



L'Institut Destrée, un outil de prospective et de gouvernance régionales

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

24 juin 2013

Nous avons, depuis plusieurs années, associé ces différents événements qui marquaient et marquent encore les années 2012 et 2013 : centième anniversaire de la Lettre au roi de Jules Destrée, centième anniversaire de la création de l'Assemblée wallonne, 75^{ème} anniversaire de la création de l'Institut Destrée, ici à Namur, le 11 juin 1938, jour pour jour [\[1\]](#).

Mais, avec l'Institut Destrée, chacun sait depuis longtemps que le souvenir et l'histoire ne sont que des tremplins pour mieux comprendre le présent et pour préparer l'avenir.

Le souvenir et l'histoire ne sont que des tremplins pour mieux préparer l'avenir

L'évocation de *La Lettre au roi* nous a permis de redire l'actualité de ce texte, au moins sur le fond, ainsi que notre souhait de voir se poursuivre l'expérience du fédéralisme. De nos jours, ce n'est pas innocent à souligner. Un fédéralisme, voire un confédéralisme – système dans lequel nous sommes probablement déjà inscrits – plus évolué certes, plus avancé, parce que plus raisonnable et simplifié. Ce nouveau fédéralisme sera exclusivement fondé sur les régions, parce que dans la société dite de la connaissance, nous ne pouvons plus nous permettre de séparer l'économie, l'emploi, la formation, l'éducation, la culture et la recherche. Et ces régions, nous en verrions volontiers quatre, égales en droits et en compétences, parce que beaucoup de Germanophones le revendiquent, parce que beaucoup de Bruxellois le demandent, parce que beaucoup de Wallons le souhaitent et parce que les Flamands, je le pense vraiment, feront de toute manière ce qu'ils voudront...

Le centième anniversaire de la création de l'Assemblée wallonne, fondée le 20 octobre 1912, nous a donné l'occasion de sortir, d'une part, en co-édition avec le Parlement wallon, le beau livre de Paul Delforge, mais surtout de lancer, d'autre part, un appel aux députés wallons, pour leur dire que, à l'heure de tous les défis pour la Wallonie – qu'il s'agisse de son redéploiement économique et social, des transitions climatiques, énergétiques et environnementales, de son avenir institutionnel ou du renouveau de la gouvernance régionale –, l'Institut Destrée veut saluer le travail de terrain des parlementaires wallons d'aujourd'hui et les inviter à s'unir pour assumer avec vigueur le rôle, collectif et considérable à la fois, que la population attend d'eux dans les années qui viennent.

Ce salut, bien entendu, n'était pas ni purement formel, ni circonstanciel. Il renvoie plus largement à l'appel que nous avons lancé en mars 2011, au départ d'une vingtaine de membres de notre Collège régional de Prospective, présidé par Pierre Gustin, directeur Entreprises et Institutionnels Wallonie de la Banque ING. Appel destiné à sensibiliser le monde politique wallon, et en particulier le Gouvernement wallon, à la nécessité d'anticiper

les résultats des réformes institutionnelles, surtout les effets de la loi de financement, en ouvrant un dialogue entre les différentes sphères de la société wallonne en vue de la rédaction d'un nouveau contrat social ou sociétal. Faut-il dire que l'accord institutionnel d'octobre 2011 n'a évidemment rien changé à cette nécessité.

Le 75^{ème} anniversaire de l'Institut Destrée, enfin, était lui aussi moins destiné à évoquer le passé comme vain et prétentieux ressassement qu'à implanter des jalons pour l'avenir. Les intervenants d'aujourd'hui au Parlement wallon, comme Philippe Suinen lors du dîner officiel d'anniversaire de ce 10 juin au Cercle de Wallonie, y ont d'ailleurs largement contribué. Le Comité du futur de l'Institut Destrée a indiqué des directions qui sont claires en ce qui nous concerne et qui nous permettront de travailler à l'avenir.

Ce que nous a dit le Comité du futur, c'est que les acteurs wallons continuent à nous attendre sur les problématiques majeures qui sont les nôtres. Ils nous invitent à le faire en lien avec les universités, en tout cas les universités de Liège et de Namur qui étaient représentées chacune par leur Recteur, exprimant un double besoin, une double nécessité, que Mme Annick Castiaux a utilement rappelé(e) ce matin : d'une part, voir l'Institut Destrée apporter ses compétences en prospective aux acteurs wallons, y compris les universités, pour renforcer leurs capacités d'anticipation, notre capacité commune ; voir l'Institut Destrée, d'autre part, participer au foisonnement intellectuel et scientifique, lié à l'innovation remarquable, qui existe aujourd'hui dans les universités, dans un certain nombre de centres de recherches et dans les entreprises wallonnes qui y sont associées. Le modèle que Mme Léna-Maija Laurén de l'Université de Turku nous a exposé d'une *Finland Futures Academy*, passerelle vers un Comité de l'Avenir du Parlement de Finlande, est un modèle que nous pouvons explorer au travers de l'idée d'une *Wallonia Futures Academy*, réseau commun orienté vers la prospective, tourné vers le Parlement wallon. L'Assemblée wallonne étant effectivement la clef de voûte du système, parce que, dans une démocratie, le Parlement est le lieu indépendant de pensée et de préparation de l'action.

Prospective et prospective, gouvernance et gouvernance

Ce qui me paraît important aujourd'hui, et c'est une ambiguïté que je vais m'efforcer de lever, c'est qu'il y a prospective et prospective, comme il y a gouvernance et gouvernance.

Quand je dis qu'il y a prospective et prospective, c'est bien connu des prospectivistes qui savent qu'il existe une prospective qu'on appelle en anglais *forecasting*, qui est une prospective de prévision, d'observation du système, auquel on ne touche pas, qu'on n'essaie pas de mettre en œuvre, que l'on regarde, que l'on observe, que l'on examine, et sur lequel on fait des études et écrit des rapports. Parallèlement, il existe ce *foresight*, c'est-à-dire une prospective qui se veut stratégique, une prospective qui est évidemment orientée vers un long terme plus lointain, qui permet de rendre des marges de manœuvres aux acteurs, c'est-à-dire d'intégrer les idées de changement, qui sont fondamentales. Philippe Maystadt a rappelé le nom d'Egard Morin. Ainsi, avec l'auteur de *La Méthode*, il s'agit de faire des approches qui ne sont pas sectorielles, mais systémiques, qui sont, de plus, porteuses d'une volonté de changement, qui touchent donc au système et essaient de mettre ce système en mouvement, ou, comme le disait un prospectiviste portugais à l'OCDE, qui créent une *movida*, une mise en mouvement, comme on en a connu dans un certain nombre de territoires. Et c'est tout différent parce que la première s'habille d'une vision très scientifique,

d'un regard épistémologique : on regarde et on ne touche pas. Elle sert à légitimer les décisions et les actions des élus qui diront : "j'ai un rapport de prospective éminent ici et je vais vous en dire les conclusions". L'autre veut quant à elle faire bouger le système : elle va mobiliser les acteurs – pensons à Michel Crozier, *L'Acteur et le Système* : concevons le système ensemble, et puis travaillons, essayons de le connaître et activons ensemble le système, co-construisons. On voit que le positionnement de la prospective est différent. Le positionnement des élus est différent dans ce jeu-là aussi.

La gouvernance et la gouvernance sont deux mots différents. Il y a une première gouvernance dont on parle souvent, qui est celle de la procédure, du bon gouvernement, celle qui s'occupe du problème du cumul des élus et de choses semblables. Et puis il existe une autre gouvernance, celle qui est promue par le Programme des Nations Unies pour le Développement, d'abord orientée vers le Sud puis appliquée au Nord par la Commission européenne notamment, qui est une vision trifonctionnelle de la société, qui considère que les responsables politiques ne sont plus, dans le monde complexe et incertain dans lequel nous vivons, à même de prendre tous seuls les décisions qui modifient fondamentalement l'évolution de la société. Cette gouvernance s'articule sur au moins trois sphères. Je dis au moins trois, car la place des universités dans ce modèle n'est pas claire. Ces trois sphères sont : un monde de l'entreprise, un monde public, avec des élus et des fonctionnaires, et une société civile avec des citoyens et des associations. Une interaction doit être créée entre ces trois sphères. Une implication des entreprises est nécessaire dans l'action publique, une modestie qui est affirmée par les élus, qui sont, à ce moment-là, les maîtres des horloges, ceux qui donnent les impulsions. Cfr. les efforts en 1999, du Gouvernement arc-en-ciel, cette tentative d'Elio Di Rupo de dire : "nous vous tendons la main, qu'est-ce que vous voulez ? Faisons-le ensemble", avec l'idée de lancer un contrat d'avenir, et, à l'époque, il faut le reconnaître, une forme d'incompréhension d'un bon nombre des élus, de membres de la société civile et des entreprises ne comprenant pas ce qu'Elio Di Rupo voulait et pensant, probablement, qu'il faisait du marketing. Mais cette ouverture n'a malheureusement duré que quelques mois en Wallonie et s'est refermée après trois mois. Mais dans d'autres pays elle continue à s'ouvrir. Cela, c'est la gouvernance dans son deuxième sens.

Nous sommes aujourd'hui dans un pays qui vit des moments très difficiles. Très difficiles mentalement, très difficiles institutionnellement. C'est en tout cas, l'explication que l'on peut trouver sur la difficulté de remettre en place cette gouvernance. Le fait que, pour les Francophones – comme on dit –, mais surtout aussi pour les Wallons, se développe une crainte de voir l'État belge disparaître par la volonté des Flamands. Le *leitmotiv* majeur est devenu : "il faut sauver la Belgique". Un autre aspect, parallèle, qui se marque au niveau régional, sauf si je me trompe très fort, est de se plaindre qu'on crée des coalitions à trois, et de dire que c'est très difficile. Ces raisons sont des excuses, ou de bons motifs, pour créer une logique de gouvernement d'exception, en disant « nous devons absolument atteindre ces objectifs, notamment sauver la Belgique », ce qui est fondamental. Il n'est plus l'heure, il n'est plus temps d'avoir ou de créer une gouvernance ouverte telle que le prône le Programme des Nations unies pour le Développement.

Le sentiment que j'ai c'est que ces raisons, ces circonstances, nous poussent aujourd'hui à avoir un gouvernement plus fort, des partis plus prégnants, des acteurs plus contrôlés, des consultants plus disciplinés, et une prospective plus scientifique, c'est-à-dire non liée à la gouvernance.

Nous ne sommes pas les seuls dans cette situation. Je lis un témoin peu suspect et à distance des problématiques wallonnes, écrire que *"s'il n'y avait que les tyrans à ne pas aimer la démocratie, le monde irait mieux"*. Ce témoin, c'est François Bayrou, dans son ouvrage *De la vérité en politique*. Et il poursuit : *"les ennemis les plus retors, les plus dissimulés, les plus difficiles à débusquer, ce sont les gouvernants ordinaires, ordinairement cyniques, ceux qui considèrent, depuis l'origine pour ainsi dire de fondation, qu'il est inévitable de décider à la place du peuple obtus"* [2]. C'est un discours que l'on entend aujourd'hui en Wallonie : "nous avons un peuple obtus. Nous avons des entreprises qui ne pensent qu'à elles. Nous avons une société civile qui revendique, une administration qui n'est plus à la disposition des élus".

La Wallonie a besoin, je crois, d'une démocratie renforcée, c'est-à-dire, d'une part, d'un Parlement plus libre de l'Exécutif, un Parlement plus respecté par l'Exécutif, où les parlementaires sont respectés, et, d'autre part, où les partis politiques sont des lieux de renforcement de la démocratie et non des outils de lotissement de l'État.

La Wallonie a besoin d'une gouvernance renforcée où la sphère publique, l'Administration, sont valorisées pour leurs compétences, leur indépendance et le rôle de conseil, apprécié, qu'elles donnent aux élus, où les entreprises sont respectées, entendues, appréciées, non seulement dans une logique de concertation, comme on le voit au Conseil économique et social, avec des corps intermédiaires, mais aussi dans leur implication en tant qu'entreprises, comme parties prenantes du développement, au niveau régional comme au niveau territorial, c'est-à-dire, dans les intercommunales de développement – les agences de développement territorial comme on les appelle aujourd'hui. La Wallonie a également besoin d'une gouvernance dans laquelle la société civile est impliquée, avec des citoyennes et des citoyens en tant que tels, mais aussi des associations, des universités et des centres de recherche qui peuvent contribuer, ensemble, à des projets communs. Cette approche, je le répète, appelle **la reconnaissance** des acteurs entre eux. D'abord, évidemment les élus, que je n'ai pas cités dans ces dernières catégories, en les considérant, non pas avec mépris, mais comme les maîtres des horloges, ceux qui vont donner l'impulsion, même s'ils ne sont pas les seuls à la donner, mais surtout ceux qui vont prendre les décisions le moment venu. Tous doivent respecter les décisions qui sont prises dans les enceintes comme celles-ci, comme ce Parlement, qui est un lieu de démocratie représentative. C'est d'ailleurs ce que Philippe Maystadt nous a dit lorsqu'il a parlé des processus d'implication des acteurs dans le développement durable et le développement durable offre pour moi une chance réelle de pratiquer une prospective stratégique et une gouvernance délibérative.

Et je salue les représentants du Cabinet du Ministre Jean-Marc Nollet qui construisent les stratégies wallonnes de développement durable, parce qu'elles sont fondamentales sur les questions d'élaboration d'un pouvoir commun d'action, c'est-à-dire d'une gouvernance participative.

C'est dans ce cadre-là que nous avons offert par l'intermédiaire du rapport du Comité du Futur notre disponibilité à travailler avec les élus et en premier chef avec le Parlement wallon.

Au delà de l'avenir de l'Institut Destrée, celui de la Wallonie

Pour conclure, je voudrais vous remercier.

Je voudrais remercier ceux qui nous ont fait ou nous font confiance, nous ont encouragés, non pas depuis 75 ans mais depuis dix ou vingt ans ; avec qui l'Institut Destrée a œuvré dans des logiques vraiment partenariales. Un certain nombre d'entre eux sont dans cette salle. Beaucoup sont à l'extérieur. Robert Collignon quand il était ministre-président puis président du Parlement a été un interlocuteur très respectueux de notre positionnement et avec qui nous avons eu beaucoup de plaisir à travailler. Anne-Marie Straus nous a fait confiance, tant comme chef de Cabinet du Ministre Serge Kubla que comme directrice générale de la Recherche. Olivier Vanderijst nous a profondément encouragés dans notre travail sur la prospective à un moment, en 2004, où les relations avec le ministre-président qui était le sien était dans un contexte beaucoup plus difficile. Dans l'Administration, Angelo Antole qui a longtemps suivi nos dossiers au Secrétariat général, Florence Hennart dans notre exercice de prospective sur les politiques d'entreprises, Luc Maréchal, pour l'Aménagement du territoire et ses collègues de la direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme, Christian Bastin, Claude Baleux avec qui l'Institut Destrée accompagne toujours les territoires en partenariat avec la DGO4 dans cet outil partenarial remarquable qu'est la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne pour lequel Ghislain Géron disait encore au Cercle de Wallonie sa satisfaction de le voir fonctionner. Philippe Suinen a rappelé nos collaborations depuis vingt ans, Olga Zrihen qui nous a fait confiance lorsqu'elle siégeait au Parlement européen et que nous retrouvons régulièrement sur le chantier du Cœur du Hainaut, Freddy Joris, qui était en première ligne comme chef de Cabinet de Robert Collignon, Philippe Adam, patron de la SPAQuE, plus ponctuellement mais avec beaucoup de plaisir, et bien d'autres, évidemment.

Je voudrais remercier le président de l'Institut Destrée, Jacques Brassinne, et les membres du Conseil d'Administration, nos deux vice-présidents, Micheline Libon et Paul Ficherouille. Tous ceux qui nous font confiance, car changer de métier au sein même d'une organisation, dans une logique de rupture-filiation est toujours très difficile. Machiavel a écrit des choses terribles là-dessus. Remercier aussi Jacques Lanotte et Yves de Wasseige, la génération précédente de l'Institut Destrée, toujours présente sur le pont, et avec qui on garde la main serrée.

Et puis, remercier cette équipe d'élite qui est la nôtre : Marie-Anne Delahaut, Paul Delforge, Michaël Van Cutsem, les trois responsables des Pôles, Coumba Sylla et, en particulier, Marie Dewez et Jonathan Collin, ma garde rapprochée, qui ont magistralement organisé ces deux jours.

Remercier aussi Philippe Suinen et les membres du Comité du futur : Bernadette Mérenne, Denis Mathen, Pierre Gustin, Olivier Vanderijst, qui sont à nouveau parmi nous ce matin. Ils ont participé à un questionnement de nous-mêmes, en nous penchant vers le futur. Avec, vous en conviendrez, un risque énorme que nous avons pris et assumé. L'idée qui en est sortie est un renforcement de nos activités en prospective. Mais ce n'était pas la seule alternative.

Je voudrais aussi dire notre gratitude au Président du Parlement wallon, M. Patrick Dupriez, les parlementaires – ils étaient nombreux au Cercle de Wallonie et sont encore présents

aujourd'hui. Grand merci aussi aux services du Parlement, en particulier Madame Bénédicte Lebrun et Monsieur Dany Olemans, pour leur accueil.

Nos vœux enfin, Monsieur le Président Dupriez, pour que, comme vous l'avez souligné, nous continuions le dialogue que nous avons entamé. Ce qui peut se passer sur ces questions de prospective et de gouvernance dépasse vraiment la question de l'avenir de l'Institut Destrée. Ne doutons pas que les choix qui devront être faits touchent à l'avenir de l'ensemble de la Wallonie. Et cela, c'est exaltant pour vous tous comme pour nous.

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

[1] Ce texte constitue la mise au net du discours prononcé au Parlement wallon le 11 juin 2013 à l'occasion du 75ème anniversaire de l'Institut Destrée.

[2] François BAYROU, *De la vérité en politique*, p. 57-58, Paris, Plon, 2013.