

## La Formation tout au long de la vie, Un enjeu pour un développement humain et durable des territoires

*Intervention de Philippe Destatte, directeur de l'Institut Destrée, au colloque de Rennes Métropole le 7 mars 2006*

---

La prospective nous apprend que, comme une personne, chaque territoire est unique, qu'il doit trouver lui-même les voies de son développement, en fonction de ce qu'il est et, surtout, de ce qu'il veut devenir. Il n'existe pas de recette, de prêt-à-porter pour transformer un territoire en région apprenante. En 2006, il n'existe aucune région apprenante au sens où l'on tentera de la décrire ici. Il existe toutefois, en Bade-Wurtemberg, en Finlande, en Australie, en Nouvelle Angleterre ou au Québec, des processus et des cheminements, des expériences de région apprenante en devenir, dont chaque territoire peut s'inspirer pour suivre son propre chemin.

La présente communication comprend trois parties. La première rappellera ce qu'on entend par territoire, région ou cité "apprenant". La deuxième mettra en évidence et décrira six enjeux d'un système régional d'apprentissage. La troisième présentera huit domaines d'actions pour une région apprenante, simple exemple tiré de la Mission Prospective Wallonie 21 réalisée au bénéfice du Gouvernement wallon.

### 1. Qu'est-ce qu'une Région apprenante ?

Voici bientôt quarante ans que des prospectives nous annoncent que nous entrons – ou que nous sommes entrés – dans une société post-industrielle. En 1967 déjà, le sociologue américain Daniel Bell <sup>1</sup> nous indiquait que la connaissance y serait centrale, tandis que Herman Kahn, directeur de l'Hudson Institute, voyait pour l'an 2000 la *Learning society* <sup>2</sup> : la société qui s'instruit, pour reprendre la formule de l'édition française <sup>3</sup>. Kahn notait que l'ère post-industrielle sera davantage une "société de l'étude", en partie à cause de l'explosion de l'information mais surtout à cause de la rapidité du changement<sup>4</sup>. Bien d'autres depuis ont théorisé sur la société de la connaissance, Peter Drucker étant un des premiers, au début des années quatre-vingt, à rendre commune l'idée que les savoirs pouvaient devenir le facteur premier de productivité et de concurrence au travers de ce que l'on a appelé les valeurs immatérielles <sup>5</sup>. C'est à la même époque que, plus près de nous, Thierry Gaudin et André-Yves Portnoff nous annonçaient, rapport du Centre de Prospective et d'Evaluation à l'appui, que nous entrons dans *La Révolution de l'Intelligence* <sup>6</sup>.

Quel qu'en soit l'impact à l'horizon 2010, un changement a été mis en oeuvre avec le lancement du processus de Lisbonne au Sommet européen des 23 et 24 mars 2000. D'une démarche exploratoire, on est passé à une démarche normative en affirmant trois volontés : d'abord, préparer la transition de l'Europe vers une société et une économie fondées sur la connaissance, ensuite moderniser le modèle social européen en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale,

---

1 Daniel BELL, *Notes on the Post-Industrial Society in Public Interest*, nr. 6 & 7, 1967. – Daniel BELL, *The Coming of Post-industrial Society, A venture in Social Forecasting*, New-York, Basic Books, 1973.

2 Herman KAHN & Anthony J. WIENER, *The Year 2000*, New York, Mac Millan, 1967.

3 Herman KAHN et Anthony J. WIENER, *L'An 2000, Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années*, p. 64 et 247, Paris, Robert Laffont, 1968.

4 Herman KAHN et Anthony J. WIENER, *L'An 2000...*, p. 248.

5 Peter DRUCKER, *Managing in Turbulent Times*, New York, Harper & Row, 1981.

6 *La Révolution de l'intelligence, Rapport sur l'état de la technique, Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère de l'Industrie et de la Recherche*, Numéro spécial de *Sciences et Techniques*, Octobre 1983.

enfin entretenir les conditions d'une croissance *en dosant judicieusement les politiques macro-économiques*.

Ces objectifs stratégiques s'appuyaient eux-mêmes sur des fondements et *credo* antérieurs, comme le *Livre blanc sur la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi* datant de 1993 <sup>7</sup> ou encore le Livre blanc *Enseigner et Apprendre*, publié en 1995, qui affirme avec force que *la société du futur sera une société cognitive*, non pas uniquement dans une optique concurrentielle mais parce que *l'éducation et la formation ont toujours été des facteurs déterminants de l'égalité des chances* <sup>8</sup>.

De fait, la mise en œuvre – multiple – de ces démarches volontaristes n'empêche pas les prospectivistes de continuer à se poser des questions aussi pertinentes que celles des finalités de ces politiques. Comme le relevait Verna Allee, analyste des systèmes complexes, lors d'une conférence au Club de Rome en novembre 2002 :

*If managing knowledge is the solution, what is the question ?  
Si gérer la connaissance est la solution, quelle est la question ?* <sup>9</sup>.

Travaillant sur l'évolution des entreprises depuis la Révolution industrielle, Verna Allee a élaboré un modèle destiné à représenter la valeur sous la forme d'un système. Pour la Californienne, on peut classer les valeurs immatérielles en trois catégories :

- la structure externe : elle comprend les alliances et les relations avec les consommateurs, les partenaires stratégiques, les fournisseurs, les investisseurs, ainsi qu'avec l'ensemble de la communauté. Cette catégorie comprend les valeurs telles que la reconnaissance de la marque et la clientèle;
- la compétence humaine : elle comprend les capacités individuelles et collectives, la connaissance, les compétences, l'expérience, les aptitudes des personnes de l'organisation à résoudre les problèmes;
- la structure interne : elle comprend les systèmes et processus de travail qui renforcent la compétitivité. Cela intègre les technologies de l'information et de la communication, les images, concepts et modèles à partir desquels les entreprises opèrent comme par exemple les banques de données, les documents, les brevets, les droits d'auteurs et autres connaissances codifiées <sup>10</sup>.

Verna Allee considère que le progrès des valeurs immatérielles pourrait permettre de réconcilier enfin les modèles de l'économie et des affaires, avec l'édifice social et la vie collective. Il s'agit d'inclure, aux trois catégories relativement classiques identifiées précédemment dans le système de valeurs, celles qui touchent à la citoyenneté, à la cohésion sociale et à l'environnement.

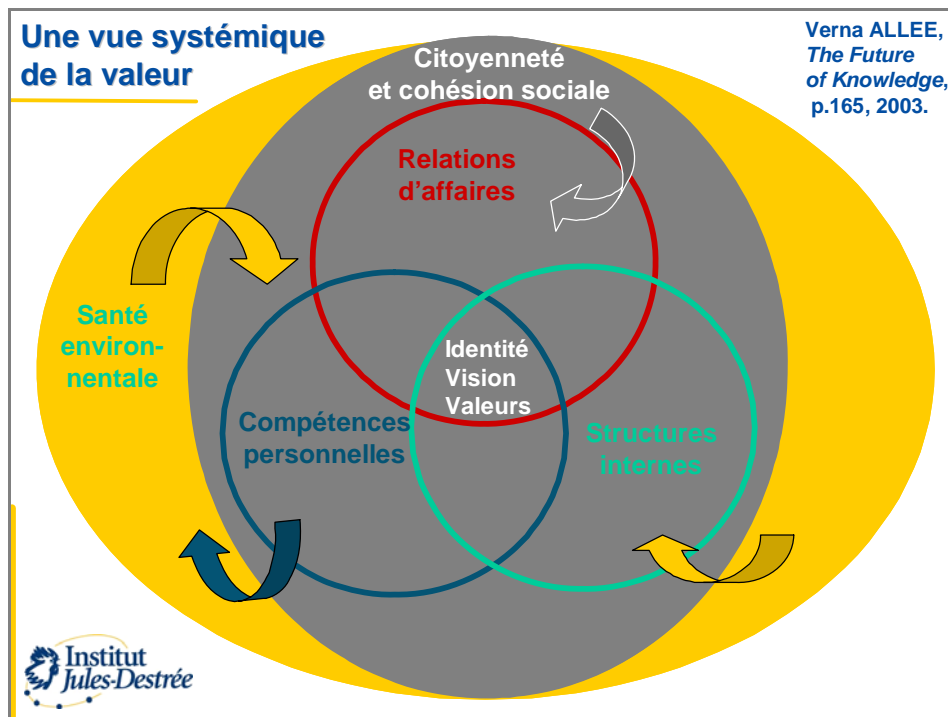
---

<sup>7</sup> *Croissance, compétitivité, emploi, Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIème siècle, Livre blanc*, dans *Bulletin des Communautés européennes*, Supplément 6/93, p. 94, Bruxelles, Luxembourg, 1993. Les auteurs y notent que *dans une société fondée, bien davantage que sur l'échange des marchandises, sur la production, la transmission et le partage des connaissances, l'accès au savoir, théorique et pratique, est en effet appelé à une place centrale*.

<sup>8</sup> *Livre blanc sur l'éducation et la formation, Enseigner et apprendre, Vers la société cognitive*, p. 2, Bruxelles, Commission européenne, 1995.

<sup>9</sup> Verna ALLEE, *The Knowledge Evolution, Expanding Organizational Intelligence*, p. XIII, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997. – Verna Allee est présidente de Integral Performance Group.

<sup>10</sup> VERNA ALLEE, *The Future of Knowledge...*, p. 158. – voir aussi Karl-Erik SVEIBY, *The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1997.



Ces cinq catégories doivent être vues comme interdépendantes :

- les relations d'affaires : elles constituent la structure externe des alliances et des relations avec les consommateurs, les partenaires stratégiques, les fournisseurs, les investisseurs, les corps constitués et les milieux gouvernementaux;
- les structures internes, déjà définies;
- la compétence humaine et toutes les capacités personnelles;
- la citoyenneté et la cohésion sociale : elles constituent la qualité des relations développées avec la société la plus large, au travers de l'exercice de la citoyenneté collective, comme membre de communautés locales, régionales et globales;
- la santé environnementale : elle constitue la relation avec la Terre et les ressources, comprise comme le calcul du coût réel de la consommation des ressources par une entreprise ou une économie, et comme le calcul d'un échange ou d'une contribution équitables à la santé et à la durabilité de l'environnement <sup>11</sup>.

L'identité collective, de l'entreprise, de l'organisation ou du territoire, est au centre du système et de ses interdépendances. Cette identité est constituée par la vision, les objectifs, les valeurs, le positionnement éthique, la qualité du leadership, notamment.

Ce simple modèle décrit la manière dont l'interaction entre les trois types de capital génère de la valeur, quand elle est favorisée par les flux de connaissance et une culture d'apprentissage. Le modèle montre comment, par la qualité de la synergie entre les trois composantes, une organisation peut transformer ses compétences et sa connaissance en productions et en avantages concurrentiels.

C'est dans ce cadre large que l'on doit envisager le processus de Lisbonne pour les régions. La Commission européenne ne s'y est d'ailleurs pas trompée, elle qui a établi un pont entre le système régional d'innovation RIS : *Regional Innovation System* et l'apprentissage en vue d'un meilleur développement. Dans la logique de cette stratégie, la contribution de l'éducation et de la formation tout au long de la vie est déterminante pour le développement local et régional. La Commission européenne a insisté sur cette dimension dans son mémorandum en relevant que la gestion régionale ou locale avait acquis ces dernières années une importance accrue à

<sup>11</sup> VERNA ALLEE, *The Future of Knowledge...*, p. 164-165.

mesure que se renforçait l'exigence d'une prise de décision et de services proches du terrain. Il s'agit dès lors de mobiliser les autorités régionales et locales, autant que les organisations et associations de la société civile, en faveur de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, en les considérant comme *le moteur de la régénération locale et régionale* <sup>12</sup>.

La Commission européenne a interpellé, en novembre 2001, le Comité des Régions ainsi que les associations européennes et nationales représentant les niveaux régional et local, pour qu'ils promeuvent la mise en œuvre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie aux niveaux local et régional, notamment par les initiatives suivantes :

- créer des liens entre les centres régionaux et locaux d'acquisition de la connaissance à travers l'Europe par des accords de jumelage;
- utiliser les TIC pour échanger des expériences et établir des passerelles entre toutes les formes d'apprentissage;
- organiser, en collaboration avec la Commission, une campagne aux niveaux régional et local afin de valoriser les approches les plus efficaces de l'éducation et de la formation tout au long de la vie <sup>13</sup>.

L'initiative des Réseaux européens de Régions apprenantes *Regional Networks for Life-Long Learning*, R3L a été lancée par la Commission européenne pour favoriser l'établissement de réseaux entre les régions et les villes disposant de stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie très avancées, de manière à faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques <sup>14</sup>. Les régions apprenantes y sont décrites comme des territoires dans lesquels tous les acteurs collaborent, afin de satisfaire les besoins locaux spécifiques en termes d'apprentissage, et mettent en œuvre des solutions communes à des problèmes communs <sup>15</sup>.

Pour envisager et puis construire ces régions apprenantes, beaucoup ont repris un ancien – mais excellent – article du professeur Richard Florida de l'Université de Pittsburgh, publié en 1995 dans la revue *Futures*. Le mérite de Florida était double : d'abord avoir été pionnier de ces régions, ensuite avoir – comme Verna Allee – bâti une conception large des *Learning Regions* <sup>16</sup>. Florida voit, dans les régions, des éléments clefs de la nouvelle époque du capitalisme globalisé et fondé sur la connaissance. Dans ce nouvel âge, les régions deviendraient les points focaux dans la création et l'apprentissage des connaissances, pour autant qu'elles prennent le caractère de régions de la connaissance. Pour le professeur de Gestion et de Politiques publiques à la Carnegie Mellon University, le rôle des régions est, dès lors, de constituer des sources de plus en plus développées d'innovation et de croissance économique, leur permettant ainsi de devenir des véhicules pour la globalisation de l'économie.

---

12 *Mémorandum sur l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Document de travail des services de la Commission SEC 2000 1832 du 30 octobre 2000.

13 *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, Communication from the Commission, Brussels, 21.11.2001. COM 2001 678 final. – *Réseaux européens visant à promouvoir la dimension locale et régionale de l'éducation et de la formation tout au long de la vie initiative "R3L"*, 2002/C 174/06, 20 juillet 2002.

14 L'ensemble du projet englobe 120 régions de l'Europe et bénéficie d'une enveloppe communautaire de 2 095 000 Euros, Viviane Reding, commissaire européenne à l'Education et à la Culture dans *Education et formation tout au long de la vie : 17 projets de coopération régionale sélectionnés et une conférence Bruxelles, 3 et 4 avril sur les "régions apprenantes"*, avril 2003.

15 *European Networks of learning regions The R3L Initiative*. – *Lifelong Learning, Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie*, Communication de la Commission, p. 40, DG Education et Culture, Novembre 2001 COM 2001 678 final.

16 Richard Florida, *Toward the Learning Region*, in *Futures : The Journal of Forecasting and Planning*, June 1995, 27, 5: p. 527-36. [reprinted in Meric Gertler, *Economic Geography Handbook*; Zoltan Acs, *Regional Innovation and Global Change*, London: Pinter Publishers Ltd.

*Les Régions apprenantes Learning regions fonctionnent comme des collecteurs et des dépôts de la connaissance et des idées; elles fournissent un environnement interrelié et une infrastructure qui favorisent les flux de connaissance, d'idées et d'apprentissages* <sup>17</sup>.

Pour Richard Florida, le nouvel âge du capitalisme appelle un nouveau type de Région. Les régions doivent adopter les principes de la création de connaissance et d'apprentissage continu, elles doivent devenir des "régions apprenantes". Ces régions disposent d'un ensemble d'ingrédients qui constituent un système de production dont Florida dresse l'inventaire.

Parallèlement à la démarche de la Commission européenne, l'OCDE a déterminé des principes d'action qui fournissent un cadre général permettant l'élaboration de stratégies pour l'apprentissage et l'innovation au niveau régional <sup>18</sup>. La transition vers de nouvelles formes d'activités économiques présente des caractéristiques générales auxquelles les régions devront nécessairement répondre : les politiques effectives pourront ainsi être identifiées par un processus d'interaction entre les principes d'action généraux et les spécificités régionales <sup>19</sup>. Collaborateur de l'OCDE, Stephan Vincent-Lancrin insistait sur l'idée même de région apprenante comme modèle par lequel les régions peuvent répondre plus efficacement à l'enjeu de l'économie de la connaissance. La Région apprenante serait donc le territoire dans lequel les institutions régionales facilitent l'apprentissage tant individuel qu'organisationnel, au travers d'une coordination de réseaux d'acteurs économiques et politiques <sup>20</sup>.

Les essais de définition des régions apprenantes se sont multipliés au niveau des territoires. La bonne définition sera celle qui fera consensus pour les acteurs du territoire donné. A titre d'exemple, on pourra considérer qu'une région apprenante est une région caractérisée par une coopération permanente et efficace entre toutes les parties prenantes du développement régional, basée sur la conviction qu'offrir une formation de qualité, tout au long de la vie à tous les habitants, rendra ce développement régional plus prospère, plus humain, plus démocratique et plus durable. La mise en œuvre de cette conviction nécessite une vision partagée, une stratégie, des infrastructures, ainsi qu'un pilotage commun du suivi et de l'évaluation.

## **2. Six enjeux du système régional d'apprentissage**

Le système régional d'apprentissage donnera à la région sa capacité d'innovation, d'anticipation, d'adaptation au changement rapide et global. C'est pourquoi, il est essentiel d'en mesurer les enjeux et la manière d'y répondre. A nouveau, sans considérer par cette démarche qu'il n'existerait qu'un modèle unique, on peut mettre en évidence six enjeux d'un système régional d'apprentissage :

- l'extension et la professionnalisation des réseaux régionaux;
- la construction d'une vision partagée du territoire;
- la créativité pour produire de l'innovation;
- la mobilisation du capital social;
- la gouvernance des territoires;
- la formation tout au long de la vie.

---

<sup>17</sup> Richard Florida, *Toward the Learning Region...*, p. 528.

<sup>18</sup> *Les villes et les régions dans la nouvelle économie apprenante, Enseignement et compétences*, Paris, OCDE, 2001.

<sup>19</sup> OECD Centre for Educational Research and Innovation, *Cities and Regions in the New Learning Economy*, p. 108-s113, Paris, OECD, 2001.

<sup>20</sup> Stéphane VINCENT-LANCRIN, *Policy Issues for Learning Regions*, in *SEEL Lisbon Conference Proceedings*, Lisbon 19-20 May 2003.



## 2.1. L'extension et la professionnalisation des réseaux régionaux

Christian De Bresson note que 90 % des innovations sont le résultat d'interactions avec l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation <sup>21</sup>. On sait, depuis les travaux de Manuel Castells, l'importance de la société en réseau. Mais l'approche au niveau des territoires est souvent partielle voire boiteuse. D'abord, parce que les réseaux territoriaux ne sauraient se limiter au territoire. Il faut sortir de l'idée de sens unique entre le local et le global où l'effet de la mondialisation ne se manifesterait que par l'impact du global sur le territoire. Au contraire, il s'agit de faire émerger le territoire au niveau mondial, de le faire connaître mais aussi de l'y rendre actif et acteur. Ensuite, il faut reconnaître que la lecture qui est faite des réseaux est souvent trop technologique. Les technologies de l'information et de la communication TIC constituent l'intendance, la logistique du réseau et l'essentiel n'est pas là même s'il importe de les rendre accessibles à tous les citoyens. La vraie magie des réseaux réside dans la capacité de leurs animateurs à les animer et à entretenir leur productivité dans la durée. Il s'agit d'une vraie tâche d'orfèvre nécessitant attention de tous les jours, patience, vigilance, éthique et enthousiasme. Enfin, un vrai maillage régional doit se construire sur la confiance, la mutualisation des ressources et l'interopérabilité des moyens, même et surtout lorsqu'il s'agit de se présenter à l'extérieur du territoire. Dans le monde de l'entreprise, on parle alors de *coopétition*, à la fois coopération et compétition entre acteurs.

Ainsi, le premier enjeu des régions apprenante consiste-t-il à étendre et à professionnaliser les réseaux qui la traversent ou dans lesquels elle s'inscrit afin d'accroître leur solidité et leur permanence. Il s'agit, comme l'indique Jean-Pierre Jambes, *de passer d'un territoire structure, qui canalise, ralentit, appauvrit la circulation de l'information, à un territoire organisation cognitive conçu comme un système de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, puis de consolidation de cette information en actions* <sup>22</sup>.

## 2.2. La construction d'une vision partagée du territoire

Construire une vision pour le territoire relève du travail des élus avant tout. Mais nous savons que c'est le métier du prospectiviste d'en donner les clefs. Une vision est une image partagée et décrite en termes précis, d'un futur désiré. La vision est faite d'une ambition pour le futur (les finalités), de projets majeurs (les objectifs optimaux) qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes et des citoyens. Les acteurs doivent y retrouver un système de valeurs partagées ainsi qu'une volonté collective d'atteindre les objectifs définis.

C'est la vision qui va créer le désir des acteurs de contractualiser afin de construire et de maintenir le projet commun, la région apprenante. La Métropole rennoise a formulé des éléments d'une vision en inscrivant la formation tout au long de la vie dans *un développement humain et durable du territoire*. De même, la Mission prospective Wallonie 21 avait construit sa vision autour d'une Wallonie active et solidaire sur la voie du développement durable, en considérant trois enjeux transversaux de cette vision : le rapport à la vie comme support de créativité, l'intelligence collective comme autonomisation et le développement durable comme lien social.

---

<sup>21</sup> Christian DEBRESSON, *Economic Interdependence and Innovative Activity*, Cheltenham, Edward Elgar, 1996.

<sup>22</sup> Jean-Pierre JAMBES, *Territoires apprenants, Esquisses pour le développement local au XXIème siècle*, p. 128, Paris, L'Harmattan, 2001.

### 2.3. La créativité pour produire de l'innovation

La créativité est comprise ici comme une recherche collaborative en vue de produire de l'innovation. Dans une région apprenante, la créativité naît avant tout de l'intelligence collective, sous toutes ses formes. Des outils comme les conseils de développement dont la Bretagne est pionnière, ou des collèges de prospective tels que développés en Poitou-Charentes ou en Wallonie en attestent.

La créativité apparaît comme une variable centrale dans le processus de transformation de la connaissance en valeur économique dans un environnement donné. Richard Florida a décrit une classe créative qu'il estime à 38 millions de personnes aux Etats-Unis. Celle-ci regrouperait la population de scientifiques et d'ingénieurs, d'architectes et de designers, de travailleurs des domaines de l'éducation, des arts, de la musique et du spectacle : tous ceux dont la fonction consiste à créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou de nouveaux contenus créatifs<sup>23</sup>. Au travers de ses études sur "les trois T" – Tolérance, Technologie et Talent – Florida avance l'idée que la classe créative veut vivre dans des lieux ouverts et tolérants qui stimulent sa créativité. Les sociétés et territoires tolérants disposeraient ainsi d'un avantage compétitif sur les autres en attirant les personnes talentueuses qui contribuent à l'innovation technologique<sup>24</sup>.

L'innovation dans les territoires pose aussi le problème des rapports difficiles entre l'université et les territoires. Au nom de l'universalisme dont elles sont porteuses, les universités se désintéressent trop souvent des régions qui sont pourtant leur terreau humain. Des universités sont intellectuellement florissantes sur des territoires qui meurent sans qu'elles ne s'en émeuvent comme elles le devraient. Pourtant, alors que partout on insiste sur l'importance d'une filière performante entreprises - universités pour créer de la valeur, le territoire peut constituer le cadre de relations renouvelées entre l'entreprise et l'université, comme le montre l'initiative des pôles de compétitivité.

### 2.4. La mobilisation du capital social

L'enjeu du capital social<sup>25</sup> est ici compris comme l'ensemble des relations qui peuvent être mobilisées au service de la région et de sa population. Il s'agit avant tout de quatre domaines déterminants pour la région apprenante :

- l'identification collective des habitants à un territoire de valeurs et d'horizons;
- la qualité des personnes, qualité à la fois affective et professionnelle le capital intellectuel, les qualités linguistiques, les "tours de mains", etc. ;
- tous les facteurs de l'attractivité tant interne qu'externe au territoire;
- la responsabilité de la société envers la personne, le bien commun, l'intérêt régional.

Dans ce cadre, c'est le *capital territorial* qui, probablement, constituerait le facteur déterminant de la compétitivité<sup>26</sup>.

---

23 Richard FLORIDA, *The Rise of the Creative Class : and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, p. 8sv, New York, Basic Books, 2002.

24 Richard FLORIDA, *The Rise of Creative Class, Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, in *Washington Monthly*, May 2002, 13 p.  
<http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html> 13/04/04

25 BEVORT Antoine et LALLEMENT Michel dir., *Le capital social, Performance, équité et réciprocité*, coll. *Recherches*, Paris, La Découverte, MAUSS, 2006. Pierre Bourdieu définissait le capital social comme *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance : ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles*. Pierre BOURDIEU, *Le capital social, Notes provisoires*, dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, janvier 1980, p. 2. – Voir aussi Robert D. PUTMAN, *Bowling Alone : America's Declining Social Capital*, in *Journal of Democracy*, January 1995, p. 65-78. <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0796/ijde/putnam.htm> / 15 février 2006. – Jean HOUARD et Marc JACQUEMAIN dir., *Capital social et dynamique régionale*, coll. *Economie, Société, Région*, Bruxelles, De Boeck, 2006.

26 B. LUNDVALL and S. BORRAS, *The Globalising Learning Economy, Implications for Innovation Policy*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1998.

## 2.5. La gouvernance des territoires

Le processus de gouvernance est le processus par lequel une organisation ou une société se conduit elle-même <sup>27</sup>. Le modèle du PNUD articule l'Etat, le secteur privé et la société civile comme trois paliers de la gouvernance suivant une répartition des tâches précise.

- L'Etat et ses trois pouvoirs – législatif, judiciaire, exécutif *les services publics et l'armée* – ont pour vocation de créer un environnement politique et légal ainsi qu'un climat propices au développement humain en défendant des intérêts pour le bien public.
- Le secteur privé qui, depuis la plus petite jusqu'à la plus grande entreprise, se développe à l'intérieur du marché, crée et fournit des biens et services, des emplois ainsi que des revenus pour les citoyens. Ce secteur marchand n'est pas lié à un territoire précis mais constitue pourtant un élément de développement des territoires.
- La société civile, composée de tous les citoyens, organisés ou non au travers des organismes non gouvernementaux, des organisations professionnelles, des associations religieuses, féminines, culturelles, communautaires, etc., facilite l'interaction politique et sociale, notamment en mobilisant des groupes de citoyens pour qu'ils participent aux activités économiques, sociales et politiques et forment *quantité de points de vues dynamiques et divers* <sup>28</sup>.

L'élément clef de la compréhension tout comme de la valorisation de la gouvernance réside probablement dans la notion de *parties prenantes* de la politique ou de l'enjeu déterminé, qui fait de cette partie un acteur potentiel <sup>29</sup>. Qu'il agisse ou qu'il s'agite, l'acteur trouve dans ce mouvement, dans cette action, la légitimité de s'inscrire dans la gouvernance du territoire défini. Quant au secteur public, il peut y découvrir une nouvelle occasion de repenser son rôle et, ainsi, une nouvelle vitalité <sup>30</sup>.

## 2.6. La Formation tout au long de la vie

Ne nous cachons pas la réalité : l'enjeu fondamental de la Formation tout au long de la vie, c'est la rénovation du système et des mécanismes d'apprentissage. L'exercice de prospective Wallonie 2020 en a dressé les contours pour ce territoire :

- créer une éducation et une formation initiale comme continue à la mesure de la société de la connaissance;
- reconnaître l'individu, sa diversité et son rôle d'acteur dans la société. Cette reconnaissance est assurément essentielle pour éviter la marchandisation à outrance des savoirs et des personnes;
- libérer les initiatives et lever les contraintes culturelles, ce qui nécessite l'autonomisation des maîtres et des établissements;
- changer de perspective, se voir loin, à l'échelle de l'Europe et du monde <sup>31</sup>.

---

27 Steven A. ROSELL ea, *Governing in an Information Society*, p. 21, Montréal, Institute for Research on Public Policy, 1992. Cité par James N. ROSENAU, *Along the Domestic-Foreign Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, p. 145, Cambridge University Press, 1997.

28 G. Shabbir CHEEMA, *Politique et gouvernance du PNUD : cadre conceptuel et coopération au développement...*, p. 10. <http://www.unac.org/français/activites/gouvernance/partieun.html>

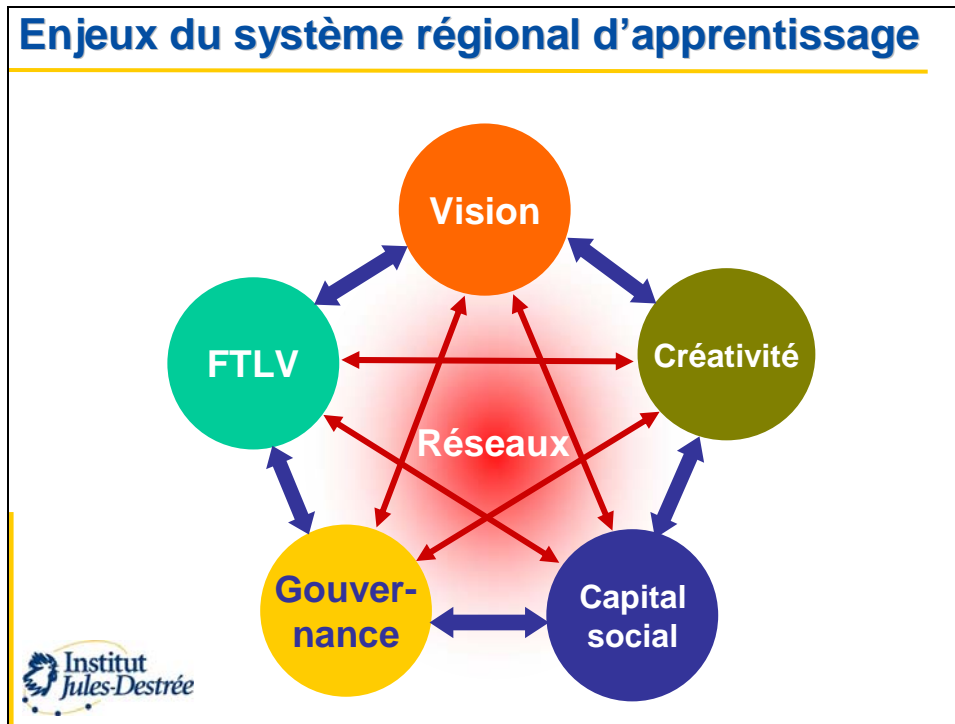
29 *La société civile et l'OCDE*, dans *Synthèses*, Paris, OCDE, Décembre 2001, p. 1.

30 Lester M. SALAMON, *The Tools Approach and the New Governance : Conclusion and Implications*, dans Lester M. SALAMON, *The Tools of Government, A Guide to the New Governance*, p. 600-610, New-York, Oxford University Press, 2002.

31 *Wallonie 2020, Une réflexion prospective citoyenne sur le devenir de la Wallonie, Actes de l'exercice de prospective mené en Région Wallonie de novembre 2001 à février 2004*, Charleroi, Institut Jules-Destrée, 2005.



## Enjeux du système régional d'apprentissage



Les abbayes qui dispensaient jadis l'enseignement ont laissé la place aux lycées et aux universités. Ne faudra-t-il pas demain que ceux-ci se métamorphosent en autre chose qui correspondra mieux aux besoins et aux finalités des temps nouveaux ? Déjà, les écoles et les universités ne sont plus les seuls lieux de formation : le monde associatif, syndical, les chambres de commerce, les intercommunalités, les médias, les librairies et les bibliothèques, les musées et les communautés de l'internet peuvent devenir des lieux plus qualifiants. De même, de nouveaux acteurs et outils se structurent, tels les portails d'entreprises, les universités d'entreprises, les campus virtuels ou les plateformes d'apprentissage.

### 3. Huit domaines d'actions pour une Région apprenante

La Mission prospective Wallonie 21, menée de 2001 à 2004 par le Pôle Prospective de l'Institut Destrée au profit du gouvernement wallon <sup>32</sup> a abouti à la détermination de huit domaines d'action pour une région apprenante, sous-tendant vingt propositions d'actions concrètes élaborées avec le Cabinet du ministre-président.

<sup>32</sup> Philippe DESTATTE & Pascale VAN DOREN, *Foresight as a Tool to Stimulate Societal Paradigm Shift, European and Regional Experiences*, in Martin POTUCEK, Pavel NOVACEK & Barbora SLINTAKOVA, *The First Prague Workshop on Futures Studies Methodology*, p. 91-105, Prague, Université Charles, CESES, 2004.

## Huit domaines d'action pour une région apprenante et créative

1. Actions de professionnalisation des réseaux

2. Actions de rénovation des mécan. d'apprentissage

3. Actions de capitalisation sociale

4. Actions d'encadrement des activités immatérielles

5. Actions de contractualisation européenne

6. Actions d'internationalisation de la Wallonie

7. Actions de renforcement de l'intérêt général

8. Actions d'optimisation de la gouvernance



### 3.1 Actions de professionnalisation des réseaux

3.1.1. Réunir un collège des directeurs généraux comme organe transversal de la coordination des institutions publiques wallonnes sous la forme opérationnelle de *task forces*- thématiques public-public qui pourraient être coordonnées par des agents ayant compétence dans la gestion des réseaux et leur animation.

3.1.2. Favoriser et professionnaliser les partenariats composites entre secteurs de la gouvernance et du développement à partir d'un outil d'apprentissage à la création et à la gestion de réseaux, déclinable en fonction de chantiers spécifiques à l'instar de la simplification administrative charte de déontologie, protocoles de pratiques de réseautage, etc. .

3.1.3. Promouvoir l'idée vertueuse des trois partenaires intercontinentaux de toute entreprise ou de toute institution : Europe, Amérique, Afrique ou Asie en activant une action de promotion encourageant les organismes wallons à s'inscrire dans la mondialisation des échanges économiques, à renforcer la diversité culturelle, la coopération au développement, etc.

### 3.2. Actions de rénovation des mécanismes d'apprentissage

3.2.1. Construire un programme expérimental de réaménagement du cycle de vie et de développement de la pluriactivité pouvant se décliner en contrat de pluriactivité conclu entre une personne et le Forem ANPE régionale , lui permettant de passer facilement à différents statuts, notamment à celui d'entrepreneur, sans perdre ses droits, et de rester employable.

3.2.2. Intégrer la prospective dans le quotidien des écoles fondamentales et secondaires, initiative soutenue par la Région wallonne visant à mieux préparer les jeunes à la dimension dynamique de la vie et à la prise en main de leur avenir de manière structurée, en s'appuyant sur des expériences proches *Wallonie 2020* ou plus lointaines telles que menées en Grande-Bretagne.

**3.2.3.** Offrir à chaque Wallonne et à chaque Wallon un Passeport numérique pour apprendre, créer et entreprendre au XXIème siècle, outil permettant à chacun de capitaliser et de structurer ses processus d'apprentissage tout au long de la vie diplômes, voyages, etc. selon une approche comparative et de constituer par ailleurs une vitrine des patrimoines immatériels mobilisables dans la Région.

### **3.3. Actions de capitalisation sociale**

**3.3.1.** Inciter les entreprises à investir de manière structurelle et systématique dans leurs ressources humaines, sur base d'un programme visant à établir des liens entre, d'une part, la formation et le développement des travailleurs et, d'autre part, les objectifs commerciaux de l'entreprise, à l'instar de l'initiative *Investors*, lancée au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

**3.3.2.** Mettre en place un groupe de travail interministériel régional sur les effets multiples du vieillissement démographique en Wallonie, dont la tâche serait d'étudier de façon transversale les répercussions du vieillissement de la population wallonne emploi, santé, consommation, loisirs, logement, etc .

**3.3.3.** Lancer un programme eAssociatif destiné à développer des communautés et des pratiques TIC dans le monde culturel et des loisirs associatifs centré sur un principe d'accès facilité à des portails et à des bases de données en direction d'initiatives citoyennes peu familiarisées avec les TIC, afin de gommer les fractures numériques et de favoriser une mise en réseau avec des communautés d'intérêts similaires du monde entier.

**3.3.4.** Valoriser les compétences des populations d'origine étrangère sous le slogan *Wallonie terre de couleurs*, comme avantage compétitif dans l'interdépendance et le redéploiement régional, en systématisant des expériences comme celles menées par l'Agence wallonne à l'Exportation et le Forem.

### **3.4. Actions d'encadrement des activités immatérielles**

**3.4.1.** Reconnaître des centres de références scientifiques dans les différentes filières de développement innovantes Wallonia Knowledge Society Hub destinés, en support aux structures financières publiques et privées, à donner un avis de mesure du risque sur les dossiers de financements, par des expertises complémentaires en matière scientifique, de veille et de prospective.

**3.4.2.** Lancer un programme mobilisateur de recherche relatif aux nouveaux indicateurs et instruments de mesure du capital social dans les régions de la connaissance devant aboutir à un canevas actualisé de nouveaux critères de performance et de compétitivité de la Wallonie à l'usage de tous ses acteurs, entreprises et systèmes d'évaluation des politiques régionales.

**3.4.3.** Créer un cluster de la créativité économique associant des partenaires des industries culturelles, du design, de l'enseignement artistique, etc., destiné à générer de nouveaux emplois et à renforcer l'activité économique par le développement de la croissance, de la vitalité et de la compétitivité de la Wallonie.

### **3.5. Actions de contractualisation européenne**

**3.5.1.** Mettre en place un plan d'action transversal pour une meilleure visibilité de la Wallonie, terre d'accueil du projet européen, par des actions de professionnalisation de l'ensemble de la filière des fonctions et opérateurs d'accueil de manifestations à caractère européen colloques, séminaires, réunions de travail de projets interrégionaux, etc. , en se référant à des démarches communes de labellisation européenne à définir.

**3.5.2.** Lancer un programme de mise à dimension européenne par échanges des acteurs du développement régional entreprises, administrations, associations touchant tant à la maîtrise actualisée des technologies de communication avec le monde, à la démarche qualité à tous les étages, à la systématisation du partenariat public-privé, qu'à la citoyenneté active de chacun en termes de coopération au développement, etc.

### **3.6. Actions d'internationalisation de la Wallonie**

**3.6.1.** Lancer un programme global de formation culturelle et linguistique portant sur l'Allemagne et sur l'allemand au niveau de l'ensemble des territoires wallons et non seulement limitrophes, visant tous les pôles de compétences et de développement ainsi que tous les secteurs d'activités, et suivant lequel un système de prime spécifique à l'apprentissage de la culture allemande pourrait être instauré.

**3.6.2.** Actualiser les principes directeurs de la politique économique régionale dans la nouvelle réalité d'investissement et de développement des entreprises par l'activation d'une *task force* mise en place à l'initiative de la DGEE et de l'AWEX visant à ouvrir concrètement les pôles de compétences wallons et les clusters sur des territoires de coopération dûment identifiés.

### **3.7. Actions de renforcement de l'intérêt général régional**

**3.7.1.** Renforcer le rôle consensuel et pédagogique de la Région comme guide dans les mutations sociétales en s'appuyant sur le Parlement wallon comme support structurel au rayonnement de la démocratie régionale en Wallonie, en Europe et ailleurs, par des contributions sous forme de rapports confiés à des parlementaires sur les grands enjeux de la société et de son changement.

### **3.8. Actions d'optimalisation de la gouvernance**

**3.8.1.** Intégrer les politiques d'éducation et de formation au niveau régional en y renforçant la régulation, le pilotage et l'évaluation, quels que soient les dispositifs institutionnels, associant l'ensemble des parties prenantes.

**3.8.2.** Lancer un programme d'apprentissage collectif de renforcement des compétences des acteurs de la gouvernance wallonne sur des thèmes-clefs d'évolution sociétale, en valorisant le développement d'interactions et de réflexions créatives, à partir de dispositifs de communication tel qu'un intranet.

## Conclusion

Professeur à l'Université de Liège, directeur de son Laboratoire de Pédagogie expérimentale, pionnier de la prospective dans le domaine de la formation <sup>33</sup>, Gilbert de Landsheere avait noté, avec Fourastié <sup>34</sup>, que *la société nouvelle exige des hommes intelligents. En fait, précisait-il, ils l'ont toujours été mais leurs facultés étaient sous-développées, sous-employées.*

*Ce changement de perspective ne procède pas d'une simple vue de l'esprit. On reconnaît de mieux en mieux que le potentiel humain des nations a été mal valorisé. On s'est contenté de l'exploiter là où il s'offrait à portée de main; on n'a pas fait les efforts et appliqué les méthodes nécessaires pour faire jaillir des ressources moins accessibles.*

*Or, notait-il, [...] une éducation conçue pour aider la personne humaine à s'épanouir complètement, pour valoriser la matière grise, constitue notre seul espoir de continuer à participer à part entière à la vie du monde du XXème siècle <sup>35</sup>.*

En cela, au moins, l'espoir du XXème siècle a été renforcé pour le XXIème siècle par la Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne qui dispose notamment, en son article 14, le droit du citoyen d'acquérir et de mettre à jour ses qualifications. Déjà des territoires reconnaissent aussi ce droit <sup>36</sup>.

A cet espoir formulé pour chacune et pour chacun, il faut assurément ajouter la volonté collective de construire un territoire apprenant dans lequel les interactions permettront un meilleur développement à tous niveaux de la société. C'est manifestement le chemin qu'a déjà pris Rennes Métropole.

## Bibliographie

AMIDON Debra M., *Innovation Strategy for the Knowledge Economy*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997.

BEVORT Antoine et LALLEMENT Michel dir., *Le capital social, Performance, équité et réciprocité*, coll. *Recherches*, Paris, La Découverte, MAUSS, 2006.

CARRE Pierre, *L'Apprenance, Vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.

COMMISSION EUROPEENNE, *Rapport du HLEG de la DG Entreprise 2000-2001 on Intangible Economy*, sous la coordination de Stefano ZAMBON Université de Ferrara, avec la participation de Baruch LEV Stern School of Business, NYU.

COMMISSION EUROPEENNE, *Mémoire sur l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Bruxelles, Commission des Communautés européennes, 30 octobre 2000, SEC 2000 1832.

---

<sup>33</sup> Gilbert de LANDSHEERE, *La formation des enseignants demain*, Tournai, Fondation européenne de la Culture, Casterman, 1976.

<sup>34</sup> *Il nous paraît cependant dès maintenant certain que le proche avenir verra réunies les conditions nécessaires à la culture intellectuelle des masses. L'homme moyen reconquerra ainsi le temps dont il disposait déjà au cours des âges précédents, mais que la période transitoire lui a fait perdre, de penser au seul problème qui se pose réellement en ce monde, celui que les théologiens appellent des fins dernières, et qui est celui même de la vie.* Jean FOURASTIE, *La civilisation de 1995*, p. 123, Paris, PUF, 1974.

<sup>35</sup> Gilbert DELANDSHEERE, *L'avenir de l'enseignement*, dans *La Wallonie au futur, Vers un nouveau paradigme, Actes du congrès*, ... p. 500.

<sup>36</sup> The basque Country : A Learning Region, White Paper on Lifelong Learning, p. 22, San Sebastian, Eusko Jaurlaritzako Gobernua, 2004.



- COMMISSION EUROPEENNE, *European Networks to promote the Local and Regional Dimension of Lifelong Learning The "R3L" Initiative*, Compendium, Brussels, European Commission, Education and Culture, March 2003.
- COMMISSION EUROPEENNE, *Projet de programme de travail détaillé sur le suivi du rapport concernant les objectifs concrets des systèmes d'éducation et de formation, Communication de la Commission*, Bruxelles, 2001. COM 2001 501 final.
- COMMISSION EUROPEENNE, *Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, Communication de la Commission*, Direction générale de l'Education et de la Culture & Direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales, Novembre 2001.
- COMMISSION EUROPEENNE, *Réaliser un espace de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, Communication de la Commission*, 2001 COM 2001 678 final.
- COOKE Philip and MORGAN Kevin. ,*The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 1998.
- COOKE Philip, *Social Capital in Learning Region*, Cardiff, University of Wales, 1998, 16 p.
- The Creative Economy Initiative : The Role of the Arts and Culture in New England's Economic Competitiveness*, Boston, New England Council, June 2000.
- Creative Yorkshire, Case studies for a creative region*, Manchester, Government Office for Yorkshire and the Humber - University of Leeds, 2001.
- FLEMING Tom éd., *The Role of the Creative Industries in Local and Regional Development*, Manchester, Government Office for Yorkshire and the Humber and the Forum on Creative Industries, 1999.
- FLORIDA Richard, *The New Industrial Revolution*, in *Futures*, July-August 1991, p. 559-576.
- FLORIDA Richard, *Competing in the Age of Talent : quality of Place and the New Economy*, Pittsburgh, RK Mellon Foundation, January 2000.
- FLORIDA Richard, *The Rise of the Creative Class : and How Its Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.
- FLORIDA Richard , *The Rise of Creative Class, Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, in *Washington Monthly*, May 2002, 13 p.
- FLORIDA Richard et TINAGLI Irène, *Europe in the Creative Age*, Pittsburgh - London, Carnegie Mellon University, Demos, February 2004, 45 p.
- GARLICK Steve and PRYOR Geoff, *Universities and their Communities, Creative regional development through knowledge-based engagement*, London, Commonwealth Department of Transport and Regional Services, August 2002.
- HOFMAIER Bernd, *The Learning Region, Concepts, Models and Examples*, Halmstad University, Department of Work Sciences, 2001, 54 p.
- HOUARD Jean et JACQUEMAIN Marc dir., *Capital social et dynamique régionale*, coll. *Economie, Société, Région*, Bruxelles, De Boeck, 2006.
- JAMBES Jean-Pierre, *Territoires apprenants, Esquisses pour le développement local au XXIème siècle*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- KAO John, *Jamming, The Art and Discipline of Business Creativity*, HarperCollins, 1996.
- KAO John, *Entrepreneurship, Creativity and Organization, Text, Cases and Readings*, Pearson Education, POD, 1989.

- LUNDVALL, Bengt-Ake et BORRAS Susana, *The Globalising Learning Economy : Implications for Innovation Policy*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1998.
- LUNDVALL Bengt-Ake et JOHNSON Bjorn, *The Learning Economy*, in *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n°2, Décembre 1994.
- LUNDVALL Bengt-Ake & ARCHIBUGI Daniele éd., *The Globalizing Learning Economy*, New York, Oxford University Press, 2001.
- NONAKA Ikujiro, *The Knowledge-Creating Company*, in *Harvard Business Review*, November-December 1991.
- OCDE, *Les villes et les régions dans la nouvelle économie apprenante, Enseignement et compétences*, Paris, OCDE, 2001.
- RAY Paul H. and ANDERSON Sherry Ruth, *The Cultural Creatives, How 50 Millions People are changing the World*, New York, The Three Rivers Press, 2000.
- Martin ROBITAILLE, *L'apport de l'éducation et la formation de la main-d'oeuvre au développement régional, ou comment devenir une région d'apprentissage ?*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Série Recherche, n°24, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Mai 2002.
- SUURLA Rijta, MARKULA Markku et MUSTAJÄRVI Oli, *Developing and implementing knowledge management in Finland*, p. 143-158, Helsinki, Prima Oy, 2002.
- VAN GEENHUIZEN Marina & NIJKAMP Peter, *Lessons from Learning Regions : Policymaking in an Evolutionary Context*, Research Memorandum, 2002-34, Free University of Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, 2002.
- Dimitri UZUNIDIS dir., *L'innovation et l'économie contemporaine, Espaces cognitifs et territoriaux*, Bruxelles, De Boeck, 2004.
- VAUGHAN JONES Yvette, *Creative Regions, a Positive Culture*, in *The Welsh Economic Review*, nr10, January 2001