

---

## Vers des démarches de travail renouvelées pour le futur de l'action sociale et de la santé en Wallonie

---

Céline Hermand et Pascale Van Doren  
Pôle Prospective de l'Institut Destrée

Penser son futur et l'activer dans le sens le plus souhaitable pour tout un chacun ne semble plus relever du révolutionnaire en Wallonie. Cette région, longtemps vécue et qualifiée de région "en reconversion" non seulement se projette, se positionne, se compare à d'autres, mais ambitionne de provoquer le changement à tous les étages pour un meilleur bien-être de la société wallonne et de ses générations futures.

Depuis plusieurs années en effet, l'on assiste en Wallonie comme dans la plupart des régions européennes, à une multiplication de démarches dites de prospective à l'échelle régionale ou infra-régionale. Ces territoires sont visiblement soucieux d'intégrer les dynamiques globales et de long terme pour mieux asseoir leur développement à une échelle de proximité. Cette « mise en mouvement des territoires » dans une relation interactive globale-locale se développe le plus souvent à partir de groupes de travail divers construits à partir d'une intelligence collective et de socles de connaissances partagés et construits progressivement en commun.

Notons pour mémoire quelques initiatives qui ont vu le jour en Wallonie. Ces initiatives ont pu émerger à partir de pouvoirs régionaux ou locaux (Mission Prospective Wallonie 21, Luxembourg 2010 ou Charleroi 2020), d'agences de développement (Liège 2020 ou Prospect 15 - Arrondissement de Dinant), au départ des citoyens (Société wallonne de l'Evaluation et de la Prospective, Wallonie 2020, Pays de Herve au Futur) mais également sur des bases sectorielles (Prospective des politiques d'Entreprises), ou dans une dynamique de coopération transfrontalière (Vision 2020 de la Grande Région), etc. D'autre part, la Région s'est également dotée d'instruments d'intelligence territoriale intégrés tels l'IWEPS. L'initiative menée par l'Observatoire vient compléter cette palette dans un domaine encore peu exploité par de telles démarches.

Malgré cet engouement pour la prospective principalement impulsé sous l'angle territorial, il faut noter que cette démarche reste encore insuffisamment comprise et appliquée en tant qu'outil d'aide à la décision et plus largement d'instrument de gouvernance régionale. En d'autres termes, la relation entre prospective et action stratégique reste encore à construire pour que la Wallonie puisse valoriser pleinement la plus-value de cette approche.

Mais qu'entend-t-on en réalité par prospective laquelle semble trop souvent incomprise ? Selon des éléments de définition empruntés à la *SWEP, Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective*, la prospective est une démarche systémique – généralement réalisée de façon transdisciplinaire et en réseau – qui a pour objectif de déceler les signaux et les tendances d'évolution permettant de déterminer non le futur mais des futurs possibles. De cette manière, elle a pour ambition d'anticiper les effets des mutations, d'élaborer des stratégies cohérentes et d'améliorer la qualité de la décision à prendre. Pour maximiser son impact, elle requiert de mettre en évidence les liens et dépendances entre éléments de nature ou d'évolution différents en vue d'accroître les marges de manœuvre des acteurs. Elle est dans cette perspective, une démarche de travail nécessaire à la proactivité, attitude

de celui qui anticipe l'événement dans ses réflexions, agit pour provoquer les changements souhaités et saisit les opportunités nouvelles.

Trois dimensions majeures de la prospective contribuent à mieux éclairer les enjeux cruciaux du devenir : sa vision du développement sociétal, sa maîtrise de la dimension du temps, son analyse globale des mutations économiques, sociales, politiques et culturelles et leur répercussions sur les territoires et dans la proximité. La prospective ouvre ainsi les champs du possible. Ce futur ouvert, esquissé mais non déterminé, permet l'identification des enjeux, la possibilité des choix en ouvrant l'espace du débat. La prospective crée donc une nouvelle liberté d'action et renforce ainsi la confiance des acteurs. Dans la vie publique, cet éventail des possibles donne du sens à la démocratie.

C'est dans cet état d'esprit de décloisonnement de l'action sociale et de la santé à l'échelle du développement wallon et de sa prise en compte cohérente des impulsions européennes des dynamiques de long terme, que les promoteurs de l'Observatoire ont souhaité expérimenter cette démarche de travail dans le cadre du bilan des dix ans et de ses perspectives pour les années futures.

De façon synthétique, nous pourrions utilement résumer les aptitudes majeures de cette démarche comme suit :

- la prospective est avant tout une démarche de travail collective plutôt qu'une technique sophistiquée; on n'y parle moins d'experts que de parties prenantes ;
- la mise en commun de connaissances d'horizons différents et le caractère interdisciplinaire que prônent la prospective dans sa méthode de travail est porteuse de décloisonnements entre les diverses matières d'intervention; l'intelligence collective qu'elle construit entraîne innovation et créativité dans l'action ;
- la prospective permet de formuler les tensions de façon explicite et contribue à rompre les tabous notamment entre objectifs économiques et sociaux dans le contexte envisagé ici ;
- la prospective est continuellement soucieuse d'articuler les mutations globales à la réalité locale et oblige de la sorte à une remise en question du sens de l'action en cours en cohérence avec son environnement en perpétuel changement.

### **Plus value de la prospective dans le domaine de l'action sociale et de la santé**

L'action sociale et de la santé constitue un domaine riche en expériences prenant racine tant dans la variété de ses thématiques telles que la sociologie, la psychologie, la culture, le relationnel, etc. que dans la multiplicité des acteurs qu'elle rassemble. Des professionnels aux « citoyens-usagers », ce domaine touche par ailleurs au monde économique de par l'accroissement des exigences et des normes de sécurité et de santé, mais également de par la responsabilité sociétale grandissante des entreprises envers les phénomènes sociaux.

Rassembler une multitude d'acteurs impliqués dans le domaine de l'action sociale et de la santé de par leur profession ou de par leurs actions bénévoles, leur donner la parole, élaborer et diffuser une palette de regards la plus large possible, constituent les principales missions de l'Observatoire de l'Action sociale et de la Santé, qui s'inscrivent dans la logique d'une démarche de prospective.

Le bilan des dix ans de création sociale représente un moment propice pour l'Observatoire, afin de faire l'état des lieux des actions entreprises dans le combat de la lutte contre la pauvreté, de déterminer quelles sont celles qui méritent d'être soutenues et poursuivies, et d'autres au contraire, qui doivent subir une réorientation et trouver leur place dans la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique d'actions. Cette occasion présente de plus l'opportunité de mesurer l'implication et la motivation des parties prenantes au domaine de

l'action sociale et médico-sociale; et en cela, nous pensons particulièrement aux sphères des politiques et des entreprises.

En ce sens, la prospective se présente comme un outil tout à fait pertinent pour soulever toutes les dimensions du domaine observé et pour identifier l'ensemble des perspectives s'offrant à ses parties prenantes ; sa philosophie étant fondée sur la transversalité, et sa méthodologie reposant sur l'Intelligence collective par la mise en réseau d'acteurs issus des trois sphères de la bonne gouvernance.

### **La journée de prospective du 19 mai 2006 sur les enjeux futurs en matière d'action sociale et de santé**

Il n'y a pas de prospective sans rétrospective et vice versa. Dans la dynamique du bilan des dix ans d'action sociale et de la santé, ouvrir des portes sur le futur de ce domaine d'intervention devait aller de soi. Mais comment s'y prendre. Les promoteurs ont envisagé différentes approches, notamment celle de solliciter différents experts universitaires très compétents dans le domaine en vue de communiquer individuellement leurs vues sur les enjeux majeurs de l'action sociale et de la santé pour les années à venir. Cette option a été progressivement revue au profit de nourrir leurs propos au départ d'une journée de prospective qui associerait les différentes parties prenantes du domaine de l'action sociale et de la santé (associations, politiques, universitaires, etc) mais également d'autres acteurs wallons actifs dans d'autres matières du développement wallon et notamment économique.

Les promoteurs sont partis d'une base de questionnements permettant d'ouvrir le débat sur les problématiques actuelles et futures auxquelles le domaine social et de la santé et ses diverses parties prenantes sont confrontés et devront faire face dans les années à venir. Ainsi, la réflexion dont a fait l'objet la journée de prospective du 19 mai 2006 s'est articulée autour de quatre axes thématiques incontournables : « *Comment faire de la solidarité un enjeu de développement pour les générations futures et comment faire porter la valeur « solidarité » par TOUS les acteurs de la société ?* », « *Quels décloisonnements opérer pour une plus grande cohérence, efficacité, efficience de l'action sociale et de la santé ?* », « *Quel(s) mode(s) d'organisation devrait-on promouvoir en région wallonne pour assurer à tous les citoyens wallons un accès équitable aux services sociaux et sanitaires ?* », « *Quels sont les grands chantiers prioritaires pour les années à venir ?* »

A ce questionnement, les participants ont été invités à communiquer leurs réflexions sur le sujet, et ont été amenés à exprimer leurs perceptions de leur rôle, de leurs missions, des moyens dont ils disposent pour mener à bien leurs projets, les points de blocage entravant leurs actions, l'image renvoyée par les différents acteurs envers la lutte contre la pauvreté, etc. Les diverses parties prenantes se sont exprimées dans le cadre d'un tour de table, au moment où elles souhaitaient et donc de manière relativement spontanée, soit en présentant leur réflexion personnelle sur base des axes de questionnement, soit en rebondissant sur les propos d'un de ses « confrères » ; chacun faisant avancer les choses de par son éclairage sur le domaine. Ce cadre de travail a favorisé la compréhension des idées avancées, la position et les perceptions de chacun. Il a de plus contribué à alimenter le débat et à soulever des enjeux pour le futur.

Cette journée de prospective a permis de découvrir ou redécouvrir le domaine de l'action sociale et de la santé, de par les différentes approches qui en ont été faites par les diverses parties prenantes, par leur regard sur leur investissement aussi bien professionnel que personnel, leurs motivations, leurs contraintes, leur marge de manœuvre, les problèmes auxquels ils sont confrontés et contre lesquels ils se battent en faveur de la lutte contre la pauvreté, etc. Par ailleurs, nous noterons que la diversité des acteurs est représentative de la diversité des actions entreprises, des préoccupations, des problématiques, etc. autant de

facettes soulevées prouvant par là-même la transversalité, la profondeur et la complexité du domaine. Enfin, la profusion des propos, certains tendant à rencontrer la convergence des idées, d'autres la divergence des opinions, a permis à chaque participant de formuler de nouvelles perspectives quant à la raison d'existence et au devenir du domaine.

### **Notre regard sur la journée de prospective du 19 mai 2006**

Le cadre de travail d'un groupe de réflexion de prospective exige un climat convivial et chaleureux afin que chacun se sente en confiance pour prendre la parole et parfois formuler des propos qui parfois peuvent aller à l'encontre de l'opinion générale. Ainsi, il est nécessaire de donner l'opportunité aux acteurs de s'exprimer librement, de rebondir sur des interventions de leurs « confrères », afin d'ouvrir le débat de manière très large et de le « muscler ». En ce sens, la première journée de prospective organisée par l'Observatoire de l'action sociale et de la santé, a rencontré ces conditions nécessaires, même si l'on peut regretter l'insuffisance de prises de parole spontanées par une dynamique en tour de table.

La constitution du groupe de réflexion revête également un aspect méthodologique fondateur de la prospective, prenant toute son importance pour la construction d'une vision commune par l'ensemble des parties prenantes. Or, le groupe de réflexion qui s'est constitué lors de la journée de prospective du 19 mai dernier a permis de mettre en exergue la sous-représentation des politiques et des entreprises, dénotant vraisemblablement d'un problème d'implication et de motivation.

Leur participation est pourtant absolument nécessaire pour porter un projet et ce, de manière pérenne. Il s'avère en effet fondamental de représenter toutes les sphères prenant part au domaine observé, en l'occurrence ici au domaine de l'action sociale et de la santé, si l'on veut susciter une implication forte, un engagement partagé envers la lutte contre la pauvreté. Le diagnostic peut être biaisé si toutes les parties prenantes ne sont pas représentées et n'expriment pas leur réalité. La vision, pour qu'elle soit commune, ne peut être construite qu'avec l'ensemble des partenaires. L'identification des enjeux repose sur l'ensemble des perspectives et des dimensions soulevées. Ainsi, l'élaboration de la stratégie ne pourra être mise en œuvre et portée jusqu'à son terme que si toutes les parties prenantes se sentent concernées par un engagement commun.

Le bilan des dix ans de création sociale sur base d'un diagnostic prospectif a permis d'exprimer des tensions telles que l'importance de concevoir et d'élaborer des stratégies de long terme qui soient intégrées dans une dimension de développement durable, à la nécessité d'apporter des réponses immédiates, comme la professionnalisation et la reconnaissance du travail de terrain. Ensemble, les participants ont pu également détecter les actions à renforcer et les dynamiques à soutenir qui se révèlent essentielles ou qui pourront se révéler efficaces sur la durée, telles que le renforcement de la solidarité, la conception et la diffusion de nouvelles approches des comportements. Enfin, ces échanges ont permis de cerner des modes d'intervention et de travail à activer tels les groupes de travail transversaux ou l'évaluation, comme outils d'appui à une meilleure gouvernance de l'action sociale et de la santé en Wallonie.

Cette journée de prospective nous aura convaincus de sa richesse tant par l'implication des acteurs actifs dans le domaine, avec le plaisir, l'envie et l'investissement qu'ils mettent dans leur profession ou dans leurs actions bénévoles, que par l'identification de tensions et d'enjeux inhérents au domaine et à ses parties prenantes.