



**Wallonie 2030,  
Quelles seraient les bases  
d'un contrat sociétal pour  
une Wallonie renouvelée ?**

**Rapport général du  
congrès du 25 mars 2011  
au Palais des Congrès de Namur**

**par Philippe Destatte,  
directeur général de l'Institut Destrée**

---

Madame la Présidente du Parlement wallon,  
Madame la Présidente du Conseil économique et social de la Région wallonne,  
Monsieur le Président du Collège régional de Prospective,  
Mesdames, Messieurs,  
Cher-e-s Collègues,

L'ambition qui était aujourd'hui celle du Collège régional de Prospective de Wallonie consistait à débattre avec tous ceux qui partagent l'idée que l'avenir wallon est à construire à partir de ses acteurs – ce qui en fait constitue la définition même de la gouvernance – et qui considèrent que seule la mobilisation de toutes ses ressources au service de son développement permettra à la Wallonie de faire face aux nombreux enjeux auxquels elle sera confrontée très rapidement. Dans notre appel du 4 mars 2011 <sup>(1)</sup>, nous avons énuméré ces ressources en désignant les entreprises, les travailleurs, les associations, les administrations, les acteurs de terrains, les citoyennes et les citoyens, les jeunes, les retraités... et bien sûr, les politiques.

En posant la question de la pertinence des territoires comme capacité de construire un projet commun, et en l'appliquant à la Wallonie dans sa totalité, Bernadette Mérenne a éclairé nos travaux d'un jour particulier et a, à mon sens, dramatisé – au sens anglo-saxon du terme – notre congrès.

Car la question devient celle-là : au moment où nous considérons qu'un meilleur développement devient plus difficile à établir, nous nous interrogeons sur la capacité même de la Wallonie à se construire un projet pertinent à l'horizon 2030 et donc sur sa pertinence même en tant que territoire. C'est une question lourde de sens, de nature à nous mettre devant un dilemme : ou bien les institutions et les acteurs sont capables de refonder la Wallonie en mettant à profit la bifurcation présente, ou bien on pourra s'interroger sur la viabilité même de cette région et de son autonomie à l'horizon 2030. Les régions sont comme les Etats, leur agonie peut être longue.

Même recouverts de carton antibruit et de plâtre, les murs de ce Palais des Congrès, ancienne Bourse de Commerce de Namur, se souviennent, comme l'un ou l'autre historien, que cette salle a été l'un des lieux majeurs de la création d'un projet wallon, voici tout juste cinquante ans. C'est en effet le 27 mars 1961 que fut annoncée à Namur la naissance du Mouvement populaire wallon, dont le premier congrès, les 18 et 19 novembre de la même année, allait jeter ici même les bases d'un réel projet wallon, notamment esquissé par le rapport de Fernand Dehousse et de François Perin. On l'a qualifié de *renardiste*, du nom de son promoteur : le président du MPW, André Renard, qui venait de démissionner de ses fonctions à la FGTB.

---

(1) Appel pour un contrat sociétal wallon, dans *La Libre Belgique*, 4 mars 2011, p. 54-55.

Ce projet de création d'une Wallonie qui soit à la fois démocratique et prospère a partiellement réussi dans la mesure où, neuf ans plus tard d'abord, 19 ans plus tard ensuite, 27 ans plus tard enfin, la Région wallonne a pu créer les institutions et mener les politiques que les renardistes, qu'ils soient socialistes, chrétiens, libéraux ou écologistes, ambitionnaient de mener pour réagir au déclin de la Wallonie. Un Parlement wallon, un gouvernement, un Conseil économique et social, une Société régionale d'Investissement – la SRIW qui soutient aujourd'hui Wallonie 2030 –, c'est-à-dire les institutions qui constituent une Région, ont ainsi été conçues et créées.

Ce projet a partiellement échoué car, pour toute une série de raisons, la Wallonie rêvée en 1961 n'a pas été réalisée – la représentante de *Lire et écrire Wallonie*, Anne Godenir tout comme Christine Mahy, au nom du Réseau wallon de Lutte contre la Pauvreté, en ont donné quelques raisons majeures. Ce n'est pas rien en effet de considérer qu'une personne sur dix entre 18 et 65 ans serait en situation d'illettrisme et donc ne maîtriserait pas les compétences nécessaires en lecture et écriture pour faire face aux enjeux de sa propre vie, ceux aussi de sa famille, de son entreprise, de sa région. Ce n'est pas rien non plus de prendre conscience que notre société elle-même, dite moderne et avancée, génère de la pauvreté. Nous y reviendrons largement.

Ce projet a aussi partiellement échoué car il n'a pas été capable de créer et encore moins de maintenir la confiance en la Wallonie ni la confiance des acteurs wallons entre eux, ni, comme l'a souligné Michel Molitor, la confiance en l'avenir. Aux yeux de beaucoup de citoyens, la Région wallonne, comme d'autres institutions du reste, n'a en effet pas été capable ni de conduire, ni d'accompagner, ni même d'expliquer – de donner du sens –, aux changements majeurs qui ont affecté la Wallonie depuis plusieurs décennies. C'est au contraire la méfiance qui, aujourd'hui, préside aux relations entre les acteurs wallons : le Gouvernement se méfie du Parlement, les ministres eux-mêmes se méfient l'un de l'autre, la méfiance règne à l'égard de l'Administration, les partenaires sociaux n'ont pas confiance. Où réside l'intérêt général, l'intérêt régional, l'intérêt wallon ? Ou est le bien commun ?

C'est l'absence de confiance entre acteurs qui a empêché le Contrat d'avenir pour la Wallonie tel qu'Elio Di Rupo et le gouvernement Arc-en-Ciel avaient voulu le lancer d'aller jusqu'au bout de sa logique initiale. Rappelez-vous, à l'époque, en septembre 1999, le gouvernement avait comme ambition de contractualiser avec la plupart des institutions et organismes wallons et d'en faire les parties prenantes d'un redéploiement de la Wallonie. Les premières versions du Contrat d'avenir en attestent, il s'agissait bien d'un contrat où chacun allait pouvoir signer et apporter un engagement partenarial à la réalisation d'un certain nombre d'actions. Mais les acteurs n'étaient pas prêts. Le Conseil économique et social, le Parlement, la presse, y ont surtout vu du marketing politique. La polémique a été préférée à la confiance. Certes, le contenu du plan manquait de priorisation, il ne portait que sur 5% des budgets régionaux, ce qui était loin d'en faire le *business plan* que certains ont vanté. Trop vite, Elio Di Rupo a quitté Namur pour Bruxelles, le gouvernement wallon pour le boulevard de l'Empereur, en laissant les commandes à un successeur dont la culture était malheureusement... différente. Je vous renvoie au tableau de nos comportements construit par le Collège régional de Prospective.

Nous l'avons ressenti au cours du congrès Wallonie 2030. La confiance est à la fois le maître mot de la journée et la condition principale pour la conception d'un nouveau projet et donc d'un contrat sociétal en Wallonie. Le mot a été porté par les fabriques de prospective ce matin. D'emblée Madame Marie-Anne Balfroid-Ronveaux m'a interpellé à ce sujet début d'après-midi et il était présent et mis en débat, implicitement ou explicitement, dans chacune des tables rondes.



Même si beaucoup reste à faire, nous avons progressé ce 25 mars 2011.

Jean-Marc Urbain l'a rappelé, une expression, un concept même, lancé par François Goudaillez, fondateur et patron de l'entreprise montoise SBMI et président du Partenariat stratégique local du bassin du Cœur du Hainaut, commence à faire son chemin dans la prospective wallonne. C'est le verbe « se déboutonner ». Cela signifie *parler librement, sans réserve*, en disant *tout ce que l'on pense*. Difficile de se déboutonner quand on parle de la gouvernance régionale... C'est pourtant une mission accomplie par les intervenantes et les intervenants aujourd'hui. Cette mise en commun, nous a dit Pierre Gustin, devait nous obliger chacun à déminer nos propres positions pour lever les ambiguïtés et clarifier les attentes à l'égard de notre volonté de contribuer, par catalyse, à mettre en place un contrat sociétal wallon.

Même si nous avons plusieurs fois répété, avec raison, que l'essentiel à ce stade n'était pas le contenu du contrat sociétal – nous n'avons jusqu'à présent mobilisé que peu de ressources et d'expertises pour le construire –, il reste certain que les conditions d'adhésions des organisations à un contrat sociétal ne passent pas que par la méthode, mais que la confiance s'élabore aussi par le partage d'idées, *des initiatives créatrices et porteuses d'avenir*.

Il est clair que choisir de répondre à un enjeu plutôt qu'à un autre constitue un engagement. Y répondre n'est pas un acte technique mais un acte politique, dans tous les sens du terme. Construire des stratégies implique des choix et c'est ce que nous avons commencé à faire en fixant les conditions d'une implication.

## **Premières réponses aux neuf enjeux identifiés par le Collège régional de Prospective de Wallonie**

Voici les esquisses de réponses aux neuf enjeux que nous avons identifiés lors des travaux du Collège, auxquelles les fabriques de prospective ont travaillé, et qui, à défaut de construire un contenu – ce que nous ferons en commun – donnent le ton de nos ambitions.

### **1. Comment assurer le développement de nos territoires au bénéfice de la Région tout entière ?**

Le travail sur les territoires – la table ronde l'a montré – est d'abord, pour la Wallonie, un modèle de processus de mobilisation des acteurs et de mise en place d'un mécanisme de changement au niveau territorial. Partout, qu'on les appelle *Conseil de Développement* ou *Partenariat stratégique local*, des lieux d'interactions se mettent en place qui permettent de lancer des dynamiques d'innovation supracommunales et d'appuyer les communes dans leur travail de résolution des problèmes de proximité tant pour les familles que pour les personnes isolées. Dans certaines expériences, Alain De Roover l'a souligné, ces conseils deviennent de véritables partenaires de terrain sinon des quasi organes de pilotage des intercommunales d'aménagement du territoire et de développement économique qui estiment, dans certains cas, devoir leur rendre compte.

Dans l'élaboration d'un projet wallon, beaucoup ont relevé l'importance d'une identification, au sens d'un ancrage, à un territoire, en l'occurrence la Région, même si



la relation au territoire est multiple : du local au planétaire. Dans cet esprit, la dimension territoriale a été considérée comme première dans la démarche du contrat sociétal.

Pour répondre au scepticisme latent de certains cadres régionaux, nous avons répété l'idée que la pluralité de la Wallonie est une grande richesse si elle est le socle d'un projet régional et si elle est fédérée dans la construction d'une vision partagée de l'avenir de la Wallonie toute entière. Ce qui est nécessaire en fait, c'est de penser la Wallonie en termes d'interterritorialité, c'est-à-dire comme l'écrit Martin Vanier, prendre acte de la complexité territoriale et *croire à la capacité de chacun des échelons territoriaux à fabriquer du lien, de la coordination, de l'intercession, de la convention, de la contractualisation pour optimiser l'efficacité de l'action publique globale* <sup>(2)</sup>.

Trois axes de développement ont été avancés par la fabrique.

D'abord, la nécessité de développer **l'intelligence territoriale** en Wallonie, c'est-à-dire l'ensemble des outils et des méthodes de connaissance précise de l'organisation et du fonctionnement du territoire ainsi que d'analyse dont doit disposer un territoire pour assurer son développement, sa gouvernance ainsi que son pilotage. Il s'agit surtout de constituer un socle collaboratif qui favorise la mise en réseau des groupes et des institutions partout où c'est possible dans des logiques d'innovation territoriales.

Ensuite, le besoin d'instaurer **une nouvelle gouvernance territoriale** qui s'articule au niveau régional et qui construise une coopération contractuelle entre les différentes échelles territoriales, des quartiers aux communes jusqu'à la région. Il s'agirait de revisiter les fonctions consultatives et participatives territoriales aux différents échelles : régional, local et supralocal, de recentrer le débat du projet territorial prospectif sur le Parlement wallon, ainsi que d'établir une relation contractuelle nouvelle avec les territoires et plus seulement une relation de tutelle et de subventionnement.

Enfin, la fabrique a préconisé l'élaboration d'un **référentiel territorial régional intégré**, c'est-à-dire la construction d'un plan stratégique d'ensemble qui rassemble à la fois la vision territoriale (le SDER) et le développement économique et social (le Plan prioritaire wallon) ainsi que des plans de secteurs rénovés face au défi climatique et aux perspectives énergétiques. C'est la meilleure manière d'assurer la cohérence entre les politiques régionales ou communautaires sectorielles territorialisées et les dynamiques intercommunales ou supracommunales.

Le groupe réuni ce matin a rappelé que, même s'il n'a jusque ici pas été appréhendé comme un domaine par une fabrique de prospective, l'enjeu culturel est prioritaire dans la démarche d'un contrat sociétal. De même, la relation du citoyen au territoire a été considérée comme primordiale. Il s'agit dans ces deux champs de montrer que l'approche territoriale, loin de constituer un repli sur soi, constitue un premier pas émancipateur vers des espaces de solidarités plus universels.

## 2. Comment articuler l'emploi et le travail pour accroître l'activité tout en préservant les populations fragilisées et en assurant des conditions de travail valorisantes et épanouissantes ?

---

(2) *Démarche prospective sur les conditions de mise en oeuvre des politiques interterritoriales*, p. 5, Région Nord-Pas de Calais, Note D2DPE n°35, Juillet 2010. – Martin VANIER, *Le pouvoir des territoires*, Essai sur l'interterritorialité, Paris, Economica, 2010.



Trois éléments principaux de réponse ont été produits.

2.1. Tout d'abord, il s'agit, au sein même du contrat sociétal, de refonder un nouveau contrat social qui, contrairement au Pacte social de 1944 qui n'associait que les interlocuteurs sociaux et le politique, doit désormais se fonder sur un rassemblement plus large d'acteurs diversifiés et des niveaux de déclinaison territoriale plus nombreux en vue d'assurer la cohésion sociale.

2.2. La nécessité de passer d'une logique de plein emploi au sens classique du terme, c'est-à-dire de l'accès à des emplois productifs et concurrentiels, à une logique *d'activité* qui inclut bien entendu cette première forme d'emploi mais qui considère également des formes d'activités en lien avec d'autres préoccupations sociales et de proximité. Cette démarche doit conduire à une conception plus transversale de ces politiques d'activité (et d'emploi) de proximité, en lien avec des acteurs diversifiés.

2.3. Il s'agit aussi de reconsidérer le territoire, que ce soit en termes de localisation de l'activité économique et d'inscription des populations, ou en termes de partage des responsabilités entre acteurs : les politiques, les individus, mais également les acteurs économiques.

Parallèlement, la fabrique *Articulation entre l'emploi et le travail* a également souligné la nécessité d'une plus grande transversalité entre les politiques menées et entre les acteurs : on ne peut plus, en effet, penser les politiques d'emploi sans articulation des politiques économiques, d'éducation, de recherche, d'aménagement du territoire. De même, faut-il repenser également la transversalité des acteurs, que ce soit entre ministères, entre administrations et OIP, entre niveaux d'acteurs pertinents pour l'action publique. On vise essentiellement ici la question de l'implication d'acteurs nouveaux, à côté des partenaires sociaux classiques : acteurs locaux, associatifs, etc.

La redéfinition des politiques au niveau territorial est également indispensable, en partant à nouveau de l'idée d'une diversité de mouvements : un mouvement déterritorialisé de l'activité économique et des trajectoires professionnelles, mais également un mouvement de proximité, de mise en réseau d'acteurs au niveau local, particulièrement sur les bassins de vie.

Penser une responsabilisation *multilatérale* apparaît également indispensable. Si pendant longtemps on n'a pas assumé la question de l'accompagnement en se référant au contexte économique défavorable, la tendance actuelle de l'hyper-responsabilisation des demandeurs d'emploi est trop unilatérale. Il faut repenser cette question de manière plus large, par l'association plus grande des pouvoirs politiques et des entreprises.

Enfin, il est indispensable de constituer une administration efficace qui puisse porter rapidement la nouvelle régionalisation, afin d'éviter le piège de la régionalisation de 1989, fondamentalement marquée par l'impréparation et l'absence de vision étayée sur le contenu des politiques à mener.

### **3. Comment faciliter la création et la croissance des entreprises, stimuler l'innovation et assurer un développement économique durable, en harmonie avec le bien-être commun ?**



Les entreprises constituent les piliers de la croissance et du développement économique et social en Wallonie. Le rôle des pouvoirs publics, aux niveaux local, régional, fédéral, européen et global consiste à leur créer un cadre et un environnement favorables pour leur expansion présente et future, dans le respect de normes éthiques, sociales et environnementales qui soient aussi compatibles que possible avec leur compétitivité au niveau mondial.

Plusieurs pistes de réflexion ont été explorées.

3.1. La nouvelle responsabilisation sociale de l'entreprise que la fabrique a prônée va au delà puisqu'elle préconise que les entrepreneurs adoptent de nouvelles stratégies qui intègrent le bien commun et l'avenir des populations au détriment du profit immédiat.

3.2. Une collaboration plus étroite entre les citoyennes et les citoyens, le monde politique et les entreprises pourrait également se mettre en place pour favoriser le développement commun et répondre aux difficultés qui, si elles sont régionales et sociétales, grèvent l'expansion des entreprises : l'éducation, la formation, la recherche, l'aménagement du territoire.

3.3. Les domaines que les entreprises qualifient de « tabous wallons », dont on peut difficilement parler dans le cadre régional, pourraient faire l'objet, si ils étaient sérieusement pris en charge au profit notamment du développement régional, d'un ajustement budgétaire en provenance des moyens publics relevant aujourd'hui des politiques d'entreprises.

3.4. Les entreprises demandent que la Région wallonne anticipe – au lieu de les subir – les changements radicaux dans certains modes de production, notamment ceux qui sont liés à la consommation d'énergie. Le pouvoir politique pourrait dès à présent imposer des normes qui projettent la Wallonie dans le futur (normes de consommation, normes de construction, etc.) favorisant ainsi l'émergence de nouvelles entreprises aptes à faire face aux contraintes ou aux défis du futur et à se comporter comme leader dans leur environnement. Fondamentalement basée sur la confiance dans les générations futures, cette mutation – proposée voici quelques années par les entreprises elles-mêmes – constituerait la base d'un investissement majeur dans l'avenir. Les entreprises et les partenaires sociaux pourraient à ce prix devenir des parties prenantes de ces enjeux, non plus dans une logique de consultation ou de concertation mais par une implication accrue, tant au plan du dialogue avec ces secteurs que de la mise en œuvre des politiques.

#### **4. Comment optimiser les structures et les modèles d'éducation et de formation pour répondre à la fois aux finalités d'apprentissage, de créativité et d'émancipation individuelles et collectives ?**

Le Gouverneur Bernard Caprasse a rappelé que l'enseignement est un des lieux où les logiques de pouvoir, les logiques idéologiques, les logiques philosophiques l'emportent le plus souvent sur les logiques de projets. Mais ce n'est certainement pas inéluctable : la Communauté germanophone est d'ailleurs en train de le prouver.

La Fabrique *Structures et modèles d'éducation et de formation* a établi cinq postulats en amont de toute stratégie et a insisté sur deux idées en conclusion de ses travaux.



- 4.1. On ne peut mener des réformes dans l'enseignement, l'éducation et la formation que si on est capable de se projeter un l'horizon de 15, 20 ou 30 ans.
- 4.2. La formation et l'éducation doivent rester un bien public.
- 4.3. Il semble indispensable que cette formation et cette éducation répondent aux standards européens.
- 4.4. L'enseignement doit être pensé en termes de système et non en termes de devenir d'institutions ou de réseaux dont il faudrait assurer la survie.
- 4.5. Les réseaux et les piliers sont des réalités dont il faut tenir compte dans l'élaboration de toute stratégie.
- 4.6. Le contexte futur du domaine de l'éducation et de la formation impliquera, sans aucun doute, une optimalisation de moyens.

Si on prend en compte ces bases de réflexions, deux grandes idées peuvent être avancées.

D'une part, l'importance de la culture de l'évaluation externe. Dans un système démocratique, une évaluation externe est nécessaire. Elle existe aujourd'hui en Communauté française mais n'est pas suffisamment légitime. Qu'elle le devienne implique à la fois de soumettre les indicateurs au débat afin de conduire à l'adhésion sur ces indicateurs et de forcer une exigence quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation en matière de suivi et d'amélioration de la situation évaluée.

D'autre part, il apparaît indispensable de stimuler les effets de la coopération entre les acteurs de l'éducation et de la formation, notamment par une territorialisation des systèmes de formation, en utilisant les bassins scolaires et les bassins de vie, tout en maintenant et en développant une structure faîtière pour assurer la cohésion et la coopération de l'ensemble des parties prenantes.

Il faut certainement ajouter, avec Christiane Cornet, la nécessité de prendre conscience d'un intérêt commun, d'un intérêt régional bien compris dans les domaines de l'éducation et de la formation. Cette prise de conscience s'accompagne d'ailleurs dans le chef de l'Interrégionale wallonne de la CGSP Enseignement de l'idée que, aujourd'hui, seule la régionalisation de l'enseignement permettrait de développer un projet éducatif à la mesure des nécessités de l'heure. Lors de ses travaux, la fabrique a souligné que certains secteurs de l'enseignement, notamment le qualifiant, pourraient être utilement régionalisés, sans en faire une généralisation.

De son côté, le Recteur de l'Université de Louvain, Bruno Delvaux, a plaidé la nécessité pour les universités, naturellement ouvertes sur le monde, mais aussi capables d'articuler les échelles spatiales depuis le global jusqu'au régional en passant bien sûr par l'Europe, d'avoir un ancrage local fort et de contribuer à construire des visions collectives et mobilisatrices. La Région wallonne, a-t-il souligné, a intérêt à miser sur ces locomotives de l'innovation que sont les universités afin de développer l'excellence territoriale.

## **5. Comment renforcer la cohésion et l'inclusion sociales, donc éradiquer la pauvreté, favoriser l'accès aux droits fondamentaux et permettre l'égalité des chances ?**

Sans revenir sur le diagnostic, il nous faut bien dire que tous les travaux menés sur cette question, et en particulier dans la fabrique sur *La Pauvreté, l'inclusion et la cohésion sociale*, mettent en évidence les dysfonctionnements actuels des systèmes



mondial, européen, belge et wallon, qui génèrent de la pauvreté au détriment de la cohésion sociale, y compris par le biais de certains politiques dites d'inclusion ou d'activation qui ont été mises en œuvre.

Nous devons donc nous mobiliser pour continuer à développer un travail culturel, social et économique avec les citoyens situés en-dessous et autour du seuil de pauvreté ainsi qu'à leur profit. Cet effort devra s'accompagner d'une innovation sociale car si nous déconstruisons beaucoup et tentons souvent de (re)construire sur des modèles et concepts importés de l'extérieur, nous manquons d'une dynamique endogène qui réponde véritablement à nos problèmes de terrain et corresponde à notre vision de la cohésion et de l'inclusion sociales. Il faut donc à la fois réfléchir et passer à l'acte. Sans délai.

Ce qui est suggéré par le Congrès, c'est la construction d'un programme social prioritaire. Nous le répétons : un pacte social doit figurer au sein même du contrat sociétal, mais un pacte qui libère, qui fait grandir, qui dépasse l'assistanat pour générer de l'*empowerment*, de l'autonomisation, de la responsabilisation, chaque fois que c'est possible. Nous l'avons entendu à propos de l'alphabétisation, à propos de l'éducation tout au long de la vie qui, comme la politique d'accès à un logement décent, seront au centre de ce pacte, de même que la prise en compte de l'aspiration à vivre des espaces temps différents, pour soi, pour sa famille, pour la société, etc. Nous savons tous en effet que, tant que les droits fondamentaux de la personne ne sont pas satisfaits, elle ne peut prendre sa part entière dans la société.

Les contenus de ce programme restent à déterminer mais au moins cinq axes prioritaires devraient s'inscrire dans ce programme.

### **5.1. La construction d'une Wallonie de coresponsabilité, basée sur le principe de la responsabilité sociale ou sociétale partagée**

Comme le préconise le Conseil de l'Europe, il est urgent de limiter l'incertitude à l'égard de l'avenir et de renouveler la conscience des responsabilités publiques et privées, en valorisant le principe de *responsabilité sociale partagée* afin d'engager les connaissances et les ressources des acteurs individuels et collectifs, forts et faibles, vis-à-vis d'objectifs décidés en commun dans les domaines de la justice sociale, de l'environnement et de l'intergénérationnel dans une vision de long terme. Il convient dès lors de faciliter des *processus d'innovation et d'apprentissage collectif* pour promouvoir des comportements cohérents avec les cadres de référence européens en matière de droits fondamentaux, de démocratie et de gestion des biens communs.

Cette démarche entend soutenir un nouveau *partage des responsabilités sociales* reflétant les capacités sociales de tous les acteurs ainsi qu'encourager et légitimer des *formes nouvelles de délibération*, qui visent à réduire les inégalités de pouvoir et à formuler des préférences par l'argumentation et l'échange des points de vue. Il s'agit aussi de promouvoir et légitimer des *nouvelles structures de gouvernance* associant les parties prenantes, les divers niveaux de responsabilité et les secteurs divers de la société qui, permettent la délibération démocratique à propos des orientations et des politiques qui font défaut, y compris vis-à-vis des générations futures. Elle implique de reconnaître et de soutenir activement le rôle crucial que les acteurs locaux, les quartiers, les villes, les villages et les régions jouent dans la construction d'une Wallonie et d'une Europe des responsabilités sociales partagées, en particulier dans les territoires les plus défavorisés. Enfin, ce processus de coresponsabilité vise tant les institutions et les autorités publiques, les entreprises (y compris celles opérant dans le domaine de l'économie sociale et solidaire), les organisations de la société civile (y



compris celles produisant des biens et des services), les syndicats, les fondations, les organisations professionnelles, les médias, que les réseaux sociaux et les citoyens en général.

## **5.2. Le développement d'un réseau respectueux et solidaire de partenariats multiacteurs et multiniveaux à dimension humaine**

Il s'agit de moderniser sans fragiliser et de développer sans exclure, c'est-à-dire de gérer autrement les rapports d'intérêts respectifs entre les sphères publique, associative et de l'entreprise. L'intention affirmée est la recherche de davantage de bien-être et de « mieux d'égalité » par plus de cohésion sociale. Ce réseau devra prendre en considération l'utilité et la pertinence sociales en ce qui concerne l'objectif recherché du droit à la satisfaction du bénéficiaire effectif quant à la mesure décidée. Il devra aussi considérer le droit à l'erreur voire à l'échec et donc le droit à la deuxième chance dans les processus d'accompagnement.

## **5.3. La création d'une vraie culture de l'évaluation, à la fois participative et normative**

Si la culture de l'évaluation fait son chemin, elle pêche par un manque de maturité à trois titres, pour être réellement porteuse de changement social : d'abord, la difficulté de sortir de la logique quantitative, ensuite, la faiblesse de diffusion des analyses induites et, enfin, le peu d'effet correctif qui en découle dans les orientations suivantes. Il s'agit de construire avec l'ensemble des acteurs et en particulier avec les personnes directement concernées par la question, un réel processus participatif, basé conjointement sur une évaluation quantitative et qualitative, qui traite de l'utilité et de l'utilisation, donc des critères, des méthodes, des outils. La finalité de ce processus participatif est d'avancer ensemble vers de nouveaux cadres normatifs qui permettent à tous de s'y reconnaître et de s'y situer, même si leurs définitions créent de la conflictualité.

Ainsi, la démarche de coresponsabilité telle que préconisée nécessite d'inciter au renouvellement des *critères d'évaluation* des initiatives afin d'offrir aux acteurs des outils pour vérifier la cohérence entre les décisions et leur mise en œuvre, ainsi que la qualité des résultats et de veiller à ce que les processus d'apprentissage, les formes de participation, les structures de gouvernance et les critères d'évaluation valorisent les connaissances et les contributions de toutes les parties prenantes en fonction de leurs capacités, rôles et ressources, en portant particulièrement l'attention sur *ceux qui ont moins de pouvoir*, de voix et de protection légale et sur *ceux qui subissent les externalités* négatives des choix d'autrui.

## **5.4. Le changement des rapports entre le travail, la production et la consommation**

La notion du droit au bonheur et la recherche d'un bien-être satisfaisant deviennent de plus en plus présentes dans les discours et les actes des citoyens producteurs, travailleurs et consommateurs, mais aussi dans ceux des bénéficiaires de revenus de remplacement et d'allocations sociales. La logique de la cohésion sociale questionne, ici, le droit à l'égalité d'accès et de projet, dans le respect des différences, et le statut social toujours basé sur l'articulation entre la comparaison et la compétition.



De nouvelles initiatives, dans le champ des actions de « simplicité volontaire », voient le jour, intéressantes en soi. Elles sont encore à évaluer car elles peuvent comporter des facteurs de risque si elles ne prennent pas en compte, au niveau des personnes, les compétences et capacités à s'adapter et se mobiliser, la répartition des tâches domestiques selon le genre, les conditionnalités supplémentaires à la jouissance des aides sociales.

### **5.5. La maximalisation de la logique de la cohésion sociale, en y plaçant la logique de l'inclusion sociale comme processus de responsabilisation autonome**

La Wallonie est à un tournant de son histoire. La « crise » peut constituer une chance de produire de l'innovation sociale. Certaines décisions et pratiques wallonnes vont déjà dans ce sens. Cependant, l'analyse a montré que le poids sociologique de la pauvreté n'a pas diminué, que les logiques successives d'insertion et d'inclusion se sont avérées peu performantes, que les processus d'activation sociale sont plus de l'ordre de la correction d'inadaptations systémiques que du changement sociétal pour les personnes concernées, leurs groupes de pairs, les collectivités, la société.

A cet égard, il est vital d'assurer les liens entre le futur Pacte social wallon, la Plateforme européenne de lutte contre la pauvreté et la Stratégie de Cohésion sociale du Conseil de l'Europe. Au travers de cette plateforme aux objectifs fixés à l'horizon 2020, la Commission européenne propose entre autres *d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes afin d'encourager l'innovation sociale à destination des populations les plus vulnérables, notamment en proposant aux communautés défavorisées des solutions innovantes en matière d'éducation, de formation et d'emploi, de lutte contre les discriminations et de mettre sur pied une nouvelle stratégie pour l'intégration des immigrants pour leur permettre de bénéficier pleinement de leurs capacités. La Commission vise aussi à encourager les Etats membres à promouvoir la responsabilité collective et individuelle partagée dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.*

Pour sa part, le Conseil de l'Europe a revu sa Stratégie de Cohésion sociale et lancé en 2010 un Plan d'Action de Cohésion sociale pour les dix ans à venir, basé sur le croisement d'une approche ascendante, consistant à s'appuyer sur des processus participatifs locaux de construction de priorités et d'indicateurs de bien-être pour tous et de promotion d'un engagement fondé sur la responsabilité sociale partagée pour élaborer une vision structurante sur la manière d'agir dans la lutte contre les inégalités et le mal-être social, et d'une approche descendante, consistant à promouvoir l'appropriation et la mise en œuvre dans les territoires locaux des instruments politiques et juridiques pertinents établis par les institutions européennes.

Cette double approche permet de rendre plus opérationnels et plus proches des attentes des citoyens les concepts de pauvreté, d'exclusion et de droits, y compris ceux des générations futures. Elle offre notamment la possibilité de préciser les droits humains des personnes en situation de pauvreté et de les traduire en projets de mobilisation des différents acteurs autour d'objectifs partagés de lutte contre la pauvreté et de cohésion sociale.

La méthodologie participative d'engagement des citoyens et des acteurs locaux est éprouvée notamment dans les Plans de cohésion sociale wallons qui visent à promouvoir l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux au niveau local et qui ont servi d'exemple au Conseil de l'Europe pour le lancement de son plan d'action.



La réflexion prospective de la fabrique a dès lors, à juste titre, privilégié la logique de la cohésion sociale, basée sur la remise au centre de la personne humaine et de ses droits sociaux fondamentaux qui conditionnent en partie l'accès aux libertés individuelles, associatives et politiques, ainsi que basée sur la responsabilité. Il s'agit bien sûr d'un changement majeur dans la conception du système sociétal. Ce ne sont pas les « pauvres » qui sont le centre du problème mais bien le système social qui est à reconsidérer : le « mieux d'égalité », c'est le droit d'accès sans discrimination ni stigmatisation, selon le concept d'indifférenciation du droit : plus il est anonyme, plus il crée de l'égalité. Certains objectifs d'inclusion et processus d'activation peuvent y contribuer, à la condition que soit remplacée la logique de responsabilisation, comme mode de privatisation implicite, par l'objectif nouveau de soutien à une *responsabilisation autonomisante*. Ce concept intègre entre autres la reconnaissance de la relation au monde fondée sur une préoccupation existentielle, la mise en question du réflexe de méritocratie au nom de l'équité, le renforcement des liens sociaux comme processus de (re)considération sociale. Il s'agit d'accompagner les parcours de vie autrement. La fabrique l'a écrit clairement : il s'agit d'une révolution culturelle !

## **6. Comment saisir pleinement les opportunités liées aux défis environnementaux et énergétiques, ainsi que modifier les modes de vie pour réduire la demande et augmenter la part des énergies renouvelables dans la production ?**

Un projet territorial aujourd'hui, c'est d'abord un projet d'efficacité énergétique et un projet de valorisation des ressources renouvelables du territoire, soulignait très dernièrement Pierre Radanne.

Christophe Schoune a bien montré le nombre mais aussi l'intensité des défis qui attendent en cette matière la Wallonie, ses décideurs, acteurs et citoyens à l'horizon 2030. Le secrétaire général d'Inter-Environnement Wallonie a indiqué qu'il s'agissait d'une responsabilité dans le temps – la réduction de 90% de notre empreinte Carbone en quatre générations – mais aussi dans l'espace – le rééquilibrage planétaire des contraintes en faisant en sorte que les populations du Sud sortent des maux qui les affectent. Il a confirmé que nous n'avons une chance de répondre à ces enjeux que si nous nous mobilisons tous de manière urgente et radicale.

De son côté, la fabrique qui s'est attachée au domaine de l'environnement et de l'énergie a tenté d'identifier les conditions à réunir pour réussir une stratégie 2010-2030 permettant à la Wallonie d'être prête à rencontrer les défis du réchauffement climatique et de la crise énergétique.

A cette fin, quatre axes majeurs ont été déterminés et hiérarchisés.

### **1. Un net changement dans les modes de vie**

La prise de conscience de l'urgence de réduire les rejets de CO<sub>2</sub> (et autres gaz à effet de serre) et de l'épuisement à un terme qui se rapproche de plus en plus vite des énergies fossiles (principalement le pétrole, le gaz et l'uranium) incite à modifier les modes de vie tout en visant à garantir un niveau de bien-être pour tous. Cette prise de conscience devrait permettre à la fois de réduire la demande en énergie et de modifier les choix dans la production d'énergie.



Un changement dans les modes de vie devrait devenir une préoccupation partagée et collective. Ceci sera d'autant plus aisé que les inégalités dans la population seront faibles et que les mécanismes de cohésion sociale seront efficaces. Les pouvoirs publics wallons devront donner l'exemple. Quant aux modes de consommation, ils seront déterminants : les biens, conçus avec une plus longue durée de vie, devront être encouragés collectivement et promus par les médias ainsi que par la publicité. Ce changement aura un impact direct sur la consommation énergétique.

## 2. Une réduction volontariste de la demande énergétique

La réduction de la demande sera le résultat de la recherche d'une meilleure efficacité énergétique et d'une utilisation plus rationnelle de celle-ci. Toutes les activités sont concernées : habitat, transports, activités industrielles, services, etc. Les objectifs de réduction des consommations seront fixés dans le cadre des politiques spécifiques : réduction de 50% de la consommation énergétique en matière d'habitat, grâce à la fois à la politique d'aménagement du territoire et aux mesures d'isolation tant dans les constructions neuves, par la généralisation de la norme *construction passive* ou *basse énergie* que dans les rénovations de l'habitat existant. En matière de transports de passagers, le développement de l'intermodalité, des transports publics propres et des services collectifs communaux devra se réaliser dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire visant à la densification des habitats et des activités économiques. Dans le transport automobile le recours aux véhicules électriques devrait atteindre au minimum 10% du parc – voire 20 ou 30%, si les technologies évoluent favorablement – à l'horizon 2030. De même, dans le domaine du transport de marchandises, des mesures pour le développement de l'intermodalité devront être prises afin de diminuer le transport routier.

Toutes les politiques wallonnes devraient être mobilisées pour répondre à cet enjeu. Une attention particulière sera toutefois portée à l'aménagement du territoire, à l'habitat, à la mobilité, à la politique des déchets, etc. tant pour les personnes que pour les entreprises, les administrations, etc.

## 3. Une production de l'énergie plus collective

La Région doit – au moins – s'inscrire dans l'objectif européen des 3 x 20% en 2020 (réduction de CO<sub>2</sub>, énergie renouvelable, réduction de la consommation) et dans des perspectives plus efficaces à l'horizon 2050. Ces objectifs ne seront atteints que par une adhésion citoyenne et par la participation interactive des acteurs wallons (pouvoirs locaux, associations, entreprises, universités, etc.) à l'effort général. Les objectifs à atteindre à l'horizon 2030 en matière de production d'énergie portent en priorité sur la diminution de la part des énergies fossiles et sur l'augmentation de la part des énergies renouvelables qui devrait dépasser significativement 20%, soit une puissance effective moyenne dépassant 5 gigawatts au niveau belge si la consommation est réduite de 50%. Ceci revient par exemple à installer au moins 250 km<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques à 20% d'efficacité ou 23.000 éoliennes de 1 mégawatt de puissance nominale ou à abattre annuellement 2000 km<sup>2</sup> de forêt, ce qui est irréaliste. Afin de rentabiliser cet investissement, la temporisation par stockage pérenne est impératif. Le recours à l'énergie nucléaire, plafonnée à une puissance électrique maximum de 5 gigawatts, devra à tout le moins faire l'objet d'une évaluation à la lueur des récents événements de Fukushima qui ont profondément remis en cause les grandes certitudes des experts en matière de risque nucléaire admises depuis quelques décennies.



Une gestion plus pertinente du réseau électrique, dans une logique de co-production, c'est-à-dire profondément différente de celle qui est actuellement menée, sera nécessaire. Les énergies renouvelables, ainsi que les économies d'énergie, seront également mieux développées et promues en valorisant le fait qu'elles assurent des emplois locaux, moins délocalisables que beaucoup d'emplois industriels ou serviciels.

#### **4. Une forte implication dans des collaborations internationales**

La Wallonie doit saisir de manière volontariste les occasions de collaboration dans les projets européens et internationaux, en matière de production et de stockage d'énergie, de connaissance, d'échange de travailleurs, d'experts, de recherche intégrée, etc.).

Ces quatre axes majeurs seront renforcés par les processus suivants :

- un Schéma de Développement de l'Espace régional qui prenne mieux en compte la dynamique systémique du développement soutenable ;
- une politique de R&D et d'innovation puissante et articulée à ces axes stratégiques ;
- un Plan gouvernemental pluri-législature fédérant tous les acteurs wallons autour des objectifs et comportant les indicateurs pertinents qui permettent de mesurer la réalisation et l'impact de la mise en œuvre de ces axes stratégiques.

#### **7. Comment faire de la croissance et du vieillissement de la population, fondées sur l'amélioration de la santé, des atouts pour demain ?**

Comme l'a bien montré la fabrique *Croissance démographique, vieillissement et santé*, le contrat sociétal wallon doit être intergénérationnel : il sera alors un outil de croissance car il permettra d'éviter la guerre des générations et l'enlèvement.

Parallèlement, il apparaît essentiel que le contrat sociétal englobe d'autres facettes de la problématique démographique. Ainsi, les évolutions de la structure familiale (croissance des ménages monoparentaux), le travail partagé, la mobilité, la localisation des services, toutes ces évolutions ont des impacts importants et variés dans de nombreux domaines : ne devrait-on pas concevoir une politique pluridisciplinaire de personnes âgées ?

De même, il ne faut pas oublier que la population de Wallonie est en croissance et que cette croissance aura inévitablement des impacts sur toutes les politiques, qu'elles soient territoriales, sociales ou environnementales. Cela signifie qu'il faut pouvoir dépasser les carcans actuels tant institutionnels (découpage de compétences, dichotomie communauté - région) que disciplinaires trop puissants aujourd'hui en Wallonie. Il faut également pouvoir tenir compte du probable déversement démographique bruxellois sur la Wallonie et du danger de ghettoïsation de certaines de nos populations.

Jusqu'ici, on doit constater qu'il n'y a pas eu de réponses appropriées aux enjeux démographiques. Ainsi, l'immigration a été utilisée comme remède au vieillissement alors que son impact sur ce phénomène est quasi nul. Cette solution semble intéressante à court terme mais est contreproductive à long terme. Or, dans le domaine de la population, la croissance de la Wallonie deviendra avantageuse à long terme si la Région gère bien son potentiel démographique. C'est donc forcément sur le



long terme que le contrat sociétal doit être construit. Et le long terme s'élabore dès aujourd'hui. Cependant, il n'y a toujours pas de politique des âges, la démographie étant considérée comme une variable exogène, les réponses politiques sont balbutiantes et les compétences saupoudrées entre les différents pouvoirs.

La fabrique, qui a produit trois alternatives – ENLISEMENT, si on continue sur la lancée du passé, AFFRONTMENT, d'opposition farouche entre générations, EPANOUISSEMENT, le vieillissement vu comme un progrès humain –, n'exclut pourtant pas que l'espérance de vie pourrait décliner. Les acteurs sont prêts à susciter, parrainer, encourager, féconder ou revitaliser les lieux chargés de **veiller** aux évolutions de diverses catégories de la population et d'**anticiper** les problèmes et... les opportunités. A cet effet, une plateforme pourrait coordonner et utiliser le trésor de données et de compétences dont nous disposons déjà de manière éparpillée.

## **8. Comment mener une coopération forte avec les régions qui nous sont voisines et, au delà, participer à la construction d'une Europe qui ait sa place dans le monde ?**

La fabrique *Gouvernance territoriale régionale et territorialisation des politiques a*, une nouvelle fois, mis en évidence l'importance des polarités externes à la Wallonie, et en particulier les aires métropolitaines transfrontalières dont le SDER s'était déjà fait l'écho :

- à l'ouest, l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, cœur de l'Eurorégion Nord-Pas de Calais, Comté de Kent, Flandre, Bruxelles, Wallonie;
- au nord, l'aire métropolitaine de la Région bruxelloise, avec l'importance de la présence des institutions européennes;
- à l'est, l'aire MHAL (Maastricht, Hasselt, Aachen, Liège) et plus spécialement l'Euregio Meuse-Rhin, qui associe aussi la Communauté germanophone.
- au sud, l'aire Saar-Lor-Lux étendue à la Grande Région avec la Rhénanie-Palatinat, la Wallonie et l'espace territorial de la Communauté germanophone.

Le SDER de 1999 avait déjà déploré que, du fait de l'absence de projet global de développement territorial, la Région wallonne n'avait pas toujours su affirmer un projet cohérent de développement de son espace dans les différentes enceintes supra-régionales auxquelles elle participe. Sauf dans l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, grâce au dynamisme des parties prenantes, de la stratégie de la Wallonie picarde et du positionnement local du ministre-président du Gouvernement wallon, les aires de coopération transfrontalières ont fonctionné *a minima* et ont peu joué le rôle d'implication de l'ensemble de la Wallonie comme on pourrait s'y attendre. Ainsi, la coopération avec les Régions allemandes apparaît-elle prioritaire tant au travers de l'Euregio Meuse-Rhin qu'au travers de la Grande Région que l'on persiste à considérer à Namur comme de compétence provinciale luxembourgeoise alors qu'il s'agit d'un intérêt interrégional. Il faut noter que, au Grand-Duché de Luxembourg, le ministre de l'Intérieur voit son titre amplifié par celui de *ministre de la Grande Région*.

Comme le notait Jean-Marc Urbain, la coopération avec le Hainaut français à partir du Cœur du Hainaut dans l'axe La Louvière-Mons-Valenciennes est en développement, au moins dans les têtes, tandis que l'axe Charleroi-Charleville-Mézières-Reims – qui est un autre axe Paris-Bruxelles a jusqu'ici été négligé tout comme on boude Namur-Dinant-Givet qui, lui aussi, ouvre sur Reims et au delà Paris. C'est toute la dynamique des relations avec le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie, la Champagne-Ardenne et la



Lorraine dont il faut se saisir, notamment à l'aune de la coopération économique, entre clusters et pôles de compétitivité français et wallons.

Le positionnement de la Wallonie, avec les pôles urbains majeurs à ses frontières, indique que les fortes coopérations avec ces pôles constitue pour son développement un enjeu non seulement transfrontalier mais aussi régional. Parallèlement, en dehors ou en même temps que les relations avec la Région de Bruxelles-Capitale, la Wallonie doit-elle retisser ses coopérations avec les différentes parties du territoire flamand.

Mais, indépendamment des initiatives locales, c'est le Gouvernement wallon qui doit piloter et fédérer le territoire de la Wallonie dans une démarche intégrant tous les acteurs au sein d'un débat public et raisonné emportant consensus et dissensus, en prenant appui sur les politiques européennes et sur les régions limitrophes, dans une perspective de long terme basée sur la solidarité et le développement durable.

Enfin, alors que des Wallonnes et des Wallons ont tenu un rôle important dans l'émergence et dans la construction de l'Union européenne, la Région wallonne elle-même a lancé en 1993 le processus d'élaboration du Schéma de Développement de l'Espace communautaire (SDEC), adopté en 1999 à Potsdam. La *Fabrique Gouvernance territoriale régionale et territorialisation des politiques* a montré dans ses travaux la part importante et constitutive des politiques européennes (agriculture, développement rural, fonds structurels, etc.) dans la Wallonie d'aujourd'hui. Ces présences induisent une obligation d'investissement actif de la Wallonie au sein des différentes institutions européennes pour contribuer à la construction d'une Europe, pôle majeur d'un monde multipolaire. Cet investissement se fera au bénéfice de l'Union mais aussi de la Wallonie dont l'Europe constitue un des fondements.

## **9. Comment établir une gouvernance collective, participative et publique à la mesure de la démocratie du XXIème siècle, s'appuyant sur des processus de débat, de concertation et de décision ?**

Ce qu'il faut d'abord, c'est écouter la population et se parler entre nous. Se parler est très difficile. Nous l'avons dit ce matin : dès qu'on se parle, on s'ouvre à la complexité des problèmes, on sort de la logique des réponses toutes faites voire simplistes. Nous devons faire de la pédagogie. Nous devons faire l'apprentissage de l'autre et de ses enjeux. Nous devons le reconnaître comme acteur unique et original, ne pas essayer de le formater mais plutôt entrer en empathie, puis en dialogue. Réfléchir avec lui de manière ouverte et donc en s'affranchissant des cadres législatifs et réglementaires actuels, en étant créatifs, en innovant. Ecoute, apprentissage, reconnaissance, innovation : c'est comme cela, et seulement comme cela qu'on produit, qu'on coproduit de la démocratie.

Nous l'avons dit et répété, la régionalisation future ouvre un contexte de réduction drastique des moyens d'action. Nous avons écarté tant les alternatives de dérégulation que de prise en charge par l'individu lui-même de ses propres besoins sociaux que la réduction linéaire des moyens de 15 à 20 %.

La piste choisie par la fabrique *Gouvernance publique régionale* est celle d'une véritable refondation de la Région wallonne qui passe, d'abord par une reconfiguration du paysage institutionnel, ensuite, par une modernisation radicale de la fonction publique, enfin par un véritable repositionnement du citoyen.



## 1. Une reconfiguration du paysage institutionnel

*Il faut que la Communauté revienne à la Région, a dit d'emblée un groupe ce matin. Mais il faut surtout, a souligné la fabrique Gouvernance, une rationalisation du paysage institutionnel en vue d'une plus grande efficacité, ainsi qu'une reconfiguration des relations entre matières interdépendantes mais trop cloisonnées, comme l'enseignement, la recherche, l'emploi, le développement économique, au travers d'axes transversaux et sans omettre le fait qu'une partie de la population n'est ni connectée à l'emploi ni à l'économie.*

## 2. Une modernisation radicale de la fonction publique

Cette modernisation radicale consiste avant tout en la mise en œuvre de valeurs plus ouvertes sur le monde d'aujourd'hui et de demain, de modes d'organisation et de gestion nouveaux, visant à assurer à *la fois* l'expertise de la fonction publique, la transparence de ses décisions et de son fonctionnement et une culture dans laquelle l'initiative, la pro-activité est un devoir et le partenariat un mode d'action quotidien.

Ceci exige une redevabilité des fonctionnaires et dirigeants wallons, qu'ils soient élus ou nommés, fondée sur des valeurs et une éthique fortes, soutenues par des sanctions claires en assurant le respect. Ceci demande l'*empowerment* (l'autonomisation) de l'ensemble des agents, par des délégations élargies, associées à un mode de gouvernance des ressources humaines développant la responsabilité *et* la prise de risque, et acceptant que des erreurs limitées soient commises pour en faire des occasions d'apprentissage.

Ceci demande enfin de refonder l'ensemble de l'architecture organisationnelle publique sur base des finalités, la structure n'étant qu'un moyen et non une fin :

- redistribution territoriale et fonctionnelle de la fonction publique ;
- articulation des apports privés et publics avec un objectif général d'efficacité ;
- généralisation de l'usage de plans d'entreprise et de contrats d'administration ;
- recalibrage des rapports entre les ministres, les OIP et l'administration ;
- création d'un titre de management requis pour piloter un OIP ou une administration.

Cette refondation s'appuiera sur une reconnaissance profonde des agents de la fonction publique, du travail qu'ils réalisent et de la place fondamentale qui est la leur dans la société. Au delà de la gestion par mandats et par plans opérationnels, on doit aussi changer les ressorts de l'implication du personnel. Il s'agit d'une dynamique culturelle des organisations, qu'il faut revisiter, celle de construire sur la confiance et sur la reconnaissance. Aujourd'hui, celle-ci ne se fait que par la montée en grade, il faut trouver d'autres manières... plus liées, tantôt à l'expertise, tantôt aux capacités de gestion et aux résultats obtenus, impliquant une valorisation financière mais surtout la reconnaissance d'une utilité sociale.

## 3. Un véritable repositionnement du citoyen

L'évaluation de l'action publique doit aussi contribuer à faire sortir la Wallonie de l'auto-dénigrement de sa gouvernance publique, en fournissant régulièrement aux décideurs les moyens d'améliorer et d'adapter leurs politiques.



Mais pour mieux prendre ses responsabilités au quotidien, le citoyen doit aussi reprendre confiance en sa fonction publique, sortir du cadre strict du vote, interagir en temps réel avec l'administration et avec les services publics, ce qui nécessite de faire évoluer en ce sens ses modes d'action, et d'assurer une communication au quotidien des valeurs, de l'affectation des ressources et des résultats de l'action publique.

De cette manière, on pourra collégialiser dans la réalité les prises de décision et le pilotage de la mise en œuvre, en impliquant tant l'administration que le citoyen.

## Et maintenant...?

Je veux partager avec vous ce message fondamental que j'ai entendu ce matin dans une fabrique. Il résonne comme un discours de John Fitzgerald Kennedy : c'est de se dire, chacun d'entre nous, en se levant le matin, comment puis-je faire concrètement pour faire avancer aujourd'hui les objectifs qui sont les nôtres, c'est à dire construire en Wallonie une société d'harmonie, plus soutenable, plus éthique, plus conforme à nos aspirations collectives mais aussi individuelles ?

Quelle réponse a été faite à la question lancée par Pierre Gustin en ouverture de ce congrès : *êtes-vous d'accord d'avancer vers un contrat sociétal wallon, à quelles conditions et si oui, quand démarrons-nous ensemble ?*

D'abord, sur la méthode, Michel Molitor a rappelé la nécessité de crédibiliser l'action collective en s'appuyant sur trois conditions : être porteuse de sens et de légitimité, être lisible et transparente, être cohérente. Crédibiliser les cadres de la vie collective, c'est – a-t-il dit – croire en ce qu'on fait ensemble, c'est aussi inventer les procédures de coopération qui permettent de travailler en commun, c'est enfin évaluer et rendre compte.

La valeur ajoutée territoriale du contrat sociétal implique l'identification des politiques contractualisées qui peuvent être menées par les communautés de communes au profit du développement régional. Corollaire de la coordination régionale, l'efficacité des politiques régionales passe probablement aussi par davantage de décentralisation entre la région et les communes, comme l'a montré Marie-Louise Bataille, les bassins de vie jouant un rôle d'interface en améliorant, grâce à leur masse critique, la performance des politiques locales. De même, la démarche de réorganisation intraterritoriale wallonne doit-elle se combiner avec la future politique de la ville, celle-ci pouvant également induire des effets de pôles importants de nature à renforcer l'attractivité et à entraîner un développement plus puissant. Dans tous les cas, on ne fera pas l'économie d'une réelle mise en cohérence et en convergence des initiatives dans le contrat qui devra être élaboré entre la Région et ses territoires.

Nous n'avons aujourd'hui, comme le Collège régional de Prospective de Wallonie dans sa propre démarche, que la légitimité de celles et ceux qui s'impliquent et travaillent. Si les plus nombreux se sont enthousiasmés et se sont dit prêts à s'impliquer, certains aujourd'hui, ne nous en cachons pas, ont exprimé des réserves, voire des réticences, avant même de parler de conditions de leur engagement. Nous pouvons nous en réjouir aussi, beaucoup d'autres sont allés plus loin, se sont engagés ou parfois ont même engagé leur organisation.

Nous pouvons, au niveau régional, capitaliser sur ce que nous avons fait aujourd'hui. La meilleure façon est de le faire en marchant. Je vois trois étapes à court terme.



La première s'inspire des démarches territoriales que nous avons citées. Elle consiste à réunir les parties prenantes d'un contrat sociétal wallon pour constituer un *conseil de développement wallon* informel ou un *partenariat stratégique régional* – on l'appellera comme on voudra – en réunissant ceux qui ont pris la parole ce 25 mars 2011 ainsi que quelques organisations importantes qui n'avaient pu se rendre libres ou que nous n'avions pas contactées. Un sondage pour choisir une date de réunion après Pâques pourrait être lancé rapidement. Cette réunion nous permettrait de mesurer la crédibilité des engagements en fixant nos modes de coopération, en commençant à passer à l'acte ainsi qu'en rendant notre démarche lisible et transparente à l'égard de chacun. Nous préciserions davantage les objectifs de la dynamique et le calendrier.

La deuxième étape permettrait de chercher des partenaires institutionnels et des alliés majeurs. J'en vois au moins deux : le Parlement wallon et le Conseil économique et social de la Région wallonne. Cela nous aidera aussi à clarifier les relations de notre initiative commune avec ces deux institutions-clefs de la démocratie wallonne que nous ne voulons en aucun cas affaiblir. Un processus délibératif de gouvernance citoyenne associant les parties prenantes régionales dans une logique de contractualisation n'a pas vocation à empiéter sur les fondements de la démocratie représentative et de la démocratie consultative.

La troisième étape consisterait à ouvrir un dialogue avec le gouvernement de Wallonie pour lui donner un signal fort, afin qu'il prenne les responsabilités qui sont les siennes et qu'il assure son leadership. *In fine*, ce serait au gouvernement, en tant que *maître des horloges*, de présider ce conseil de développement régional et de le porter vers le contrat sociétal wallon auquel nous aspirons.

Suivant quel calendrier ? Selon celui de l'urgence à renouveler sinon refonder la Wallonie pour faire face aux enjeux qui se dessinent et se confirment. L'objectif serait d'anticiper la prochaine déclaration de politique régionale, c'est-à-dire de repositionner le développement régional sur plusieurs législatures, donc sur la longue durée, donc en y associant l'actuelle opposition parlementaire démocratique. Avec deux ambitions budgétaires : d'abord, celle d'intégrer dans le contrat sociétal wallon 100% des moyens régionaux disponibles, y compris des moyens provenant des parties prenantes. Ensuite, d'avoir le courage de ne compter que sur les moyens propres à la Wallonie, les autres – que l'on appelle transferts – devenant de plus en plus hypothétiques sur ce long terme.

Ces trois premières étapes, réalisables à court terme, permettraient de poser la question de l'implication des citoyennes et des citoyens dans le processus. *Il est utile*, écrit Edgar Morin, *de favoriser les éveils et les réveils citoyens, lesquels sont eux-mêmes inséparables d'une régénération de la pensée politique (...)* <sup>(3)</sup>. Car c'est bien sûr de leur vigilance dont nous avons besoin pour que notre processus soit réellement une démarche de co-construction dans laquelle le bien commun et l'intérêt général soit omniprésent, c'est-à-dire y compris l'intérêt de nos habitantes et de nos habitants les plus ignorés, des maillons les plus faibles de notre chaîne. En leur disant à tous la vérité : comme l'a rappelé Thierry Castagne, le directeur général d'Agoria Wallonie, demain sera budgétairement très difficile, donc seuls l'innovation et les partenariats forts permettront de tenir la barre dans les années qui viennent.

Je suggère enfin, que les fabriques de prospective continuent à travailler en parallèle sur les contenus, en s'ouvrant à d'autres acteurs. Nous avons commencé aujourd'hui

---

(3) Edgar MORIN, *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, p. 67, Paris, Fayard, 2011.



cette ouverture et en avons mesuré l'efficacité. D'autres fabriques sur d'autres domaines pourraient également voir le jour dans les semaines ou les mois qui viennent.

Tout n'est pas pensé, ceci n'est qu'une esquisse. Nous sommes au début du processus. Et si hier nous étions une trentaine, nous sommes aujourd'hui plus de cent cinquante – certains ont dit deux cents – pour le porter et pour transformer, comme l'a souligné Basilio Napoli, les risques de la régionalisation en occasion de construire un nouveau vivre, faire, créer, gérer et gouverner ensemble la Wallonie.

Je me ferai l'interprète du Collège régional de Prospective de Wallonie et de son président, mais aussi de l'Institut Destrée, pour remercier toutes celles et tous ceux qui se sont impliqués lors de ce congrès, dans les fabriques comme dans les tables rondes, avec une mention particulière pour nos trois animateurs. Merci surtout à tous ceux qui vont continuer à s'impliquer dans les semaines et les mois qui viennent.

Merci enfin pour la confiance qui s'est construite aujourd'hui. Il ne tient qu'à nous de la faire croître et de la transformer en vecteur de changement pour notre Région, pour la Wallonie. Pour que chaque acteur mais aussi chaque citoyenne et citoyen puisse donner le meilleur de son potentiel, dans l'intérêt de toutes et de tous, avec une plus value pour chacune et chacun.

Je vous remercie.

