



Une stratégie efficace pour assurer la pérennité de l'Institut Destrée et contribuer au développement de la Wallonie à l'horizon 2030

**Jacques Brassinne
Président de l'Institut Destrée**

**Texte prononcé à l'occasion du 75^e anniversaire
de l'Institut Destrée**

**Séance académique, Parlement wallon, 11 juin
2013**

1. La prospective : un tournant dans les travaux de l'Institut Destrée

C'est un grand mérite d'avoir compris, dans la lignée du *Manifeste pour la Culture wallonne* de 1983 auquel l'Institut Destrée avait participé, que l'identité de la Wallonie ne saurait être uniquement de patrimoine et d'héritage mais qu'elle devait être avant tout de projet. L'apport de Michel Quévit, Riccardo Petrella, Michel Molitor, Gilbert de Landsheere, Albert Schleiper - pour ne citer que quelques noms - et du Comité scientifique *La Wallonie au Futur*, nous a aidés à comprendre que notre contribution majeure à la construction de la Wallonie devait davantage aider à constituer une société d'acteurs conscients de la nécessité de bâtir un avenir commun, plutôt que revendiquer des compétences et des moyens institutionnels. Nos revendications légitimes subsistent cependant, en particulier dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la recherche : il y va de l'avenir commun de la Wallonie et de Bruxelles notamment. Succédant à Jean-Pol Demacq, Jean-Marie Duvosquel et puis moi-même avons assisté à cette transformation radicale de l'Institut Destrée : d'abord porteur de contenus collectés à l'extérieur, il est devenu l'opérateur de larges dynamiques collectives et lui-même producteur de contenus. Il en est ainsi concernant la recherche historique, l'action pédagogique mais aussi la prospective, la société de l'information, la prospective territoriale ou celle des organisations.

Je rappelle que, en me référant aux travaux de Philippe Destatte, que *la prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire en s'appuyant sur la longue durée. Elle peut éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité. Résolument tournée vers le projet et vers l'action, la prospective a vocation à provoquer une ou plusieurs transformation(s) au sein du système qu'elle appréhende en mobilisant l'intelligence collective.*

Wallonie 2020 a succédé au congrès permanent *la Wallonie au futur*, reconnu comme l'un des rares exercices de prospective véritablement citoyen réalisé en Europe. Nous avons ensuite réalisé la *Mission Prospective Wallonie 21, ProspenWal* - la prospective des Entreprises wallonnes menée avec la Direction de la Politique économique dans le cadre du *4 X 4 pour entreprendre* lancé par le Ministre Serge Kubla, puis *Wallonie 2030* porté par le Collège régional de Prospective de Wallonie que nous avons fondé en 2004 et la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne, bel outil partenarial lancé en 2006 avec la DGO4. L'Europe a, elle aussi, constitué un terrain privilégié pour le développement de la capacité prospective de l'Institut Destrée. Aux confins des mondes latins et anglo-saxons, nous étions bien positionnés pour participer à l'effort de convergence de la prospective et du Foresight portée par les DG Recherche, Politique régionale et Entreprise de la Commission, sans oublier le Comité des Régions. La création du Collège européen de Prospective territoriale, à notre initiative mais dans le cadre de la DATAR à Paris et présidé pendant huit ans par Philippe Destatte, a largement contribué à faire connaître ce que Jacques Lesourne a appelé "la prospective wallonne". De même, notre identification par l'*American Council for United Nations University* à Washington, pour que nous constituions, à partir de 2003, le Nœud de l'Aire de Bruxelles du Millennium Project a fait de l'Institut Destrée un acteur mondial dans le domaine de la prospective.

Si l'appétence du gouvernement wallon pour la prospective au niveau régional a faibli ces dernières années, il n'en a pas été de même au niveau territorial. Au delà des travaux menés dans le cadre de la Plateforme d'Intelligence territoriale, l'Institut Destrée a accompagné ou accompagne de nombreuses dynamiques prospectives dans des quartiers ou communes, des communautés urbaines ou des aires de coopération supracommunales, des provinces ou départements, ainsi que des régions. Pour donner les exemples les plus emblématiques, je citerai Molinay 2017 à Seraing, Charleroi 2020, Luxembourg 2010, Wallonie picarde 2025, Côtes d'Armor 2020 en Bretagne, Pays basque 2020 en Aquitaine, Cœur du Hainaut 2025, Normandie 2020+, Basse-Normandie 2040. Aujourd'hui même certains de ces chantiers se poursuivent tandis que d'autres sont en cours : en Région Lorraine, en Région Midi-Pyrénées, en Rhône-Alpes, en Hautes-Pyrénées, Pyrénées orientales, Lot-et-Garonne. Ces travaux ne sont d'ailleurs pas que territoriaux puisque des exercices de prospective ont été réalisés pour des entreprises, des organisations syndicales, des associations, des universités. En Wallonie et en France, mais aussi en Allemagne et en Irlande. Les équipes prospectives et interdisciplinaires, pilotées par Philippe Destatte, Michaël Van Cutsem et Pascale Van Doren ont contribué à développer sur le terrain une culture et une pratique de la prospective qui est aujourd'hui appréciée et reconnue à tous niveaux.

La prospective comme méthode a conquis notre pôle citoyenneté, porteur hier de la dynamique *La Wallonie au futur* et aujourd'hui des travaux du Collège, elle a aussi été mise en œuvre par le pôle Société de l'Information de l'Institut Destrée, par la mise en œuvre de Millennia2015, "Femmes actrices de développement pour les enjeux mondiaux". Ce projet de l'Institut Destrée a été créé et mis en œuvre par Marie-Anne Delahaut dès 2007, suite à ses travaux sur la prospective et la gouvernance de l'internet construits dans le cadre du Sommet mondial sur la société de l'information initié par le Secrétaire général des Nations Unies. Il s'est développé avec le support de l'Organisation internationale de la Francophonie et l'appui du Millennium Project. Il s'est aussi mérité le patronage de la directrice générale de l'UNESCO, particulièrement mobilisée pour les enjeux de Millennia2015, concernant la prospective pour l'égalité des genres et la construction d'un plan d'action pour

l'autonomisation des femmes. Des conférences internationales de Liège en 2008, de Paris à l'UNESCO en 2012, à la troisième programmée aux Nations Unies à New York en 2015, c'est un réseau de plus de 9.000 chercheurs et acteurs dans 120 pays que le Pôle Société de l'Information de l'Institut Destrée a constitué et entretient quotidiennement, fort de la collaboration de Coumba Sylla, engagée par l'Institut Destrée depuis 2010. Plusieurs groupes de travail internationaux ont été activés par le "réseau international des chercheurs volontaires de Millennia2015, tel "Femmes et eSanté" (WeHealth), qui a obtenu le partenariat financier de SANOFI. C'est la qualité du processus de recherche prospective de Millennia2015 qui a permis à l'Institut Destrée d'être reconnu comme ONG partenaire officiel de l'UNESCO (statut de consultation) et en statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) depuis 2012. Cette démarche, l'Institut Destrée veut la renforcer en ce qu'elle tente de montrer que le local et le régional peuvent avoir une réelle capacité d'action sur le global.

Cette capacité de produire des contenus, née du renforcement des compétences des chercheurs, de la créativité et de l'innovation, a induit une autre révolution : celle qui a permis à l'Institut Destrée de faire face aux changements extraordinaires du monde dans lequel nous vivons. Un monde plus globalisé, un monde aussi davantage marchand. Il est malheureusement difficile de passer sous silence que, depuis le début des années 2000, la baisse des moyens publics a impacté les travaux de l'Institut Destrée. Volonté réelle, fait du prince, ou humeur de ses collaborateurs ont généré une situation périlleuse dont nous souffrons gravement à ce jour. En anticipant et en allant chercher sur le marché presque la moitié de ses revenus, l'Institut Destrée s'est heureusement assuré à la fois une indépendance, une survie, et même un avenir.

Ces derniers mots sont lourds de sens. A nos yeux en effet, il est certain que la convention structurelle négociée avec le ministre-président Robert Collignon et le vice-président du gouvernement wallon Albert Liénard en 1994 a permis de créer un cadre de partenariat avec le gouvernement wallon pour réaliser des missions qui, tout en donnant de la visibilité aux deux parties se fondait sur un dialogue constructif. Avec le Contrat d'Avenir pour la Wallonie, porté par le gouvernement d'Elio Di Rupo, nous nous sommes inscrits dans le cadre enthousiasmant d'une nouvelle gouvernance délibérative que nous avons, il faut le reconnaître, largement nourrie. Sans émettre de considération politique en tant que président d'une institution pluraliste, quoique chacun sache que mes opinions sont libérales, il nous faut bien reconnaître que le départ d'Elio Di Rupo vers d'autres cieux en 2000 a modifié la nature des relations positives que nous entretenons avec les ministres-présidents depuis qu'ils portent ou sont sensés porter l'avenir de la Wallonie dans son ensemble, comprenant toutes les Wallonnes et tous les Wallons. Ceci n'est pas un jugement de valeur mais simplement une constatation qui nous a amenés à une nouvelle réflexion stratégique.

2. Une nouvelle réflexion stratégique

C'est donc dans ce contexte que, en vue de notre 75^{ème} anniversaire, nous avons pris l'initiative de renouveler la stratégie que nous avons mise en place en 2000 après nous être nourris d'une première réflexion prospective.

Lancée en septembre 2011, la réflexion prospective et stratégique de l'Institut Destrée à l'horizon 2030 a été menée à la fois par l'équipe permanente et par le Conseil d'administration. Son objectif était de clarifier la vision de l'avenir de l'Institut Destrée et de redéfinir des stratégies nouvelles, cohérentes et prenant davantage en compte les évolutions actuelles et futures de l'environnement. Deux jours de séminaire d'équipe sur base d'un premier diagnostic, les 6 février et 5 mars 2012, ont permis de déterminer six enjeux de long terme, sous la forme de questions complexes et d'équations aussi proches de la réalité que possible. De plus, dans sa réflexion, l'équipe a également formulé cinq futurs souhaitables.

Des amendements à la charte élaborée en 2004 et toujours considérée comme une vision pertinente, ont été proposés principalement pour inclure les valeurs essentielles destinées à renforcer l'Institut Destrée. Le Conseil d'administration du 17 mars 2012 a ouvert la discussion sur ces questions tandis que celui du 15 mai, élargi aux à quelques collaboratrices et collaborateurs, s'est préoccupé de débattre avant d'approuver les nouveaux axes stratégiques qui renforceront l'Institut Destrée.

Ainsi, le chemin qui relie les enjeux – questions auxquelles il s'agit de répondre – et la vision à l'horizon 2030 constituent la stratégie. Celle-ci se fonde sur cinq axes. Je ne ferai généralement ici que les citer mais on les trouvera commentés sur le site internet de l'Institut Destrée :

Axe 1. Nous valoriserons davantage la recherche scientifique au travers de l'éducation permanente, du conseil et de l'action sur le terrain.

Axe 2. Nous continuerons à consolider la compétence des collaborateurs et à renforcer l'offre de formation dans les métiers de l'Institut Destrée, en particulier en prospective.

Axe 3. Nous voulons établir de nouvelles relations avec les pouvoirs politiques de Wallonie.

Un mot de commentaire si vous le permettez. Nous observons que les pouvoirs politiques de Wallonie sont confrontés à un malaise citoyen persistant depuis les années 1980, qui mêle crise de la légitimité des élus et difficulté de répondre aux enjeux de l'interdépendance et de la financiarisation. Bien localisé à Namur dans l'environnement du Parlement et du gouvernement wallons, lieu de dialogue associatif entre chercheurs, fonctionnaires, entrepreneurs et responsables politiques, nous pensons que l'Institut Destrée a assurément un rôle positif à jouer dans la recherche de solutions à ces problèmes. Ainsi, proposons-nous au Parlement wallon de nous associer à lui dans sa volonté de redéploiement démocratique. Nous pensons en effet que l'Institut Destrée peut constituer, pour le Parlement wallon, un think-tank ainsi qu'un centre de ressources et de conseil indépendant et pluraliste, mais aussi une interface complémentaire avec la société wallonne, notamment sur le plan de la prospective. L'Institut Destrée renforcera sa participation aux questionnements portant sur l'avenir de la démocratie, ainsi qu'aux "nouvelles" formes d'intelligences citoyennes et de délibérations démocratiques. De même, nous vous confirmons, si besoin en est, que nous sommes prêts à nous investir dans les compétences dont la Wallonie de demain aura besoin. Les gouvernements wallons actuel et futurs pourront continuer à compter sur les compétences reconnues de l'Institut Destrée, son indépendance et sa liberté d'esprit pour

répondre aux enjeux du développement durable de la Wallonie. Parmi ceux-ci, l'avenir économique ainsi que la cohésion sociale et territoriale restent des questions centrales. Elles s'inscrivent dans la compréhension critique de notre trajectoire passée et future.

Axe 4. Nous amplifierons l'action de l'Institut Destrée sur le plan international.

Axe 5. Nous stabiliserons les finances et nous équilibrerons la charge des collaborateurs.

La pérennité de l'Institut Destrée passe par une stabilisation de sa trésorerie, mise à mal depuis 2008 tant par les difficultés générées par le système bancaire que par la gestion politique régionale des conventions et contrats qui nous lient au gouvernement wallon. Nous considérons que le surinvestissement en temps de travail des collaboratrices et collaborateurs ne peut être considéré comme une solution pour résoudre le déséquilibre existant. De nouvelles formules sont à l'étude pour (re)capitaliser l'Institut Destrée, lui assurer une trésorerie saine et lui permettre une croissance en matière de personnel correspondant à l'ampleur de ses chantiers et de ses projets.

3. Conclusion : le Comité du futur de l'Institut Destrée

Voici donc quels sont clairement nos engagements. Même si, traditionnellement, la stratégie des organisations reste confinée dans les conseils et comités de direction, nous avons estimé que notre rôle d'organisation non gouvernementale ancrée dans la société wallonne nécessitait cette transparence en un moment stratégique comme celui-ci. La vision qui est la nôtre depuis 2004 a été également réinterrogée. Notre Assemblée générale de 2012 a adapté la charte de l'Institut Destrée qui constitue l'article 17 de nos statuts publiés au Moniteur belge et disponible sur notre site internet. Si nous considérons que notre stratégie s'inscrit dans l'environnement des acteurs wallons, il nous restait à interagir plus concrètement avec eux. C'est à cet effet que nous avons souhaité réunir, sous la présidence de Philippe Suinen, un "Comité du Futur de l'Institut Destrée" composé de personnalités de premier plan, qui ont à la fois le mérite de nous connaître - ou en tout cas, de connaître une part de notre activité - et d'avoir l'habitude de s'exprimer librement. Nous leur avons demandé de réagir tant vis-à-vis de notre stratégie actuelle que de nos ambitions futures et de nous aider à renforcer la nouvelle trajectoire de l'Institut Destrée.

Vous lirez par ailleurs le rapport que Philippe Suinen a présenté hier soir au Cercle de Wallonie et que certains d'entre vous ont d'ailleurs entendu. Je le résumerai en trois points :

1. l'Institut Destrée propose ses compétences au Parlement wallon qui doit être le cœur de la démocratie et de la prospective wallonnes;
2. la prospective est notre métier principal et elle peut renforcer la capacité de réflexion et d'action de tous les acteurs de la région wallonne, en les impliquant dans la gouvernance;
3. la vocation interuniversitaire de l'Institut Destrée doit être renforcée par un partenariat approfondi avec les universités, en particulier en Wallonie.

Nous adhérons à ces trois points et sommes prêts à nous y investir. Ce n'est pas pour l'Institut Destrée le seul scénario. Mais c'est celui que nous privilégions. Reste que nous ne pouvons bien sûr pas ni le décider ni le mettre en œuvre seul.

Ce moment est bien un tournant pour nous toutes et tous. Parlement wallon, acteurs wallons, Institut Destrée. Je ne ferai pas l'injure à quiconque de rappeler dans cette enceinte les défis de la Wallonie et donc de toutes ses parties prenantes ses élus, ses entreprises, ses fonctionnaires et enseignants, ses associations, ses citoyennes et citoyens dans les prochaines décennies. Ces défis nécessitent un nouveau contrat sociétal, comme le préconise le Collège régional de Prospective de Wallonie : la durabilité de nos systèmes démocratiques l'exige.

Aujourd'hui, Monsieur le Président, nous voulons redire notre confiance dans le Parlement de la Wallonie pour surmonter les défis. L'Institut Destrée confirme sa confiance dans l'ambition, que nous savons être la vôtre et celle de la plupart des Parlementaires wallons, de vous émanciper des contraintes imposées par les politiques de législature, de gouvernement et de stratégies de partis. Avec vous, l'Institut Destrée affirme que la finalité du Parlement wallon est d'épouser les horizons du long terme et les approches systémiques, tournées vers l'action collective et respectueuse des citoyens.