

# Feuillets de la Wallonie

## *Le rôle et la gestion des services publics face aux mutations du XXI<sup>e</sup> siècle*

Journée d'étude au Château Solvay à La Hulpe, le 9 novembre 2007

Organisée par l'Institut Destrée en appui au Collège régional de Prospective

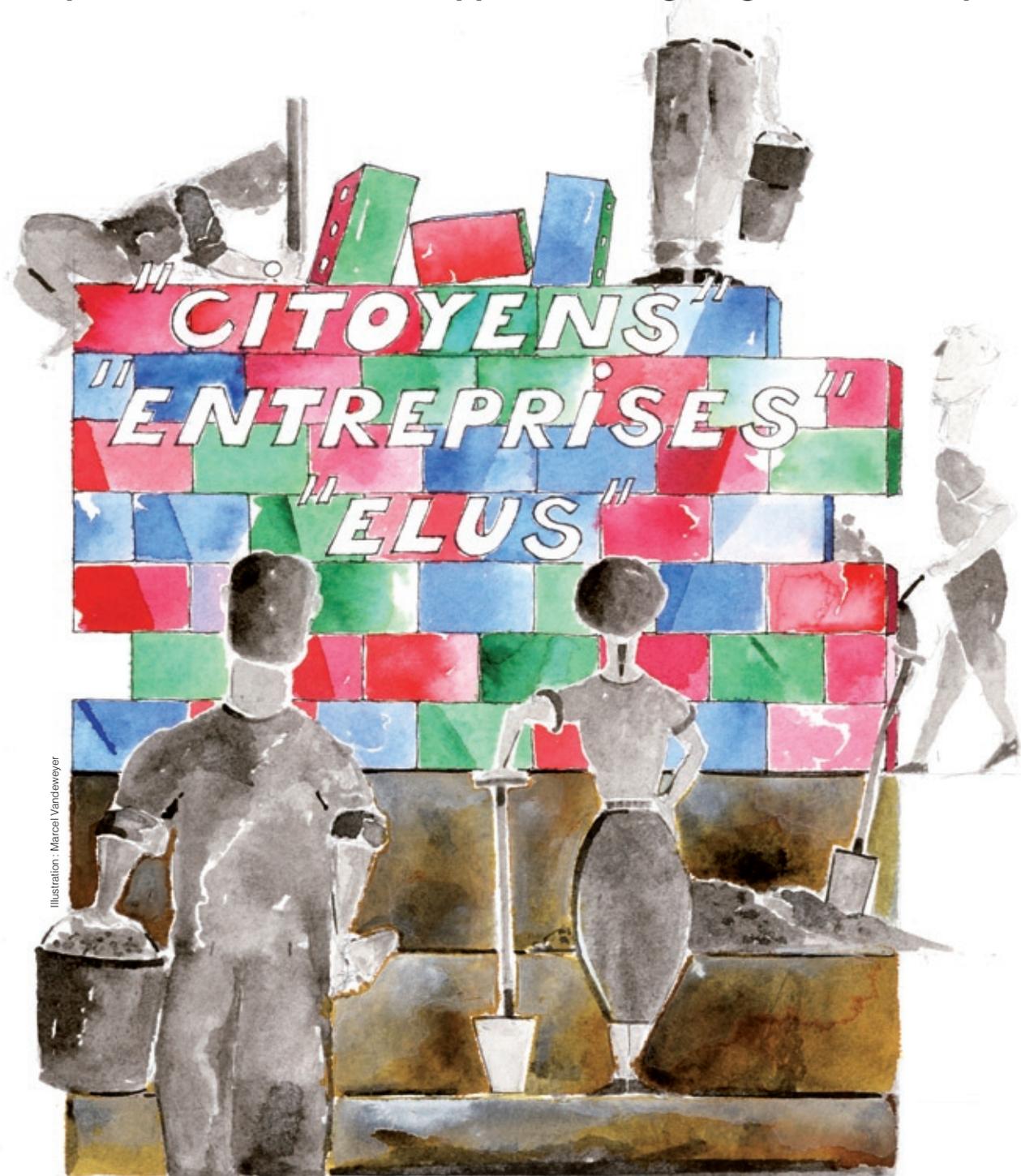


Illustration : Marcel Vandeweyer

# Le rôle et la gestion des services publics face aux mutations du XXI<sup>e</sup> siècle

## 1. Contexte et objectifs de la journée d'étude

Plusieurs parmi les mutations attendues du XXI<sup>e</sup> siècle interpellent directement les services et constituent autant d'enjeux pour l'avenir des services publics en Wallonie : l'interconnexion de la connaissance, les changements de système de valeurs, l'importance croissante des logiques territoriales internes et externes, l'évolution des structures institutionnelles, etc.

C'est dire si des questions comme les attentes des citoyens et des entreprises, l'avenir du rôle de l'Etat, le type d'administration au sens large dont aura besoin la société de demain, les modes futurs de délégation, la transversalité des équipes, l'interdisciplinarité, la mixité des apports privé-société-public, la nature des missions, le management en général, doivent être au centre des préoccupations des services publics de demain. Aussi, la journée d'étude que le Collège régional de Prospective se propose d'organiser veut dépasser l'actualité pour se pencher précisément sur ces questions de mise en œuvre d'un dispositif : la façon de travailler, la mise en place de structures qui évoluent, les éléments permettant de déterminer la gouvernance, le rapport aux grands enjeux wallons et internationaux, etc.

## 2. Thématiques des tables rondes

La réflexion s'organisera autour de trois thématiques qui seront abordées par le biais de témoignages tant sur les difficultés rencontrées que sur les bonnes pratiques existantes, et par le biais d'expertises apportées par des intervenants internationaux, belges ou wallons.

### Les services publics, partenaires des innovations durables et gardiens de l'intérêt général



La première question qui sera posée est celle du rôle et des finalités de l'action publique et des services publics, qui pourront demain totalement différer de ceux d'aujourd'hui. La complexité est croissante, les changements plus accélérés, les acteurs se sont multipliés. Les effets de la mondialisation et de la généralisation des TIC placent l'initiative et la coopération de ces trois types d'acteurs de la gouvernance (entreprises, Etat, société civile) au cœur du développement des sociétés de demain. Il s'agit donc de redéfinir le rôle des services publics, rôle qui ne sera pas forcément moindre, mais peut, en tout cas changer profondément. En quoi les services publics pourront-ils, par exemple, contribuer à

la nécessaire contractualisation avec les autres acteurs-clés de la société ? Comment pourront-ils répondre aux bénéficiaires finaux que sont les citoyens, les entreprises, etc. mais aussi aux décideurs politiques ? Comment établir un diagnostic permanent sur l'évolution des attentes et des besoins de la société pour faire évoluer dans un mouvement continu l'Etat et son organisation ? N'est-ce pas l'occasion de redonner à la fonction parlementaire un rôle structurel dans l'organisation de ce nouvel Etat, à la fois à travers ce diagnostic, ses implications et dans son évaluation ? Comment maintenir des limites aux acteurs dans l'intérêt général tout en leur laissant un maximum de liberté pour créer, pour innover ?

### L'innovation et les expériences nouvelles de gestion dans la sphère publique

La deuxième question abordée sera celle des modes d'organisation, des modes de gestion et des différents instruments dont les administrations se dotent pour améliorer à la fois leur efficacité et leur efficacité. Une réflexion en profondeur sur la gestion des ressources humaines, en contrepoint avec la protection offerte par les statuts, est indispensable. Il s'agit d'aborder concrètement ce qui constituaient depuis des siècles les fondements des administrations : grades, fonctions, grille de compétences, tâches, etc. Il s'agit aussi d'identifier les nouveaux outils, instruments et processus qui permettent la transversalité et l'opérationnalité dans la stratégie de mise en œuvre des politiques et des programmes d'actions. Il s'agit aussi de mettre en place des services publics qui permettent la prise de risque, la mobilité des agents, la réorganisation raisonnée et débattue des organigrammes en lieu et place des citadelles.



### Le profil, les attitudes, la compétence des agents dans une société créative où se développent de nouveaux métiers, de nouvelles qualifications, de nouvelles fonctions

La question de la formation des agents, de leur métier, de leur qualification, de leur outillage, de la confiance qu'ils ont en eux et dans le système est fortement liée au rôle que seront amenés à remplir les services publics, à leur nouvelle capacité sociale. Si l'avenir de la fonction publique se situe dans des fonctions d'ingénierie, de régulation, de conception et moins dans l'opérationnel, les métiers de la fonction publique sont appelés à se transformer totalement. En termes de compétences, en termes de "culture institutionnelle", il s'agit d'un défi colossal.



## Programme du 9 novembre 2007

8.30 **Accueil**

---

9.00 **Ouverture : présentation des travaux du Collège régional de Prospective**

par Philippe Destatte, directeur général de l'Institut Destrée

---

9.30 **Les services publics, partenaires des innovations durables et gardiens de l'intérêt général**

Table ronde animée par Fabienne Leloup, professeure aux Facultés universitaires catholiques de Mons

Avec :

- Basilio Napoli, directeur général de Forem Conseil
  - Charles-Ferdinand Nothomb, ministre d'Etat, président de l'Institut de la Grande Région
  - Vincent Reuter, administrateur délégué de l'Union wallonne des Entreprises
  - Jean-Yves Saliez, secrétaire général d'Inter-Environnement Wallonie
- 

10.30 **Pause**

---

11.00 **L'innovation et les expériences nouvelles de gestion dans la sphère publique**

Table ronde animée par Jean-Louis Dethier, directeur de Perspective Consulting

Avec :

- Rudy Aernoudt, secrétaire général, Département Economie, Wetenschap en Innovatie, Vlaamse Overheid
  - Marcel Cheron, sénateur
  - Henri Savall, directeur de Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), Lyon
  - Philippe Suinen, directeur général, Direction générale des Relation extérieures, ministère de la Région wallonne
- 

12.00 **Synthèse et commentaires des travaux de la matinée**

par Bernard Fierens Gevaert, administrateur d'entreprises

---

12.30 **Les atouts et innovations des services publics wallons**

par Rudy Demotte, ministre-président du Gouvernement wallon

---

13.00 **Déjeuner**

---

14.15 **Le profil, les attitudes, la compétence des agents dans une société créative**

Table ronde animée par Michaël Van Cutsem, directeur de recherche, responsable du Pôle Prospective de l'Institut Destrée

Avec :

- Michel Allé, professeur, Solvay Business School, Bruxelles
  - Marie-Hélène Ska, conseillère au Service Etude de la CSC
  - Christian de Visscher, professeur à l'Université catholique de Louvain, Association universitaire de Recherche sur l'Action publique
  - Léon Zaks, directeur général, Service général de l'Audit budgétaire et financier, ministère de la Communauté française
- 

15.45 **Dialogue de clôture. Que construire ensemble ? Quels chantiers ouvrir ? Des propositions d'actions à mener collectivement**

Avec

- Philippe Courard, ministre des Affaires intérieures et de la Fonction publique du Gouvernement wallon
  - Pierre Gustin, directeur, ING Belgium, Liège
  - Bernadette Mérenne, professeur à l'Université de Liège, département de Géographie économique (Segefa)
- 

16.45 **Cocktail de clôture**

# Le rôle et la gestion des services publics face aux mutations du XXI<sup>e</sup> siècle

Journée d'étude au Château Solvay à La Hulpe, le 9 novembre 2007

## Le Collège régional de Prospective

Le Collège régional de Prospective, créé en novembre 2004 à l'initiative de l'Institut Destrée, se veut à la fois un cercle de débats et un lieu d'apprentissage collectif. Il comporte une trentaine de membres qui émanent des différentes sphères de la société (entreprises, sphère publique et société civile).

Depuis sa création, le Collège régional de Prospective s'est attelé à un travail prospectif relatif à la manière de lever les obstacles au développement de la Wallonie, particulièrement dans le domaine des valeurs collectives. A partir d'un modèle de pilotage



de la culture (valeurs, croyances, perceptions, ressentis et comportements de la population), et de l'analyse du cycle du changement, il a identifié une série de comportements concrets, déficients et majeurs qui caractérisent le mal-développement wallon et a décidé de focaliser sa réflexion et son action sur cinq chantiers prioritaires :

1. l'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement;
2. l'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs;
3. les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché;
4. l'affaissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique;
5. les réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants.

## Bulletin d'inscription

A renvoyer par courriel à [hermand.celine@institut-destree.eu](mailto:hermand.celine@institut-destree.eu) ou par télécopie au 32 81 22 64 11 pour le 6 novembre au plus tard.

Nom .....

Prénom .....

Profession .....

Institution / Entreprise .....

Adresse .....

Téléphone .....

Télécopie .....

Courriel .....

Je souhaite participer à la journée d'étude *Le rôle et la gestion des services publics face aux mutations du XXI<sup>e</sup> siècle* qui se tiendra au Château Solvay à La Hulpe le 9 novembre 2007. Je verse 40 euros sur le compte 350-1006388-35 de l'Institut Destrée avec la mention 091107.

Date .....

Signature .....

## Contacts à l'Institut Destrée

- ▶ Céline Hermand, Chargée de recherche, Pôle Prospective
  - ▶ Philippe Destatte, Directeur général
- 9/1, avenue Louis Huart  
B-5000 Namur – Wallonie  
Téléphone : + 32 81 23 43 91  
Télécopie : + 32 81 22 64 11  
<http://www.institut-destree.eu>  
[hermand.celine@institut-destree.eu](mailto:hermand.celine@institut-destree.eu)  
[destatte.philippe@institut-destree.eu](mailto:destatte.philippe@institut-destree.eu)



**Château de La Hulpe**  
Chaussée de Bruxelles, 111  
B-1310 La Hulpe  
<http://chateaudelahulpe.wallonie.be>

Accès via l'autoroute E411, prendre la sortie n° 3 en direction de La Hulpe / Genvat via la N 253, traverser la Hulpe, puis prendre à droite la chaussée de Bruxelles (N 275), le domaine Solvay se trouve sur la gauche, entrer dans le parc avec la voiture jusqu'au château.

