

# ***Présentation des travaux du Collège régional de Prospective***

---

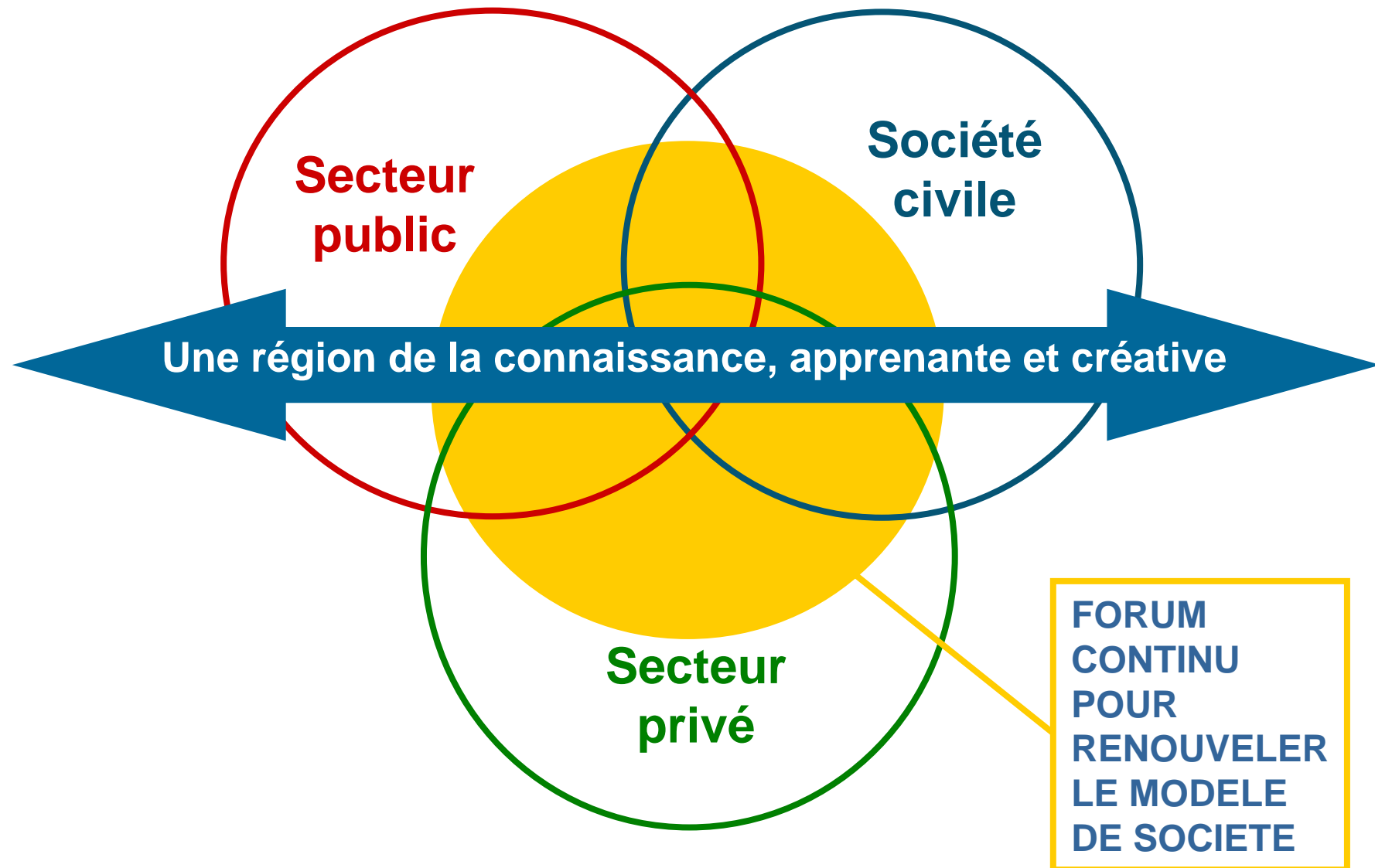
par Philippe Destatte  
directeur général de l'Institut Destrée

**Château de La Hulpe  
9 novembre 2007**



# Le Collège régional de Prospective : un nouveau processus d'apprentissage collectif

---



# **Objectifs du Collège régional de Prospective**

---

- 1. Etre un cercle de débats;**
- 2. constituer un lieu d'apprentissage collectif;**
- 3. construire et piloter un programme pluriannuel de prospective;**
- 4. aider la Wallonie à devenir une “Région de la Connaissance”;**
- 5. apporter un bénéfice pour l'action quotidienne de ses membres;**
- 6. interagir avec des partenaires européens;**
- 7. identifier des enjeux nouveaux pour l'avenir;**
- 8. identifier des stratégies nouvelles pour des enjeux anciens.**

Novembre 2004

# Mission du Collège régional de Prospective

---

*Le Collège s'est donné comme mission d'identifier, de concevoir puis de provoquer un ou plusieurs changements critiques majeurs et concrets, pour inscrire aussi rapidement que possible la Wallonie dans une culture plus favorable à la mise en place d'un modèle de développement adapté, plus dynamique, plus autonome, plus soutenable, et plus conforme au bien-être de sa population actuelle et des générations futures.*

*Charte du Collège régional de Prospective  
14 juin 2005*

# Mission du Collège régional de Prospective

---

*Le Collège s'est donné comme mission d'identifier, de concevoir puis de provoquer un ou plusieurs changements critiques majeurs et concrets, pour inscrire aussi rapidement que possible la Wallonie dans une culture plus favorable à la mise en place d'un modèle de développement adapté, plus dynamique, plus autonome, plus soutenable, et plus conforme au bien-être de sa population actuelle et des générations futures.*

*Charte du Collège régional de Prospective  
14 juin 2005*

# **Plan d'un exercice de prospective**

---

- 1. poser la question des valeurs collectives et du vivre ensemble en Wallonie;***
  - 2. identifier les obstacles sur base d'un diagnostic prospectif fondé sur les exercices déjà menés et sur les nouveaux indicateurs de développement durable;***
  - 3. apporter les éclairages fondamentaux tant sur la compréhension des processus qui conduisent à ces obstacles que sur les évolutions futures, avec une attention particulière pour le niveau européen;***
  - 4. monter les stratégies et identifier les outils pour lever ces obstacles;***
  - 5. agir en conséquence et activer des leviers puissants et des alliances fortes.***
- Charte du Collège régional de Prospective - 14 juin 2005*

# Processus de la prospective

**Phase 6**  
Suivi de la mise en œuvre  
et évaluation

**Phase 0**  
Préparation  
de la prospective

**Phase 1**  
Diagnostic prospectif  
(acteurs et facteurs)

**Phase 5**  
Choix des  
actions concrètes

**Phase 2**  
Définition des  
enjeux de  
long terme

**Phase 4**  
Désignation des  
axes stratégiques

**Phase 3**  
Construction de  
la vision commune

**Apports  
des membres  
du Collège**

```
graph TD; A[Apports des membres du Collège] --> P1[Phase 1: Diagnostic prospectif (acteurs et facteurs)]; A --> P2[Phase 2: Définition des enjeux de long terme]; A --> P3[Phase 3: Construction de la vision commune]; A --> P4[Phase 4: Désignation des axes stratégiques]; A --> P5[Phase 5: Choix des actions concrètes]; A --> P6[Phase 6: Suivi de la mise en œuvre et évaluation]; P0[Phase 0: Préparation de la prospective] --> P1; P1 --> P2; P2 --> P3; P3 --> P4; P4 --> P5; P5 --> P6; P6 --> P0;
```

**0.**

# **Préparation de la prospective**

---



# Hypothèse de deux Wallonies qui co-existent

---



# Hypothèse de deux Wallonies qui co-existent

---



# Hypothèse de deux Wallonies qui co-existent



# Hypothèse de deux Wallonies qui co-existent



***L'effondrement,  
par pans entiers,  
des industries  
traditionnelles  
a engendré,  
en Wallonie,  
une profonde  
crise morale.***

**Robert Halleux, 1995**





***Quelles politiques,  
quels comportements,  
quelle éthique,  
peuvent assurer  
à notre région  
une transformation  
bénéfique ?***

**Jean Gol, 1975**

**1.**

# **Diagnostic prospectif**

---

# **Cinq constats généraux relatifs à la Wallonie**

---

- 1. Un niveau de performance économique en rattrapage mais insuffisant;**
- 2. Une compétitivité fragilisée du système régional dans tous les domaines;**
- 3. Une qualité d'enseignement et de formation inadaptée à la compétitivité du système régional;**
- 4. Une ouverture de la Wallonie à l'Europe et au monde en progrès;**
- 5. Une attractivité régionale interne et externe disparate.**



# Treize obstacles au développement wallon

---

1. Insuffisance généralisée de culture du risque et du changement
2. Absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs
3. Faiblesse de préparation des décisions et d'attention à leur appropriation par les acteurs
4. Affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique
5. Immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché
6. Absence de réelle mise en projet personnel des individus au profit d'images stéréotypées
7. Difficulté des travailleurs à se responsabiliser parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions
8. Autosatisfaction et sous-estimation des vrais problèmes en matières sociales
9. Enfermement des partenaires sociaux dans des jeux de rôle traditionnels
10. Réflexes d'attachement aux piliers entraînant des coûts exorbitants
11. Incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariat et en réseaux
12. Absence de continuité entre l'industrie traditionnelle et les secteurs innovants
13. Manque de clarté des missions des opérateurs de services au public et aux entreprises

# Cinq obstacles prioritaires à lever

---

**I. L'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement**

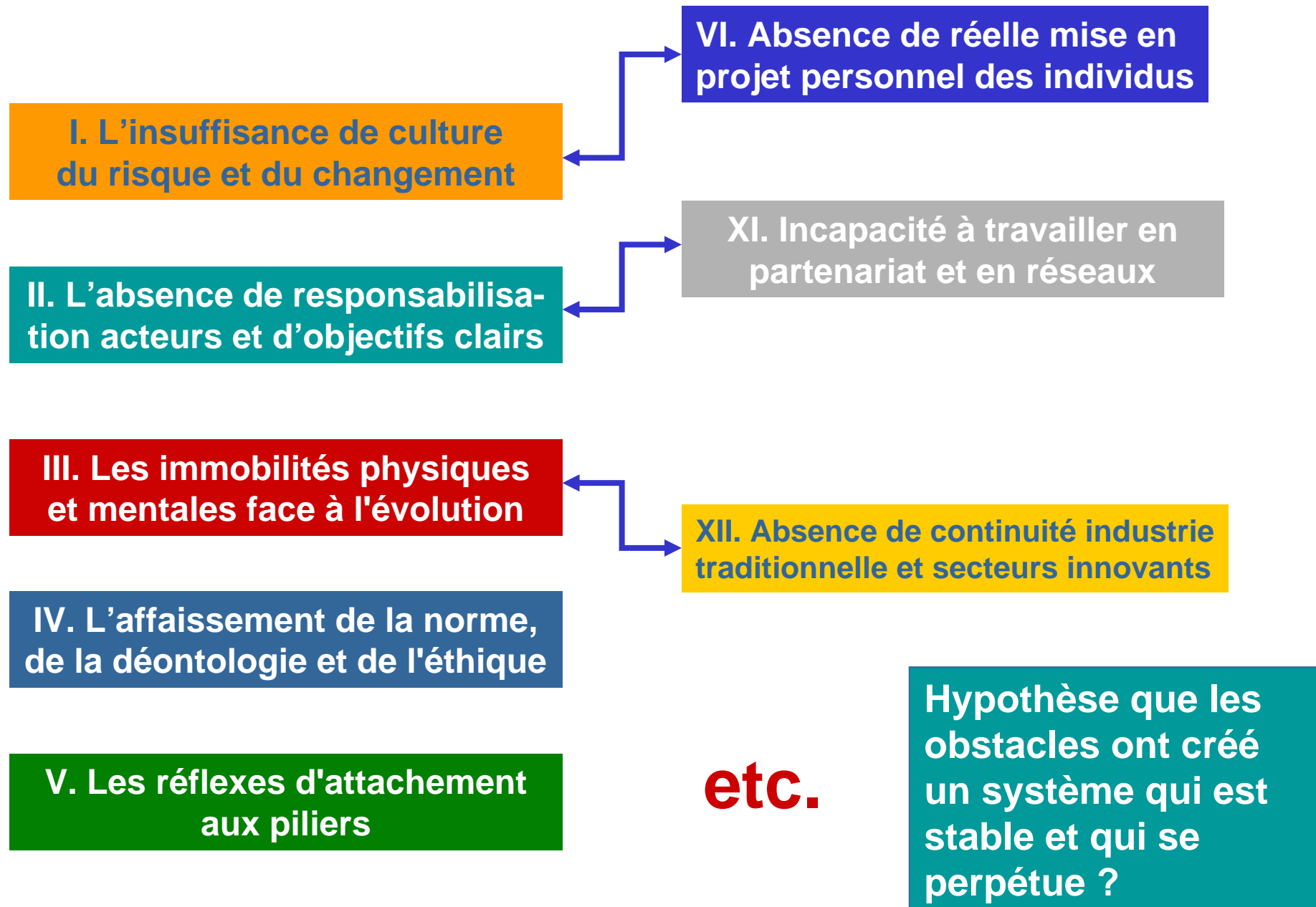
**II. L'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs**

**III. Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché**

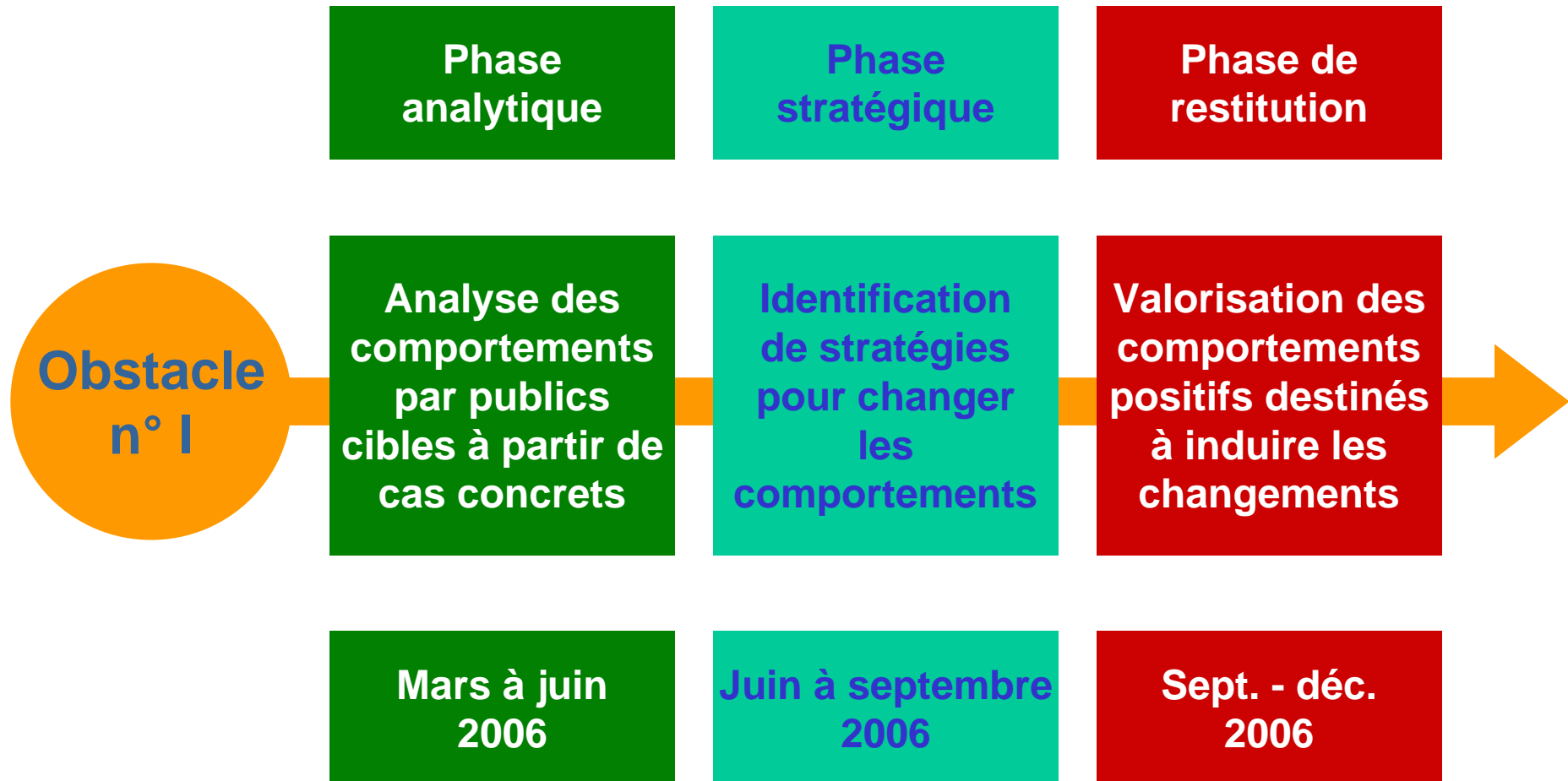
**IV. L'affaissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique**

**V. Les réflexes d'attachement aux piliers entraînant des coûts exorbitants**

# Liens de causalité entre les obstacles



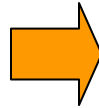
# Plan de travail par obstacle



# Analyse de cas concrets

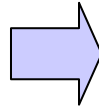
---

**I. L'insuffisance de culture du risque et du changement**



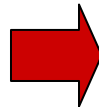
**Effets de la fusion Suez – GDF sur le secteur de l'énergie**

**II. L'absence de responsabilisation acteurs et d'objectifs clairs**



**Secteur du sport à Charleroi  
Stages en entreprises**

**III. Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution**



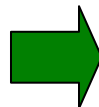
**Mobilité des jeunes étudiants en Wallonie**

**IV. L'affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique**



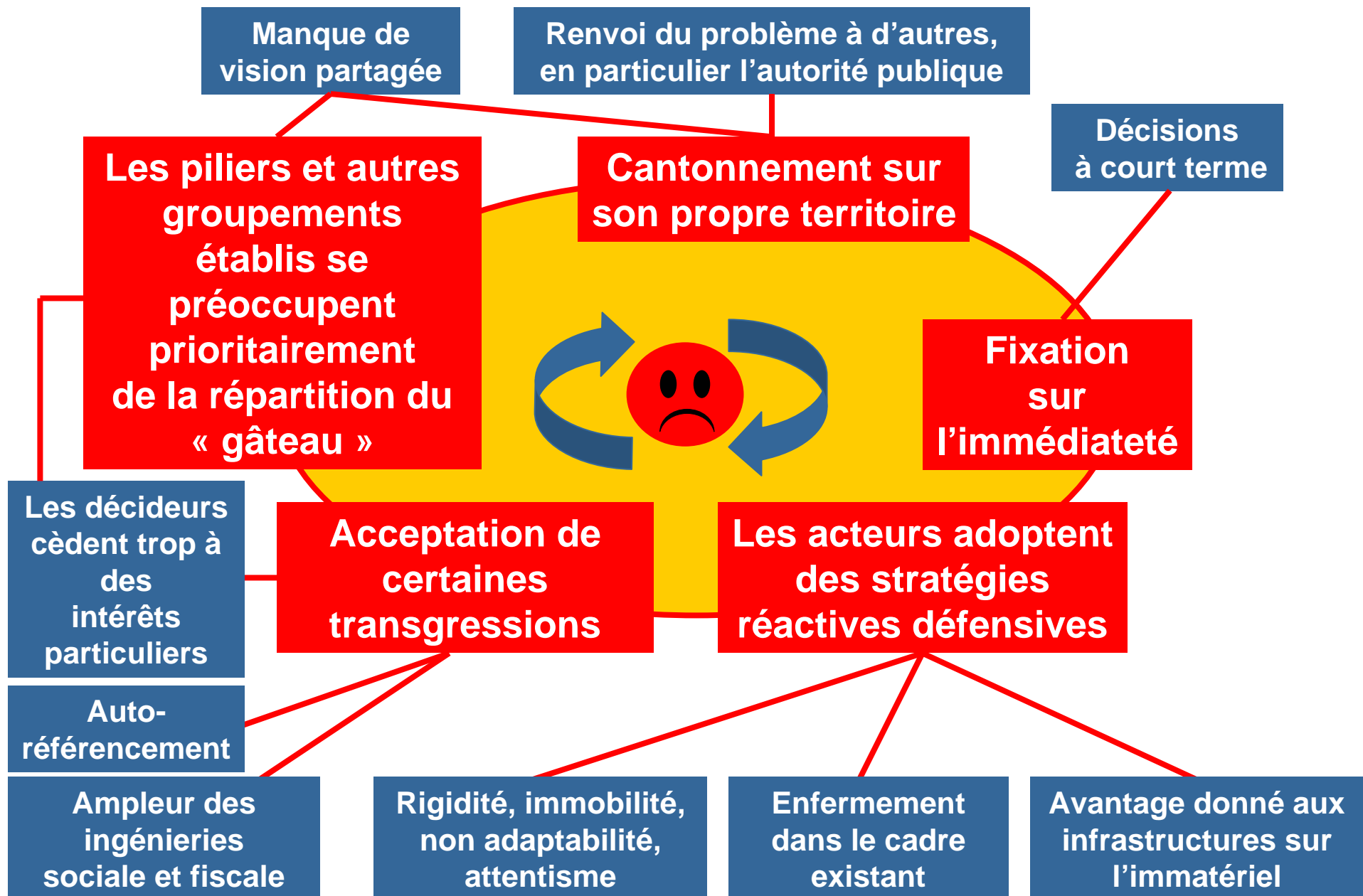
**Les acteurs de Francorchamps  
Limitations de vitesse**

**V. Les réflexes d'attachement aux piliers**

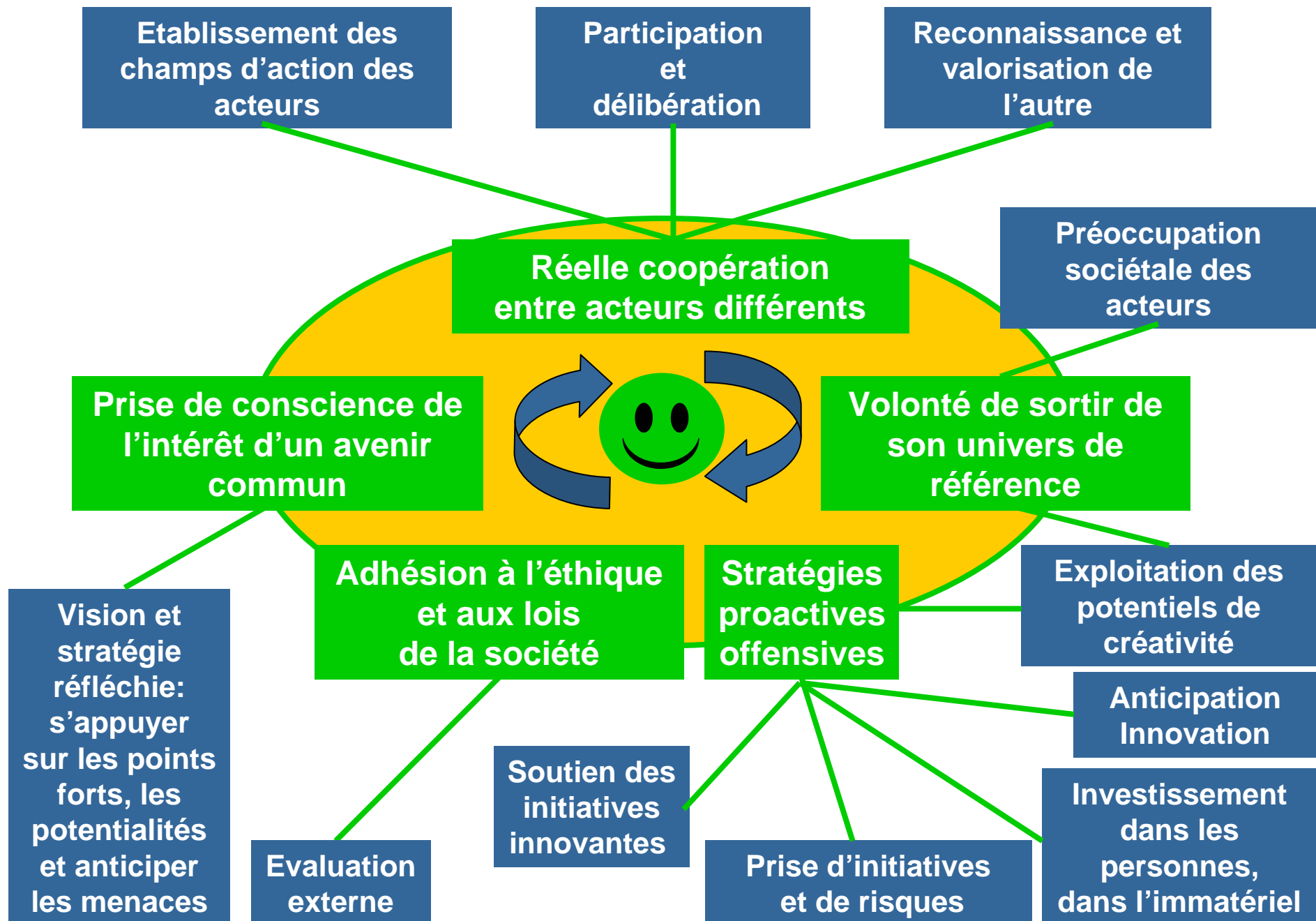


**Mise en œuvre du processus de Bologne en Communauté W-B**

# Modèle des comportements wallons inadaptés



# Modèle des comportements wallons souhaitables



## Inadaptés

Cantonnement sur son propre territoire (1/2)

Fixation sur l'immédiateté (2)

Les acteurs adoptent des stratégies réactives défensives (3)

Acceptation de certaines transgressions (4)

Les piliers et autres groupements établis se préoccupent prioritairement de la répartition du « gâteau » (5)

## Obstacles

I. L'insuffisance de culture du risque et du changement

II. L'absence de responsabilisation acteurs et d'objectifs clairs

III. Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution

IV. L'affaiblissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique

V. Les réflexes d'attachement aux piliers

## Souhaitables

Réelle coopération entre acteurs différents (1/2/5)

Volonté de sortir de son univers de référence (2/5)

Stratégies proactives offensives (3)

Adhésion à l'éthique et aux lois de la société (4)

Prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun (5)



**2.**

# **Enjeux de long terme**

---

# **Quatre enjeux de long terme pour la Wallonie**

---

- 1. La connaissance comme élément structurant l'avenir, ainsi que les questions de l'accès et de la participation à la Société de la Connaissance.**
- 2. Les déterminants culturels comme base de la mobilisation et de la gouvernance régionales.**
- 3. Le territoire comme porteur d'un développement unissant les composantes et les dynamiques spatiales internes et externes de la Wallonie.**
- 4. La prise en compte des interdépendances et de l'évolution des systèmes institutionnels belges, européens et mondiaux ainsi que leurs influences sur le territoire wallon.**

# Quatre enjeux de long terme pour la Wallonie

---

**L'accès à la Société  
de la Connaissance**

**Déterminants culturels cō  
base de la gouvernance**

**Le territoire cō porteur  
de développement**

**Interdépendances et  
évolutions institutionnelles**

**3.**

# **Vision commune**

---

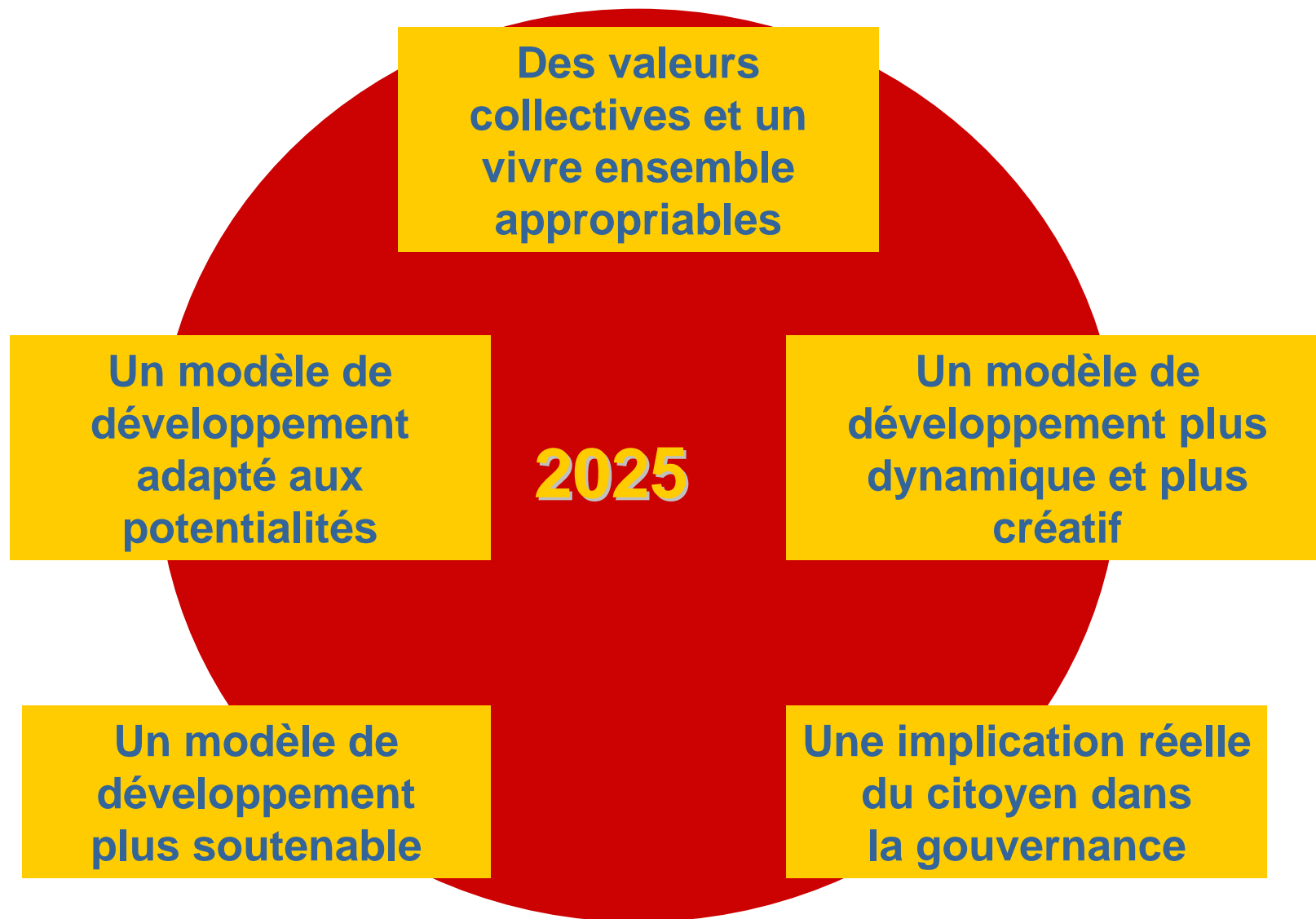
# **Les cinq axes interdépendants de la vision**

---

- 1. Des valeurs collectives et un vivre ensemble dans lesquels les Wallonnes et les Wallons puissent se reconnaître;**
- 2. Un modèle de développement adapté aux riches potentialités de la Wallonie;**
- 3. Un modèle de développement plus dynamique et plus créatif;**
- 4. Un modèle de développement plus conforme au bien-être de la population actuelle et des générations futures - un modèle de développement plus soutenable;**
- 5. Un renouvellement de la gouvernance en impliquant réellement le citoyen.**

# Les cinq axes interdépendants de la vision

---



**4.**

# **Axes stratégiques**

---

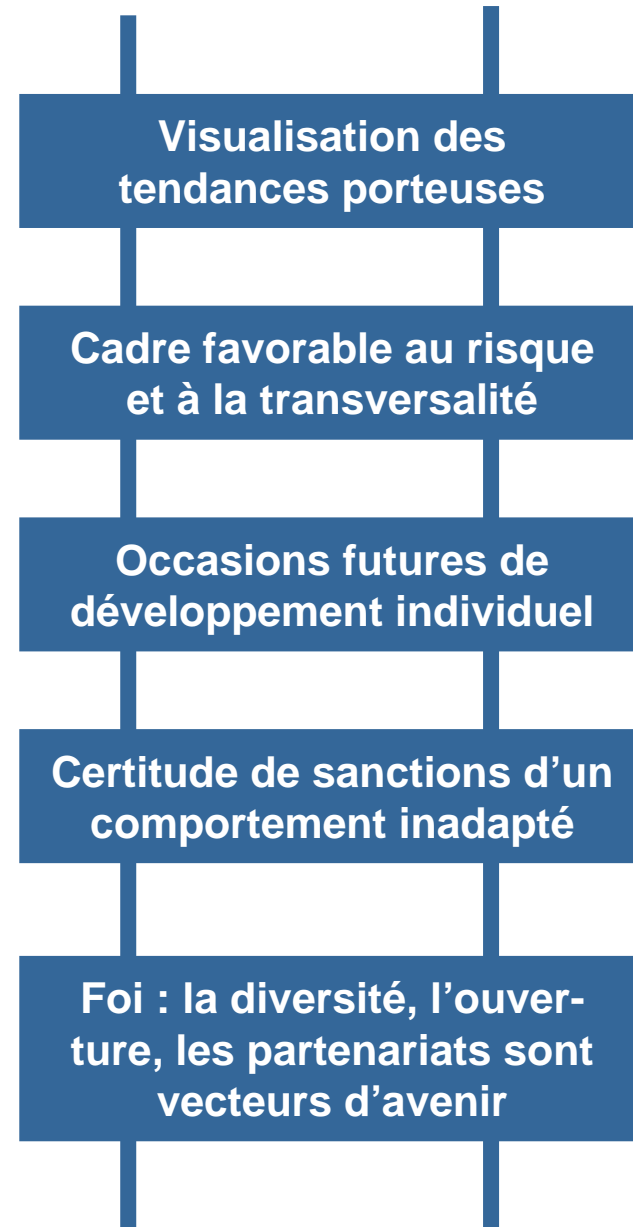
# Définition de cinq axes stratégiques prioritaires

---

1. La prise de conscience d'un changement positif, au travers de la visualisation de tendances porteuses qui vont se matérialiser de plus en plus vite;
2. l'observation concrète que l'Etat crée un cadre favorable et motivant à la prise de risque et à la transversalité;
3. la conviction que l'avenir apportera des occasions de développement individuel qu'il s'agira de saisir;
4. la certitude qu'un comportement éthiquement inadapté aura des conséquences personnelles et collectives graves;
5. la foi que la diversité, l'ouverture et les partenariats sont les vecteurs de l'avenir, au delà des piliers.



# Axes stratégiques



# 5. Actions stratégiques

---

## Enjeux

L'accès à la  
Société de la  
Connaissance

Déterminants  
culturels cône base de  
la gouvernance

Le territoire  
cône porteur de  
développement

Interdépendances  
et évolutions  
institutionnelles

## Axes stratégiques

Visualisation des  
tendances porteuses

Cadre favorable au risque  
et à la transversalité

Occasions futures de  
développement individuel

Certitude de sanctions d'un  
comportement inadapté

Foi : la diversité, l'ouver-  
ture, les partenariats sont  
vecteurs d'avenir

## Vision

Valeurs collectives  
et un vivre ensemble  
appropriables

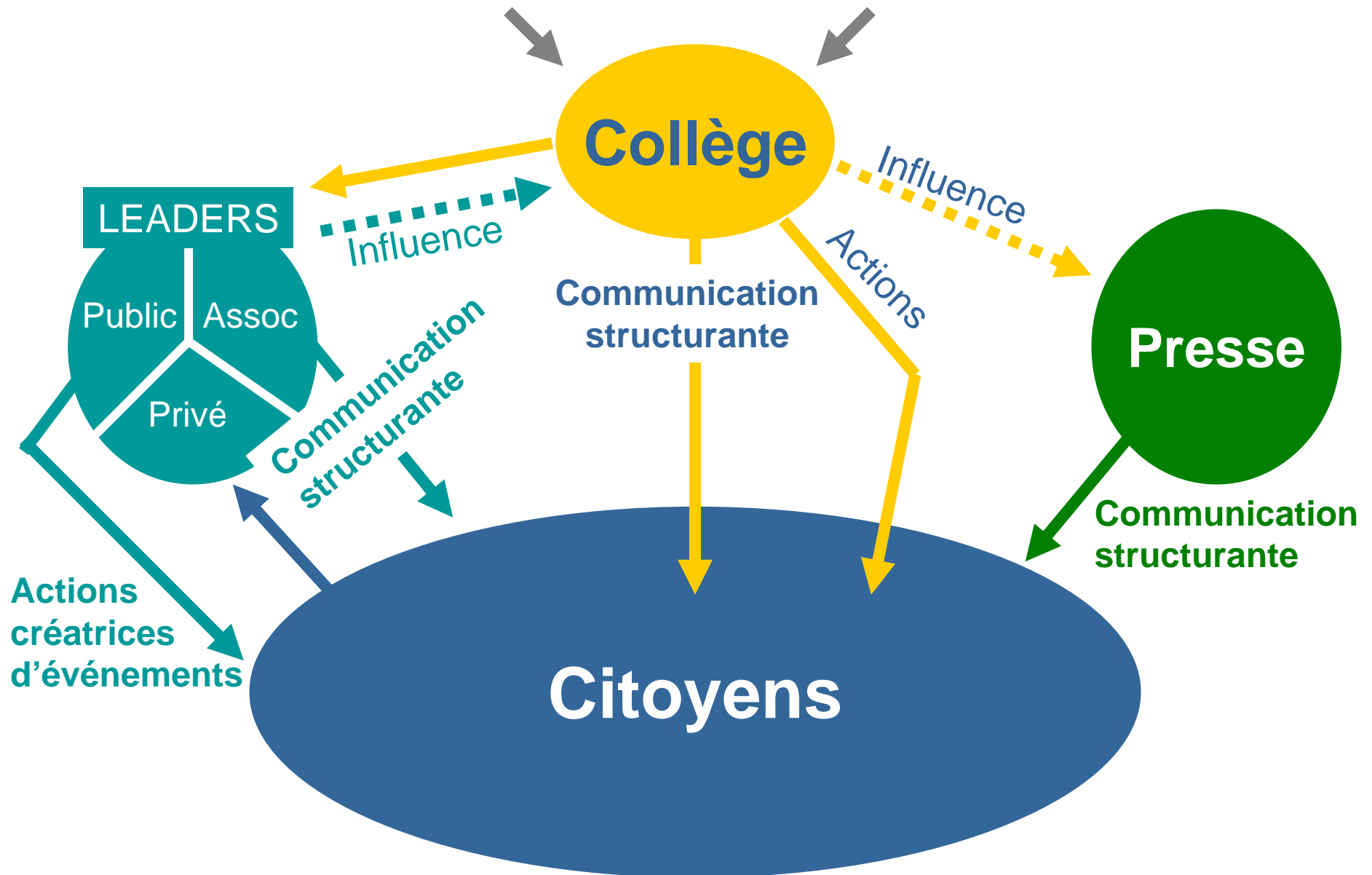
Modèle de dévelop-  
-pement adapté  
aux potentialités

Modèle de développe-  
ment plus dynamique  
et plus créatif;

Un modèle de  
développement  
plus soutenable

Une implication réelle  
du citoyen dans  
la gouvernance

**EVENEMENTS / COMPORTEMENTS  
(DE)STRUCTURANTS**



**TITRE DE  
L'ACTION  
STRATEGIQUE**

**Axes  
stratégiques  
dans lesquels  
l'action s'inscrit**

**DATE DE  
DEBUT**

**DATE  
D'IMPACT**

**Description  
de l'action  
innovante**

**ACTEURS  
BENEFICIAIRES**

**ORIGINE  
POTENTIELLE  
DES MOYENS  
NECESSAIRES  
A L'ACTION**

**OPERATEURS  
MOBILISES**

**TITRE DE  
L'ACTION  
STRATEGIQUE**

**Axes  
stratégiques  
dans lesquels  
l'action s'inscrit**

**DATE DE  
DEBUT**

**DATE  
D'IMPACT**

**Description  
de l'action  
innovante**



**13 actions innovantes  
dont 3 portant sur la  
fonction publique**

**ACTEURS  
BENEFICIAIRES**

**ORIGINE  
POTENTIELLE  
DES MOYENS  
NECESSAIRES  
A L'ACTION**

**OPERATEURS  
MOBILISES**

# Correspondance actions – axes stratégiques

AXES STRATEGIQUES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. visualisation de tendances porteuses		X		X		X	X						X
2. cadre favorable au risque et à la transversalité	X		X		X	X	X	X					X
3. occasions futurs de développement individuel					X	X	X	X	X	X	X		X
4. certitude de sanction d'un comportement inadapté	X					X			X				X
5. diversité, ouverture, partenariats sont des vecteurs d'avenir	X					X	X			X		X	X

# 1. Réforme en profondeur du système politico-administratif

2007

2010

2. Cadre favorable au risque et à la transversalité
4. Certitude de conséquences graves
5. Diversité, ouverture, partenariat

- Lever l'équivoque fonctionnelle entre les Cabinets ministériels et l'administration
- Créer une école d'administration
- Stimuler la mobilité des fonctionnaires, en particulier des fonctionnaires généraux
- Mettre en place un système d'évaluation effectif, basé sur de vrais mandats

Citoyens,  
Entreprises  
Société civile  
Fonctionnaires  
et décideurs  
publics

Volonté  
politique  
Etude de  
faisabilité  
Lieu de  
concertation

Gouvernement  
wallon,  
administration,  
syndicat,  
universités,  
HE



## 6. Création d'un nouveau cadre pour la sphère publique

Hier

20  
ans

2. Cadre favorable au risque et à la transversalité
3. Occasions futures de développement individuel
4. Certitude de conséquences graves
5. Diversité, ouverture, partenariat

L'action vise à créer un nouveau cadre de positionnement du rôle de l'Etat et de l'acteur public. Elle nécessite de mettre en place de nouveaux modes de gouvernance (transparence, outils de gestion, continuité du service, évaluation permanente, etc.), de redéfinir la mission du service public (intérêt collectif, intérêt du citoyen), de revoir le statut du fonctionnaire (responsabilisation, prise de risque, professionnalisation, spécificités), de contractualiser en interne et en externe (efficacité et efficacité), de changer de valeurs (repositionnement de l'acteur / opérateur public, culture d'entreprise, etc.).

Tous les  
acteurs  
wallons

-nouvelle adéquation entre politique et administration une  
-nouvelle logique de gestion des ressources humaines

Tous les  
acteurs publics  
Consultation et concertation avec les autres  
sphères

## 9. Rendre variable une partie de la rémunération dans la fonction publique



- 3. Occasions futures de développement individuel
- 4. Certitude de conséquences graves

- L'action pourrait être d'abord initiée dans les fonctions supérieures pour lesquelles une partie de la rémunération (10 % par exemple) deviendrait variable.

- Elle prendrait la forme d'une prime annuelle dont le montant serait fixé en fonction de la notation attribuée au terme de la procédure d'évaluation annuelle par rapport à des objectifs préalablement fixés. La répétition de la meilleure note donnerait lieu à une progression accélérée dans le barème. La répétition de la plus mauvaise note ouvrirait une procédure de "remotivation" qui, si elle échoue, pourrait conduire au licenciement...

Les fonctionnaires performants  
Les clients des administrations publiques

-formation des managers pour permettre une évaluation objective  
-organisation de recours pour éviter l'arbitraire

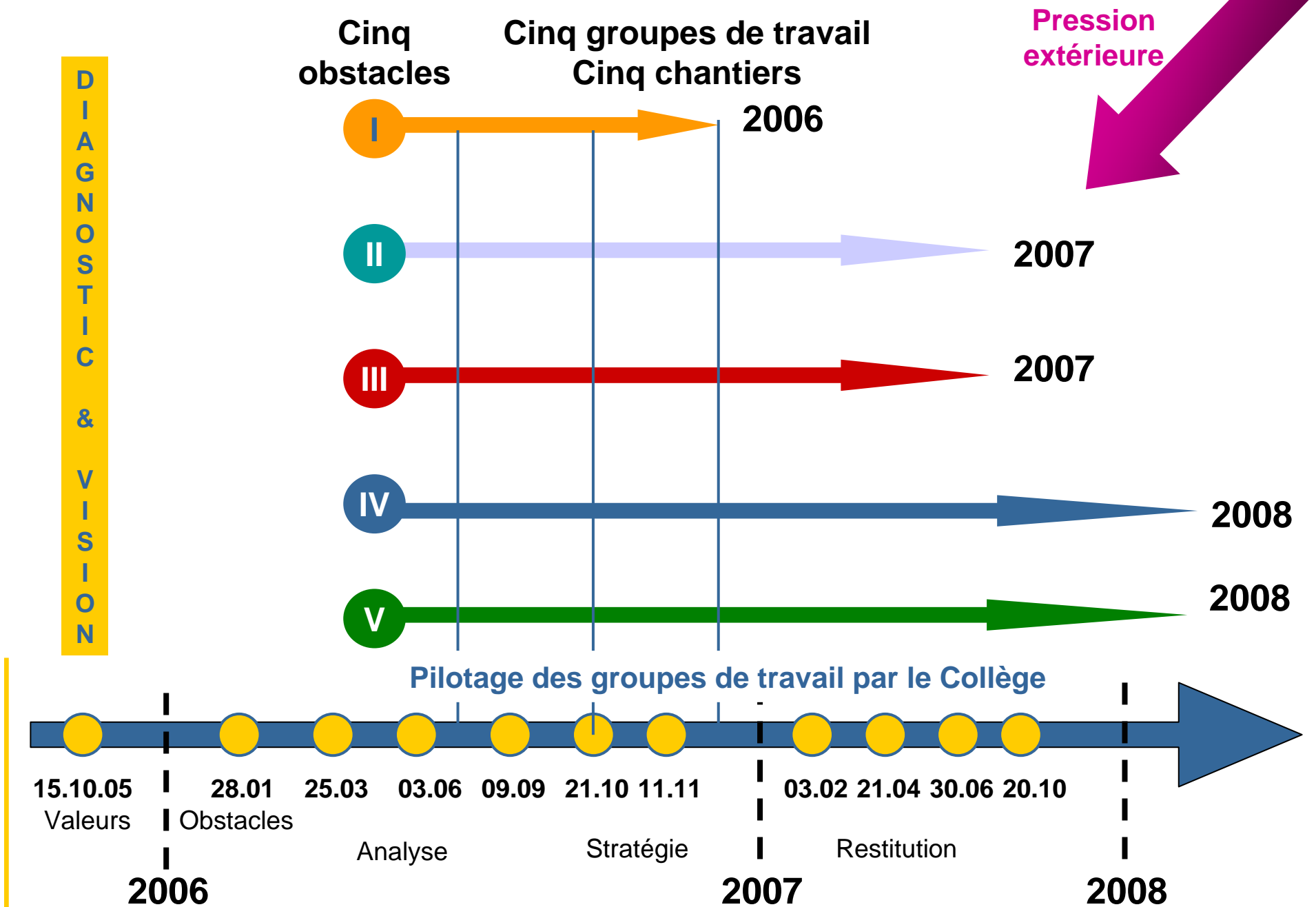
les managers  
les syndicats de la fonction publique

# **6.**

## **Suivi de la mise en oeuvre et évaluation**

---

# Collège régional de Prospective – Déroulement



# Trois tables rondes

---

1. **Les services publics, partenaires des innovations durables et gardiens de l'intérêt général (Animation : Fabienne Leloup)**
2. **L'innovation et les expériences nouvelles de gestion dans la sphère publique (Animation : Jean-Louis Dethier)**
3. **Le profil, les attitudes, la compétences des agences dans une société créative (Animation : Michaël van Cutsem)**

**➔ 3 X 2 = 6 idées porteuses de changements**

# Trois moments de synthèse-réflexion

---

- 1. Synthèse et commentaires des travaux de la matinée (Bernard Fierens Gevaert)**
- 2. Intervention du ministre-président du Gouvernement wallon Rudy Demotte**
- 3. Le dialogue de clôture : Pierre Gustin, Bernadette Mérenne, Florence Gravar**

# Trois exigences

---

- 1. Des interventions brèves et concises (- de 5 minutes pour les intervenants, maximum de 30 secondes pour les participants)**
- 2. Des idées innovantes, libres et fortes,**
- 3. mais bien centrées sur le sujet : le rôle et la gestion des services publics wallons et de la Communauté française Wallonie-Bruxelles.**

**Bon travail à toutes et à tous !**