valoir ses atouts et développe une ambition particulière lui permettant de se positionner dans des réseaux d'échanges internationaux. Au-delà de l'ambition caractérisée par une vision de territoire de référence, des premières propositions stratégiques sont exprimées, en vue de faire travailler ensemble des acteurs venant d'horizons différents et travaillant jusqu'à présent de manière peut-être trop cloisonnée (économique, social, académique, culturel...)

5. Le " benchmarking "

La très grande originalité de la démarche consiste à proposer pour chaque écosystème un modèle étranger de référence. C'est ce qu'on appelle du "benchmarking". Le but est de montrer

aux acteurs que les propositions faites ne sont pas des idées en l'air, mais qu'il existe à l'étranger (principalement en France) des exemples de réussite dont ils pourraient s'inspirer.



II. Des stratégies différentes par sous-région

A. Namur :
capitale politique
et administrative,
mais aussi ville
du XXI^e siècle



Les spécificités de Namur sont aussi les principaux atouts de la province. Située au croisement de deux **euro-corridors**, elle bénéficie du développement d'un **pôle d'enseignement supérieur**, composé de l'université et de hautes écoles déjà bien structurées en réseau.

On note une concentration des activités **tertiaires**, avec une prédominance du **secteur public**.

Une fonction de **tourisme d'affaires** se développe grâce à la diversification des infrastructures de congrès et d'un palais des expositions d'attractivité régionale.

Enfin, elle se distingue aussi par la concentration d'**événements** spécialisés à portée internationale.

L'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (en abrégé AFOM)

De l'analyse AFOM, il ressort, pour la ville de Namur, les grandes lignes qui suivent.

FORCES

- Son statut de capitale régionale susceptible de l'inscrire dans un réseau de capitales régionales européennes ;
- Une université impliquée sur le plan régional et à vocation internationale ;
- Une ville à taille humaine, intégrant centre et périphérie ;
- L'adéquation entre les initiatives en matière d'aménagement durable et l'image perçue de la ville.

FAIBLESSES

- Un déficit de projets structurants permettant de construire l'identité de Namur en tant que capitale ;
- Une absence de dialogue avec son hinterland naturel malgré son statut de capitale régionale.

OPPORTUNITÉS

- La fédéralisation du pays, source potentielle d'accueil de futures fonctions publiques et privées ;
- L'éligibilité de la ville aux politiques régionales visant à concentrer les moyens sur les polarités urbaines.

MENACES

- Une concurrence intra-wallonne défavorable ;
- Un manque de synergie ville-province ;
- Un conservatisme de la population locale, peu concernée par le destin régional ;
- Une vision durable non suffisamment orientée "développement et projets".



Une vision pour une capitale

Faire de Namur et de son hinterland naturel une **référence pour les nouveaux modes de vie urbains**, conciliant le **développement économique durable** et le **bien-être de ses citoyens** leur permettrait de se positionner de façon ambitieuse sur les plans régional et international.

- Au-delà de la fonction de capitale politique et administrative : s'intégrer à part entière dans un **réseau de capitales régionales européennes** ;
- Au-delà de son hinterland administratif : développer une **dynamique participative avec les communes voisines** ;
- Développer des projets innovants publics et privés qui donnent l'exemple ;
- Positionner Namur Capitale comme une vitrine des nouvelles modalités de vie en centre-ville et des services urbains ;
- Assurer la cohésion des acteurs autour de grands projets stratégiques.



L'animation des rues.

Photo © GAU

Trois propositions stratégiques :

1. Développer des **"Espaces du futur"** ayant vocation d'accueillir des projets de niveau "capitale", les valider, associer les acteurs namurois majeurs à leur concrétisation et activer la Commission Namur Capitale autour de ces espaces. Voici quelques propositions :
 - a. Plateau de Bouge : santé et services à la personne ;
 - b. Andenne-Anton : nouveaux logements intelligents ;
 - c. Namur Expo : expositions et congrès en centre-ville ;
 - d. Port du Bon Dieu : congrès et spectacles ;
 - e. Citadelle : jardins de ville ;
 - f. Grognon et quais de Meuse : arts créatifs.
2. Développer une dynamique de **cité digitale** pour Namur Capitale, en s'appuyant sur le savoir-faire de l'université :
 - a. Définition et mise en œuvre d'e-services innovants dans le domaine de la vie urbaine (mobilité, éclairage, accessibilité aux personnes déficientes, e-tourisme, moyens de paiement, applications mobiles) ;
 - b. Amplification et coordination des événements orientés "digital".
3. Faire de Namur Capitale une **scène d'expressions d'arts populaires** et d'art et d'essai, en s'appuyant sur les ressources locales (Haute École Albert Jacquard, IATA...) :
 - a. Identification des acteurs, des espaces scéniques et des actions à coordonner et mise en valeur de ceux-ci ;
 - b. Coordination créative autour de la mise en scène de la ville ;
 - c. Coordination des festivals et événements ;
 - d. Création d'un label développement durable.

Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- **Espaces du futur** : Lyon Confluence : création d'un nouveau quartier tertiaire résidentiel, requalification urbaine, avec une mise en valeur du fleuve et une offre intelligente et attractive de loisirs urbains.
- **Cité digitale** : Bordeaux Cité Digitale : développement d'une offre de services, d'équipements et de projets numériques pour mieux se déplacer, se connecter, s'engager, apprendre.

B. Autour de l'axe E411 : un espace de développement entre deux capitales européennes



L'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

De l'analyse AFOM, il ressort les grandes lignes qui suivent.

FORCES

- Réseau routier et ferroviaire, pôles urbains et semi-urbains dynamiques ;
- Bassin de vie attractif, qualité de vie, population en augmentation constante à revenu supérieur à la moyenne régionale ;
- Forte présence de la voie d'eau ;
- Compétences scientifiques à vocation régionale et internationale.

FAIBLESSES

- Manque de reconnaissance de son potentiel face aux grands bassins industriels de Liège et de Charleroi ;
- Dépendance encore trop forte de Bruxelles ;
- Commerce de centre-ville et tourisme à redynamiser.

OPPORTUNITÉS

- Fédéralisation accrue du pays ;
- Attractivité sur les populations du Brabant wallon et de Bruxelles ;
- Projets collaboratifs avec les établissements d'enseignement supérieur.

MENACES

- Concurrence entre les villes wallonnes, dangereuse pour les pôles semi-urbains ;
- Aménagement du territoire non réfléchi, opposant les différentes fonctions du territoire.

L'écosystème de la E411 se caractérise par sa situation sur un axe entre deux bassins industriels, reliant deux capitales européennes (Bruxelles et Luxembourg) et une capitale régionale (Namur).

Des pôles semi-urbains dynamiques concourent au développement de cet axe (Wavre, Gembloux, Dinant, Ciney, Rochefort Marche...).

Attractivité résidentielle et commerciale le caractérisent, tout comme l'attractivité touristique de sa partie située aux portes de l'Ardenne. Son axe fluvial est également valorisé en matière touristique et ses axes de communication routier et ferroviaire contribuent à son attractivité.

C'est sur cet axe également que l'on trouve une grande richesse en matière d'enseignement secondaire et supérieur et de centres de compétence publics et privés.

Une vision pour l'Axe E411

Intégrer Namur dans un euro-corridor régional, à forte attraction économique, résidentielle et touristique, entre Bruxelles et Luxembourg, grâce à une stratégie de coopération dynamique avec ces deux capitales européennes, tout en stimulant la croissance démographique pour renforcer l'assise économique de cet axe.

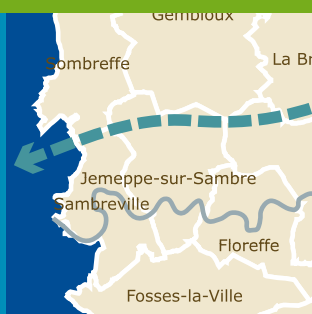
Deux propositions stratégiques

1. Développer une politique d'attraction (se présenter ensemble) et d'innovation (mutualisation des expertises en faveur des entreprises innovantes) autour d'un euro-corridor des parcs d'activités et pôles thématiques, susceptible dès lors d'être reconnu au niveau régional, national et européen.
2. Valoriser la vallée de la Meuse comme lieu d'expression scénique à des fins de dynamisation touristique et culturelle par une coordination de ses événements majeurs, de Liège aux Ardennes françaises.

Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- Vallée de parcs thématiques : Plaine du Var : éco-vallée vitrine du développement durable à l'échelle internationale.
- Dynamisation touristique et culturelle : Projet des Rives de Saône : aménagements culturels et créatifs avec équipement d'espaces publics (quais) et valorisation culturelle (patrimoine naturel et implantation d'œuvres d'art).

c. La Basse-Sambre : un bassin industriel à mutation obligatoire



Centre de polarité intermédiaire entre Namur et Charleroi, ce territoire est traversé par la Sambre, une ligne ferroviaire et un réseau routier qui lui donnent une excellente accessibilité, rehaussée par la proximité de l'aéroport de Charleroi.

Ce bassin industriel historique marqué par l'industrie lourde (verre et chimie) et son tissu de sous-traitants est en voie de reconversion/revitalisation, dans une dynamique positive de projets permise par le programme URBAN. Les nombreuses friches industrielles sont un potentiel à valoriser.



L'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

De l'analyse AFOM, il ressort, globalement, les grandes lignes qui suivent.

FORCES

- Savoir-faire industriel dans le verre plat et la chimie ;
- Sièges de multinationales ;
- Main-d'œuvre potentiellement disponible ;
- Structuration du territoire grâce au programme URBAN.

FAIBLESSES

- Image négative ;
- Grandes entreprises non impliquées dans la vie locale ;
- Exposition de ses industries à la conjoncture économique internationale ;
- Différentiel d'attractivité par rapport au Hainaut qui dispose d'aides publiques européennes à l'investissement ;
- Trop peu d'entreprises de taille intermédiaire entre les grandes et les très petites ;
- Faible interaction recherche/activités industrielles ;
- Niveau de formation de la population insuffisant ;
- Proportion élevée de chômeurs dans la population active.

OPPORTUNITÉS

- Collaboration structurée avec le pôle de Gembroux ;
- Proximité des pôles de compétitivité établis à Charleroi ;
- Présence de friches industrielles.

MENACES

- Inadéquation main-d'œuvre/besoins des entreprises ;
- Niveaux de revenus bas.

Une vision pour la vallée de la Sambre

Faire du territoire une référence dans la transition d'une économie industrielle à une économie de la connaissance par le développement de l'esprit d'entreprise et une augmentation du niveau de qualification de la population, par l'association d'acteurs internes et externes autour de projets structurants, et par l'affirmation de la région sur le plan international, en tant que laboratoire innovant au service de tout un bassin en reconversion.

Trois propositions stratégiques

1. Mettre en œuvre un plan de réaffectation des friches industrielles, celles-ci étant un potentiel urbanisable exploitable, en y permettant le développement de projets d'innovation associant des compétences privées et scientifiques extra-territoriales.

2. Mettre en œuvre un plan de dynamisation associative et participative de la ville au travers de ses quartiers, grâce à un partenariat des acteurs sociaux, économiques et culturels, en vue de développer l'esprit d'entreprendre et l'autonomie.
3. En misant sur les 7 filières provinciales, s'appuyer sur les ressources des entreprises locales et les compétences universitaires afin, d'une part, de développer l'innovation et la diversification stratégique des entreprises et, d'autre part, de permettre à celles-ci de jouer un rôle nécessaire de formation de la population locale.

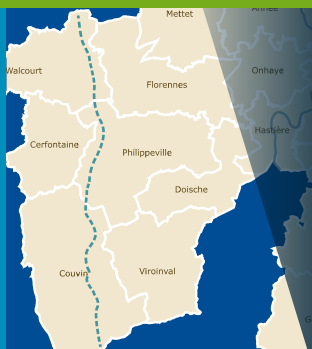
Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- Réaffectation des friches :
 - Programme REVISOL et CLI-

MATSOL au Québec (revitalisation de sites pollués en zone urbaine) ;

- Eco-quartier de Malmö en Suède sur le site de l'ancien chantier naval ;
- Cluster Ecopôle Lorraine : rassemblement des acteurs et de la recherche pour développer une filière économique dans le domaine des écotechnologies.
- Réappropriation de la ville : projet Ile de Nantes : rénovation urbaine de friches industrialo-portuaires sur une île fluviale en favorisant la mixité des fonctions (culture, loisirs, services).
- Mutation d'activités : Projet TransverS'AL visant à faciliter la conversion d'emplois grâce à des formations, en misant sur une stratégie partenariale, intersectorielle et basée sur l'anticipation et les intérêts du territoire.

D. La Nationale 5 : un bassin hétérogène en recherche de projet territorial



Situé à la croisée des axes reliant des pôles d'attractivité externe (Charleroi, Namur, Dinant et Charleville-Mézières), ce bassin se centralise surtout autour de Philippeville. D'autres pôles semi-urbains se distinguent, mais sont insuffisamment mobilisés autour d'un projet commun.

Le contournement de Couvin est un espoir de désenclavement de ce bassin aux contours transfrontaliers naturels avec les Ardennes françaises.

Les Lacs de l'Eau d'Heure constituent pour cette région une attraction touristique majeure, à portée internationale.



L'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

De l'analyse AFOM, il ressort, globalement, les grandes lignes qui suivent.

FORCES

- Présence d'un réseau d'aide à la personne ;
- Facteurs touristiques ;
- Entreprises du secteur de la construction susceptibles de jouer les moteurs.

FAIBLESSES

- Manque de projet fédérateur ;
- Dominante rurale, population vieillissante aux revenus peu élevés ;
- Ne bénéficie pas des aires polarisatrices de Charleroi et Namur ;
- Réseau d'acteurs locaux non structuré ;
- La région couvinoise n'a pas encore réussi sa mutation industrielle.

OPPORTUNITÉS

- Espaces viabilisables à valoriser (notamment la base de Florennes) ;
- Bassin transfrontalier permettant le développement de projets ;
- Ressources pour le développement d'un tourisme vert et scientifique ;
- Présence d'initiatives privées et publiques à fédérer.

MENACES

- Fermeture de la base de Florennes ;
- Concentration des moyens publics sur le redéploiement des métropoles urbaines ;
- Peu d'investissements dans la mobilité, nécessaires au désenclavement ;
- Exode des compétences vu l'absence d'enseignement supérieur ;
- Saturation des espaces d'activité économique.

Une vision de l'Axe N5

Il est proposé que le territoire devienne une référence en matière d'économie intergénérationnelle basée sur les services innovants à la personne, grâce au potentiel créatif local et à l'association d'acteurs internes et externes.

Deux propositions stratégiques

1. Tenir compte de la nécessité de repenser les services d'aide à la personne, vu l'évolution certaine des besoins exprimés, définir et développer un plan TIC (Technologies de l'information et de la communication) pour les seniors, les personnes dépendantes, les familles et les jeunes enfants, en y associant des compétences externes au territoire (ex. : Université de Namur ou Microsoft Innovation Center à Mons).
2. Définir et développer un plan de formation à la création d'activités pour les jeunes en lien avec les projets structurants locaux (circuit de Mettet, Eau d'Heure, parc naturel...) en privilégiant les thématiques suivantes : tourisme, sports moteur, éco-construction, agriculture biologique, santé et bien-être.

Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- **TIC Seniors et personnes dépendantes** : Filière TIC Santé Seniors (Alsace) : construction d'une filière économique d'excellence en soutenant des projets et initiatives innovantes sur ces questions.
- **Création d'activités pour les jeunes** :
 - RESO-Groupement d'employeurs dédié aux métiers de l'hôtellerie/restauration et du tourisme (Loire-Atlantique) ;
 - Pôle mécanique d'Alès : redynamisation du secteur économique par le biais du développement d'outils au service des entreprises liées aux sports mécaniques.

E. La région beaurinoise : une trop forte tendance à l'autarcie



La région beaurinoise se définit par une forte dominante rurale caractérisée par la faiblesse du tissu économique, la surreprésentation des personnes âgées, le peu d'accessibilité et l'éloignement des bassins de développement. À proximité immédiate de la France et du Luxembourg, elle subit l'influence de Givet, même si Beauraing se positionne comme centre économique et commercial en devenir.

La présence de ressources forestières et touristiques est relativement importante.



L'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

De l'analyse AFOM, il ressort, globalement, les grandes lignes qui suivent.

FORCES

- Ressources touristiques nombreuses à valoriser autour du concept de parc naturel ;
- Nombre important de secondes résidences.

FAIBLESSES

- Exode rural ;
- Mauvaise couverture en matière de mobilité et de réseaux de communication ;
- Manque de projet fédérateur des acteurs internes et externes au territoire.

OPPORTUNITÉS

- Pôle de formation technique à Beauraing.

MENACES

- Concentration des moyens autour des villes, au détriment du territoire rural ;
- Manque de synergie public/privé ;
- Non investissement dans la mobilité, ne permettant pas le désenclavement.

Une vision pour la zone Gedinne/Beauraing

Faire du territoire une référence en matière de mobilité intelligente des travailleurs, et des produits et des services y associés, en s'inscrivant dans une approche innovante de la relation domicile-travail, en permettant le décroisement du territoire, en l'inscrivant de manière volontaire dans les réseaux intelligents de télécommunication, et en associant les acteurs internes et externes.

Un projet stratégique

Définir et développer un plan de formation à la création d'activités pour les jeunes en lien avec les compétences et projets territoriaux.

- a. Création d'appartements intelligents et d'espaces créatifs au départ des ressources de la zone (bois, eau, énergies renouvelables, habitat...) en y associant des compétences internes externes au territoire (architecture, design...);
- b. Organisation d'animations créatives susceptible de mettre en

valeur les talents du territoire en vue d'en attirer de nouveaux tout en se basant sur le cadre de vie d'une grande qualité.

Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- **Économie résidentielle** : Landes de Gascogne : développement d'une nouvelle offre économique en lien avec la filière bois locale et l'identité territoriale/architecturale des Landes de Gascogne.

III. Un positionnement stratégique, un modèle de gouvernance

La vision stratégique : placer le résident au cœur de la réflexion

L'analyse AFOM de chaque écosystème et de la province dans sa globalité a permis de dégager une vision stratégique pour la province, de différenciation et de coopération et non plus de compétition.

Il s'agit de passer d'une fonction résidentielle statique à une économie de services durable en misant sur la réelle masse critique de la province, le résident.

Dans une optique endogène, celui-ci est au cœur de la réflexion et de l'action, pour donner réponse à ses besoins actuels et futurs. Il est appréhendé comme talent (source de nouvelles activités sur le territoire) ou comme consommateur (source de développement de services marchands et non marchands de proximité).

Cette vision globale pour la province permettra de réunir les 5 écosystèmes autour d'une philosophie de développement globale qui sera leur référence.

Huit projets ont par ailleurs été fixés dans cet esprit.



Une grille de 8 projets pour la province de Namur

Les 8 projets qui suivent sont destinés à encadrer l'action des acteurs du développement.

1. **Attirer de nouveaux profils d'habitants** générateurs de revenus et de talents en leur offrant de nouveaux espaces d'habitat, des lieux de travail, des solutions de mobilité.
2. **Réaliser un schéma directeur numérique** misant sur les nouveaux modes d'organisation du travail nécessitant une connectivité plus importante.
3. **Développer une offre de mobilité adaptée** permettant de relier chaque écosystème aux autres.
4. **Développer un réseau d'espaces créatifs** (smartwork center et

espaces coworking) dans chaque écosystème et adapté à celui-ci en vue de développer l'esprit d'entreprendre.

5. **Développer une dynamique de création de services à la personne** adaptée aux nouveaux profils des habitants.
6. **Affirmer le rôle polarisateur des centres-villes** dans leur rôle commercial et de services.
7. **Susciter la création de nouvelles activités** en partant des ressources scientifiques et universitaires, et s'inscrivant dans les sept filières prioritaires de la province.
8. **Développer et promouvoir un tourisme industriel, scientifique et technique.**

1. Attirer de nouveaux habitants : c'est l'objectif premier. Mais comment ?

- a. **Établir un nouveau schéma de développement de l'espace provincial** basé sur un taux de croissance démographique élevé susceptible, par la stratégie résidentielle mise en place, de renforcer l'assise économique endogène du Namurois.

Il importe néanmoins de concevoir ce schéma dans une optique transprovinciale, en connexion avec le Brabant wallon et le Luxembourg. Il importe également de conjuguer les défis de la démographie et du développement économique avec des réflexions liées à la mobilité, les réseaux d'énergie, la qualité de

vie, les nouveaux modes d'urbanisation, la nouvelle organisation du travail.

- b. **Campagne de communication « come home ».**
 - Attirer les jeunes familles dont les 2 conjoints travaillent dans des métiers à valeur ajoutée ;
 - Valoriser l'impact de la région bruxelloise ;
 - Développer une politique de marketing territorial orienté web ;
 - Entretenir les réseaux d'anciens.





2. Réaliser un schéma directeur numérique pour mettre la province à la pointe et compenser les distances

- Lancer une étude du potentiel de développement ;
- Coordonner la réflexion avec les projets d'espaces coworking (usage personnel et professionnel) ;
- Réfléchir à la dynamique à développer dans les communes (visioconférences...) ;
- Appel à projets privés pour la mise en place d'expériences innovantes et organisation des États Généraux de l'Internet.

3. Développer une offre de mobilité adaptée permettant de relier les écosystème entre eux

- Élaborer un schéma directeur sur la mobilité en province de Namur, en parallèle au SDER, pour discuter avec les TEC et la SNCB ;
- Préserver la cohérence avec le positionnement stratégique basée sur l'économie résidentielle ;
- Assurer la liaison avec la création de services privés orientés TIC (applications mobiles).



4. Développer un réseau d'espaces créatifs (smart work center et espaces coworking) dans chaque écosystème et adapté à celui-ci

- Identification des lieux et des partenaires locaux (en lien avec les écoles), dans une perspective transfrontalière ;
- Réflexion liée à des thématiques particulières ;
- Animation d'un réseau provincial en lien avec les projets de chaque écosystème et les filières qui s'y développent.



5. Développer une dynamique de création de services à la personne adaptée aux nouveaux profils d'habitants

- Réalisation d'une cartographie basée sur la sociologie du territoire et la segmentation des cibles ;
- Recensement des services existants et amplification de la coordination par bassin ;
- Réflexion sur des services innovants (e-santé, domotique...) ;
- Analyse de la mobilité intra-territoriale ;
- Développement d'un modèle économique basé sur la création de services privés à la personne en lien avec l'économie sociale.





Photo © GAU

6. Affirmer le rôle polarisateur des centres-villes dans leur rôle commercial et de services

- Identifier les centres-villes concernés ;
- Réaliser un schéma directeur d'urbanisme des centres-villes commerciaux (complémentaire au SDER) en tenant compte des infrastructures existantes et à prévoir, de l'animation, des nouveaux types de commerces à attirer et des distinctions en termes d'horaires ;
- Mutualiser les fonctions de gestionnaires de centres-villes à l'échelon provincial ;
- Mettre en œuvre une politique d'animation et de services.

7. Susciter la création de nouvelles activités en partant des ressources scientifiques, universitaires dans les 7 filières prioritaires

(construction, agroalimentaire, TIC, tourisme, santé, environnement, industries créatives et culturelles)

- Cartographie dynamique des projets universitaires du secteur ;
- Valorisation de la recherche et lien avec les entreprises ressources ;
- Création d'un centre de prospective territoriale orienté nouveaux usages (analyse des tendances et besoins de consommation) ;
- Recours à un cabinet spécialisé en innovation et au réseau de l'Agence de stimulation technologique.

Photo © D. VANACKER FUNDP



8. Développer et promouvoir un tourisme industriel, scientifique et technique

- Sélection de sites basés sur le développement de la connaissance (référentiel qualité), dont certains labellisés "tourisme et handicap" ;
- Politique de formation et référentiel pédagogique, politique de marketing et de merchandising ;
- Lien avec le tourisme d'affaires ;
- Mise en réseau.

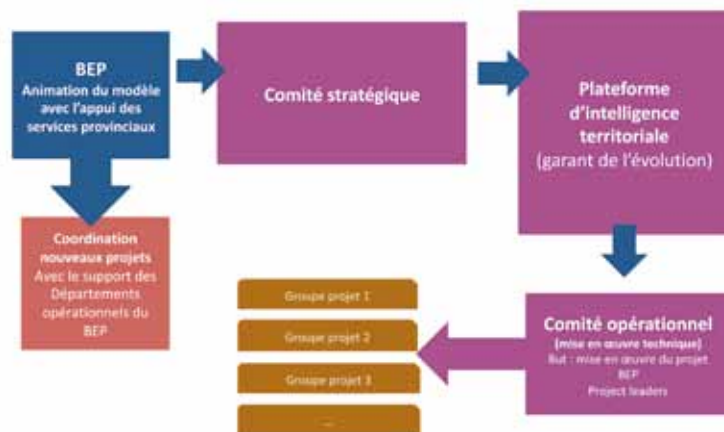
Benchmarking ou quand les projets innovants sont sources d'inspiration

- **Marketing territorial de l'Orne** : plateforme de communication pour développer et installer l'image de l'Orne (Normandie) auprès d'une cible d'investisseurs principalement installés en Ile-de-France.
- **Coworking** : "La Cantine", à Paris ; l'Atelier des Médias à Lyon ; ou encore NeuillyLab à Neuilly-sur-Seine.
- **Rôle polarisateur et commercial des centres-villes** : redynamisation commerciale du Grand Lyon par le biais d'un schéma directeur visant à dynamiser le commerce, renforcer l'image et l'attractivité de la ville.
- **Mobilité entre écosystèmes** : destineo.fr : site internet destiné à l'information sur les transports collectifs du territoire.
- **Tourisme industriel et scientifique** : TISTRA : réseaux de sites touristiques industriels, scientifiques et techniques labellisés en Rhône-Alpes.
- **Schéma directeur numérique** : soutien aux initiatives innovantes en matière d'usage des TIC (pôle d'excellence TIC, développement de l'e-administration et soutien aux entreprises du secteur).

Un modèle de gouvernance

Pour assurer la pérennité des actions et de la stratégie, leur nécessaire adaptation au cadre contextuel, voire leur renouvellement, il importe que la Province de Namur se dote d'un modèle de gouvernance territoriale pérenne.

Comment va-t-on mettre en œuvre ces actions ? La Sofred a établi un modèle de gouvernance. Un bon schéma vaut mieux qu'un long discours :



Le BEP est l'agence de développement chargée de l'animation du système, avec l'appui des services provinciaux.

Le Comité stratégique est composé d'une représentation politique s'appropriant la vision stratégique et d'une composante académique lui apportant la réflexion à long terme.

La Plateforme d'intelligence territoriale est composée des cellules de

prospective wallonnes et locales, ainsi que des forces vives associatives du territoire.

Le Comité opérationnel : sous l'égide de l'agence de développement, réunion des leaders de projets pour assurer une mise en œuvre globale et continue.

Les Groupes projets réunissent, sous l'égide du project leader, les acteurs concourant à la bonne réussite du projet.