



Prospective, société et décision publique en Wallonie

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

27 novembre 2014

Comme en 1987, pour le premier exercice de prospective lancé par l'Institut Destrée et intitulé *La Wallonie au futur*, nous avons parlé ce 27 novembre de changement de paradigme [1].

Le véritable changement de paradigme du Collège régional de Prospective de Wallonie par rapport à la dynamique *La Wallonie au futur* a été de passer d'une logique d'interpellation du politique – à partir d'une parole préparée par un comité scientifique – à une dynamique de réflexion et d'action. Celle-ci a été entreprise par les acteurs de la gouvernance, issus des différentes sphères de la société, que sont les membres du Collège. 2004-2014, ces dix ans que nous fêtons aujourd'hui ne sont donc pas simplement dix ans d'échanges et de production d'idées mais bien dix ans de transformation de la société wallonne. Ce que nous ont dit de leur motivation les professeurs d'université, les entrepreneurs, les fonctionnaires ou les citoyennes et citoyens qui se sont investis lors de la trentaine de séminaires, colloques et journées d'études que nous avons organisés ensemble, c'est que, dès le lundi, ils mettent en œuvre dans leur vie quotidienne, y compris professionnelle, ce qu'ils ont conçu le samedi en travaillant avec nous.

Ces acteurs et ces chercheurs ont donc fait du Collège régional de Prospective un lieu destiné à amorcer le changement. Chaque membre est déjà porteur d'un élément de ce changement et ainsi, la dynamique mise en place s'est construite comme un processus de transformation de la société wallonne où chacun, dans son travail quotidien, appréhende la société d'une autre manière, pour contribuer à la mettre en mouvement sur base de la typologie des comportements produite par le Collège.

Ce que nous avons voulu faire ce 27 novembre 2014 relève du même registre : le Collège régional de Prospective et l'Institut Destrée ont fait un pari. Donner la parole aux acteurs et les faire réagir à quelques idées qui nous tiennent à cœur tout en se stimulant, se bousculant, par la présence de regards distanciés, mais non distants : ceux du Nord – Pas-de-Calais, de la première des institutions européennes en matière de politique régionale – le Comité des Régions – et d'Eddy Caekelberghs qui a su nous pousser plus loin par la pertinence et l'impertinence de ses questionnements.

C'est donc au travers de quatre interrogations que je propose d'aborder la problématique des rapports entre la prospective, la société et la décision publique en Wallonie :

- en quoi la prospective est-elle utile ?
- pourquoi la confrontation avec le Nord-Pas-de-Calais est-elle si stimulante ?
- où voulons-nous aller ensemble ?
- comment faire atterrir les travaux entamés par le Collège régional de Prospective de Wallonie ?

1. En quoi la prospective est-elle utile ?

Le Président du Comité des Régions, Michel Lebrun, a rappelé très justement que la prospective est un processus continu, orienté vers l'action en vue de rejoindre une vision, par l'implication des acteurs. Il a souligné que, appréhendée comme un outil de gouvernance, la prospective constitue un facteur de motivation parce que, justement, elle implique les parties prenantes et les citoyens dans la politique régionale.

La prospective est donc une manière de penser, de travailler et d'agir, qui se fonde sur au moins trois intentions :

- **intégrer le long terme** ; en 2014, on ne fait pas de prospective digne de ce nom qui ne porte au delà de 2025, 2040 ou 2050. Thierry Gaudin dirait que 2100, c'est encore mieux. Plus le temps est long, plus nous pouvons disposer de marges de manœuvre pour proposer des alternatives crédibles. Et puis, le temps est une variable déterminante. Le professeur Michaël Fritsch de l'Université de Léna, invité le 9 octobre dernier à l'Université de Namur par l'économiste Marcus Dejardin dans le cadre de l'année allemande, le rappelait en évoquant la situation des régions de l'Est. Pour ce spécialiste mondial des systèmes régionaux d'innovation, malgré tous les efforts de l'Ouest, le rattrapage des länder, rattachés par le traité d'unification d'août 1990, n'a pas encore eu lieu. Simplement parce les processus de redéploiement ont besoin de temps. Une leçon pour la Wallonie dont la fin du déclin se situe, pour d'autres raisons, à la même époque ;

- **épouser la complexité du système** ; la prospective ne réfléchit pas séparément et de manière cloisonnée en termes d'économie, de social, de démographie, de culture ou d'environnement, mais plutôt en intégrant toutes les dimensions dans une approche holistique et systémique; cette façon d'aborder les enjeux fait évidemment partie du changement de génération qui est en cours et que rappelait le professeur Philippe Toint en évoquant des méthodes plus participatives, moins formelles, qui intègrent l'incertitude et créent un dialogue entre les disciplines, tout comme l'impose le développement durable ;

- **mener à la transformation, au changement par l'action**; il n'existe pas de prospective digne de ce nom qui n'ait l'intention de déboucher sur l'action; le lien avec la planification tel qu'évoqué existe bien entendu car la prospective se veut stratégique. Sauf que la planification n'est que la programmation, l'inscription dans le temps des actions qui doivent être menées et l'allocation des ressources y correspondant. La planification peut se faire sans vision prospective, avec les enjeux du présent et non ceux du long terme. Plus que d'une planification lourde, nous

avons besoin aujourd'hui – Olivier Vanderijst l'a rappelé – d'une mise en œuvre stratégique faite de mouvement et d'agilité. *Entre la volonté de changement et le sentiment d'impuissance*, disait Didier Paquot, comme représentant de l'Union wallonne des Entreprises, *il y a un terrain pour la prospective*.

Ce n'est pas seulement le député Pierre-Yves Jeholet, c'est Peter Bishop, professeur de *Strategic Foresight* à l'Université du Texas à Houston, qui rappelle constamment que *Change is hard, but stagnation is fatal* (le changement est difficile mais l'immobilisme est fatal). L'utilité de la prospective réside bien dans sa capacité de nous projeter dans le futur pour agir sur le présent en fonction non seulement de ce qu'on y a vu, mais de ce qu'on y a inscrit de nous-mêmes.

En ce sens, j'adhère assez bien à la typologie des niveaux de prospective qui a été rappelée et nuancée lors de la table ronde sur la prospective comme intelligence collective et outil de transformation en Wallonie. C'est d'ailleurs de manière similaire que nous avons défini, en 2000, avec Elio Di Rupo et son collaborateur Gaëtan Servais, la mission de l'Institut Destrée dans le Système régional wallon de Prospective, en l'arrimant à la décision publique :

- la veille et la détection de signaux porteurs de sens;
- l'animation de la réflexion générale sur l'avenir de la Région wallonne;
- une activité de recherche prospective, directement ou en partenariat;
- une fonction de conseil pour le gouvernement wallon dans les matières retenues [\[2\]](#).

2. Pourquoi la confrontation avec le Nord – Pas-de-Calais est-il si stimulante ?

Le Nord – Pas-de-Calais, par son exemple, et le Comité des Régions par son expérience, nous invitent à repenser les rapports entre prospective et société au travers d'une gouvernance plus impliquante, multiniveaux, démocratique et surtout efficiente, car fondamentalement orientée stratégie. Nous avons tous mesuré l'impressionnante évolution de l'écosystème prospectif du Nord – Pas-de-Calais et sa capacité de mobilisation des acteurs, depuis une dizaine d'années.

La comparaison avec cette Région française amie est particulièrement utile. Tant la passionnante conférence de Pierre-Jean Lorens, patron de la Direction du Développement durable, de la Prospective et de l'Evaluation du Nord – Pas-de-Calais, donnée au Collège régional de Prospective le 14 juin 2014, que la brillante intervention de la Vice-Présidente du Conseil régional de cette Région, Mme Myriam Cau, ce 27 novembre, ont montré la nécessaire connexion et l'indispensable cohérence entre une approche de redéploiement économique, l'aménagement et le développement territoriaux, une stratégie de développement durable et une logique d'interterritorialité. L'intégration de tous les plans et schémas est effectivement indispensable. Certes, ils étaient très nombreux lors de la dernière législature wallonne – plus de trente selon le secrétaire général du Service public de Wallonie,

Claude Delbeuck – mais ils sont certainement une bonne douzaine aussi dans une région française, nous l'avons constaté en accompagnant plusieurs de ces territoires. Pour le dire autrement, leur contrat d'avenir est en cohérence avec leur SDER. Au delà de la prospective, c'est donc l'intelligence territoriale, comme *prise en compte systémique d'un territoire, la mise en réseau de ses acteurs, pour un développement durable et l'amélioration de son attractivité humaine ou entrepreneuriale* [3]. Ce sont donc l'ensemble des données économiques, sociales, environnementales, mais aussi qualitatives, collectées que l'on utilise par *la confrontation bienveillante*, dans le cadre d'une prospective sociétale et territoriale, pour définir collectivement des stratégies et faire des évaluations pluralistes des politiques publiques. Ce dispositif, basé sur la reconnaissance et le respect des acteurs et partenaires, fonde dès lors à la fois une vision d'avenir mobilisatrice et une stratégie adaptée pour l'atteindre.

Toutefois, le danger, c'est, comme l'a souligné Mme Cau, de *créer des niches intellectuelles qui vivent leur propre vie*. Ce danger est partout. Il guette aussi la Wallonie. Il guette le Collège régional de Prospective de Wallonie malgré les efforts qui ont été les siens de s'ouvrir régulièrement. Il guette aussi l'IWEPS. Mais cela ne doit pas nous empêcher d'avancer les uns et les autres.

3. Où voulons-nous aller ensemble ?

Cette question, entendue de la bouche de la prospectiviste Lawrence Lippitt à la *World Futures Society* à Houston en juillet 2000, nous l'avons posée à la Wallonie dans les mois qui ont suivi. Elle figurait en conclusion du rapport de la Mission Prospective Wallonie 21, adressé au ministre-président wallon, le 17 mars 2001 [4]. C'est une question lancinante à laquelle nous n'avons pas encore répondu de manière satisfaisante, complète et collective – et je ne suis pas le seul à le constater.

Pourtant, Florence Hennart, économiste à la DGO6 du Service public de Wallonie, et membre du Collège régional de Prospective, nous a dit que le moment est particulièrement propice au déploiement de la prospective et, en particulier, pour se lancer dans un exercice complet de prospective comprenant enjeux, vision et stratégie. Comme nous le rappelaient plusieurs interlocuteurs avertis – parmi lesquels Basilio Napoli et Bernard Fierens Gevaert – une vision claire de notre avenir doit être définie : collectivement, avec l'ensemble des acteurs wallons, en bénéficiant du fait que les acteurs sont plus mûrs aujourd'hui qu'hier, eux qui ont tiré profit des expériences d'une certaine continuité stratégique, du *Contrat d'Avenir pour la Wallonie* de 1999 au *Plan Marshall 3.0*, quinze ans plus tard.

La première table ronde a posé la question de l'objectivité de la prospective. Par définition, elle ne saurait l'être. Les statistiques ou les prévisions peuvent être collectées ou présentées plus ou moins objectivement. Mais la prospective, elle, est fondamentalement subjective parce qu'elle est humaine, liée aux acteurs. Elle renvoie, fort heureusement, aux choix collectifs et aux enjeux dont on se saisit ou non. Il n'existe en effet pas d'enjeu valable partout et en tout temps. Un enjeu ne devient un enjeu que si les acteurs en font un enjeu. Ne cachons pas des choix politiques derrière des affirmations d'objectivité ou de scientificité. Thierry Gaudin nous a appris dans son *Discours de la méthode créatrice* qu'il doit exister un équilibre entre les données objectivables, le pôle délibératif et le pôle conceptuel. C'est cette interaction qui fonde la prospective stratégique [5]. On ne saurait

objectiver en chambre des choix en matière de technologies disruptives au niveau territorial. Il s'agit de parier sur le futur car les résultats à long terme resteront incertains. De même, les choix de reports d'échéances en matière budgétaire ne sont pas des choix scientifiques mais des décisions stratégiques et politiques.

La prospective se développe dans un environnement d'incertitude, intégrant les trajectoires budgétaires. Non pas des données imposées de l'extérieur, mais des données volontaires, choisies. La prospective consiste avant tout, nous l'avons dit, à rechercher des alternatives. Elle ne saurait être robuste en elle-même, elle ne l'est que par la rigueur et la pertinence des méthodes qu'elle utilise.

4. Comment faire atterrir les travaux entamés par le Collège régional de Prospective de Wallonie ?

Les échanges de cette journée de travail au Parlement wallon étaient fondamentalement positifs, car volontaristes et capitalisant sur les nombreuses avancées engrangées en Wallonie ces dernières années. Avec la pensée, fondamentale, normative plus qu'exploratoire, selon laquelle demain sera ou pourra être meilleur qu'aujourd'hui. Certes, comme l'a indiqué le secrétaire général d'Inter-Environnement Wallonie, Christophe Schoune, on observe un doute profond quant à l'avenir, surtout si l'on interroge la prospérité future. Mais, a-t-il ajouté, l'action collective peut recréer la confiance.

L'implication des acteurs dans la réflexion sociétale passe évidemment par leur reconnaissance, par l'intelligence collective, la co-construction, productrice de politique mais aussi d'action publiques, tout en s'appuyant sur le politique pour que ce soit lui qui donne le ton, impulse le mouvement, organise la réflexion et l'action car c'est sa responsabilité. Non pas dans un consensus mou, imposé, mais dans une logique d'exigence et d'ambition majeures, de risques partagés, de volonté collective de transformation, ce qui implique de la confrontation, voire des débats très vifs. Le prospectiviste australien Richard Slaughter nous a appris que, dans le cycle du changement, il n'y a pas de transformation sans conflit. Les résistances et les barrières surgissent toujours : c'est en les anticipant que l'on parvient à les surmonter. Plus les changements seront structurels, plus ils seront difficiles à réaliser. Mais plus nous serons nombreux à y travailler, plus forte sera notre capacité d'y parvenir. La dynamique de la prospective, adéquatement inscrite dans la gouvernance permet que les élus ne soient pas seuls à imposer le changement mais qu'ils l'inscrivent dans un mouvement collectif.

A ce point de vue, comme l'a indiqué Sylvie Marique, directrice générale au Service public de Wallonie, inculquer la culture de la prospective, c'est induire un autre état d'esprit. On observe une envie citoyenne de participer à la construction d'une vision. Et cette envie existe parmi la jeunesse, en Région Nord – Pas-de-Calais comme en Région Wallonie. J'en ai fait l'expérience à Ath où, voici quelques années, la Maison de la Culture a entamé une réflexion prospective à l'horizon 2047, en partenariat avec les écoles des différents réseaux. La ministre-présidente de la Communauté française de l'époque avait d'ailleurs été interpellée pour que cette initiative, fondée sur l'appréhension de l'avenir et non sur l'expérience du passé, soit généralisée dans

l'enseignement, comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons avec *Young Foresight*, en Angleterre, aux États-Unis ou en Allemagne [6].

N'en doutons toutefois pas, aussi utile qu'elle puisse s'avérer, la prospective n'est pas la panacée qui va tout résoudre dans notre monde. Elle peut néanmoins armer ceux qui seront confrontés à ce qu'ils n'imaginaient pas ou ne voulaient pas imaginer. Certains évoquaient ici-même des décisions qui pourraient être prises à Anvers et qui nous seraient fatales demain. Il est certain que réfléchir sérieusement à ces éventualités avant l'échéance nous permettrait utilement d'envisager des alternatives. Là, les méthodes de la prospective peuvent aider. La question est certes difficile à traiter mais elle devrait être naturelle en prospective puisqu'un élément, le sous-système institutionnel pourrait être affecté. Dans les années 2000, l'OCDE s'était étonnée du retard de la Belgique en matière de prospective, en particulier face au dynamisme de l'école française. L'enquête que j'avais alors réalisée montrait que la question institutionnelle, particulièrement vive depuis les années 1960, empêchait les Belges de se projeter à quinze ou vingt ans car ils étaient tétanisés par le risque de disparition de l'Etat. La Cellule de Prospective du Conseil central de l'Economie avait d'ailleurs fait les frais de ce refus d'envisager l'avenir sans tabou.

L'exemple de la réforme territoriale française est éclairant. Grâce à ses travaux prospectifs sur l'interterritorialité, le Nord – Pas-de-Calais semble davantage préparé à son mariage imposé avec la Picardie que la Picardie à son mariage avec le Nord – Pas-de-Calais. En 2011, l'Institut Destrée et *Creactive Place*, le Pôle des Futurs de Deauville, ont accompagné le Conseil régional de Basse-Normandie dans une prospective sur la Normandie à l'horizon 2025 et au delà. Le président du Conseil régional Laurent Beauvais, a souhaité que nous pensions la Normandie dans son ensemble, avec les services et les acteurs concernés, à partir de ses composantes et autour d'un projet commun. Caen me paraît aujourd'hui tellement bien préparée à l'unification des deux Normandie que je ne sais dire si cette fusion constitue un futur possible qui advient ou un futur souhaitable qui aurait été atteint par la volonté des élus.

Ce 27 novembre à Namur, le président du Parlement wallon, André Antoine, a appelé l'Institut Destrée à ouvrir un dialogue avec les acteurs de la prospective et à réunir au sein de ce Parlement, *meilleur endroit pour discuter de l'avenir des concitoyens*, toutes celles et tous ceux qui, en Wallonie, s'occupent de l'avenir wallon. *Il faut, dans certains lieux, que la majorité et l'opposition travaillent ensemble*, a dit avec raison le vice-président de l'Institut Destrée, le député Jean-Luc Crucke. Nous sommes évidemment disponibles pour cette action de rassemblement dont il faudra certainement préciser les finalités et les contours. Tant le Collège régional de Prospective de Wallonie que la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne préfigurent cet effort de réunir des acteurs de sensibilités philosophiques et politiques différentes, porteurs d'enjeux multiples. Un Conseil économique et social, peut-être renforcé sur son volet environnemental, pourrait lui aussi – Bruno Antoine, secrétaire fédéral de la CSC Luxembourg, l'a rappelé –, s'investir dans cette logique prospective si elle a comme vocation de renouveler la mécanique du projet commun. Car Pierre Gustin, président du Collège régional de Prospective, l'a souligné : l'essentiel, ce n'est pas nous-mêmes, *l'essentiel, c'est le contrat sociétal*.

Michaël Van Cutsem, directeur de recherche à l'Institut Destrée, a évoqué une quatrième phase de la prospective à ouvrir en Wallonie, qui serait celle d'une élévation de nos niveaux d'implication et de performance. L'Institut Destrée est à la disposition du Parlement wallon pour avancer dans ce sens et pour répondre à ses attentes, en partenariat avec votre Gouvernement, Monsieur le Ministre-Président Paul Magnette, en travaillant, comme le fait le Collège de Prospective de Wallonie depuis dix ans, pour le bien-être de l'ensemble des Wallonnes et des Wallons.

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

[1] Ce texte constitue la mise au net de mon intervention au colloque *Prospective, société et décision publique*, tenu au Parlement wallon, le 27 novembre 2014, à l'occasion du dixième anniversaire du Collège régional de Prospective de Wallonie.

[2] Elio DI RUPO, *Une cellule indépendante de prospective pour la Wallonie*, dans Philippe DESTATTE dir., *Evaluation, prospective, développement régional*, p. 308, Charleroi, Institut Destrée, 2001.

[3] Intervention de Pierre-Jean LORENS au Collège régional de Prospective de Wallonie, le 4 juin 2014.

[4] Philippe DESTATTE dir., *Les fondements de la prospective wallonne*, p. 42 et 47, Namur, Institut Destrée, 17 mars 2001. – Lawrence L. LIPPITT, *Exploring the « Magic » of Creating the Future*, Exposé fait à *Futures Focus 2000*, World Futures Society, Houston, 25 juillet 2000.

[5] Thierry GAUDIN et François L'YVONNET, *Discours de la méthode créatrice*, Gorde, Ose-Savoir – Le Relié, 2003.

[6] Ph. DESTATTE, *Les chroniques de 2047, Une expérience créative d'apprentissage de la prospective dans l'enseignement secondaire*, Maison culturelle d'Ath, 14 mai 2007. http://www.institut-destree.eu/Documents/Chantiers/ID-EP-A1-PhilippeDestatte-Chroniques2047_070514.pdf