



Wallonie 2030

Anticiper les bifurcations stratégiques et choisir les comportements positifs

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

Namur, 17 mars 2010

Table des matières

1. Une prospective des valeurs et du changement.....	3
1.1. Une vision commune	4
1.1.1. Des valeurs collectives et un vivre ensemble dans lesquels les Wallonnes et les Wallons puissent se reconnaître.....	4
1.1.2. Un modèle de développement adapté aux riches potentialités de la Wallonie.....	5
1.1.3. Un modèle de développement plus dynamique et plus créatif	5
1.1.4. Un modèle de développement plus conforme au bien-être de la population actuelle et des générations futures - un modèle de développement plus soutenable	5
1.1.5. Un renouvellement de la gouvernance en impliquant réellement le citoyen.....	6
1.2. L'identification des obstacles au développement wallon	7
1.2. 1. La capitalisation des travaux antérieurs.....	7
1.2.1.1. Un niveau de performance économique en rattrapage mais insuffisant.....	7
1.2.1.2. Une compétitivité fragilisée du système régional dans tous les domaines.....	7
1.2.1.3. Une qualité d'enseignement et de formation inadaptée à la compétitivité du système régional.....	8
1.2.1.4. Une ouverture de la Wallonie à l'Europe et au monde en progrès	8
1.2.1.5. Une attractivité régionale interne et externe disparate	8
1.2.2. L'identification renouvelée des obstacles au développement wallon.....	9
1.2.2.1. Une insuffisance généralisée de culture du risque et du changement (déficit de systémique et d'anticipation).....	9
1.2.2.2. Une absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs	9
1.2.2.3. Une faiblesse de préparation des décisions et d'attention à leur appropriation par les acteurs.....	9
1.2.2.4. Un affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique	10
1.2.2.5. Des immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi et du marché	10
1.2.2.6. Une absence de réelle mise en projet personnel des individus au profit d'images stéréotypées.....	10
1.2.2.7. Une difficulté des travailleurs à se responsabiliser parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions	10

1.2.2.8. Une autosatisfaction et une sous-estimation des vrais problèmes en matières sociales (pauvreté).....	10
1.2.2.9. Un enfermement des partenaires sociaux dans des jeux de rôle traditionnels	11
1.2.2.10. Des réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants	11
1.2.2.11. Une incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariat et en réseaux	11
1.2.2.12. Une absence de continuité entre l'industrie traditionnelle et les secteurs innovants	11
1.2.2.13. Un manque de clarté des missions des opérateurs de services au public et aux entreprises	11
1.3. Les éclairages fondamentaux sur les processus à l'origine de ces obstacles et sur les évolutions futures	12
1.4. L'identification des stratégies pour lever les obstacles.....	16
1.4.1. Reconceptualisation des systèmes de comportements.....	16
1.4.2. Rétablissement des logiques des comportements collectifs.....	17
1.4.3. Définition de cinq axes stratégiques prioritaires.....	18
1.5. Les actions stratégiques : agir en conséquence, activer des leviers puissants et établir des alliances fortes.....	18
1.5.1. Les modes d'action possibles	18
2. Une anticipation des bifurcations stratégiques	19
2.1. Choix des domaines de réflexion et constitution des groupes de travail.....	19
2.2. Plan de travail pour chaque groupe	20
2.2.1. Un regard rétrospectif sur la période 1990-2010	20
2.2.2. Un regard prospectif exploratoire sur la période 2010-2030.....	22
2.2.3. Une stratégie comportementale sur la période 2010-2030.....	25
2.3. Exemple : la gouvernance régionale	25
2.3.1. La rétrospective (1990-2010).....	25
2.3.2. La prospective (2010-2030)	29
2.3.3. La stratégie (2010-2030)	30

1. Une prospective des valeurs et du changement

Le Collège régional de prospective ⁽¹⁾ est un cercle indépendant de débats et un lieu d'apprentissage collectif créé le 27 novembre 2004 à l'initiative de l'Institut Destrée. Depuis son lancement, le Collège a tenu vingt-deux réunions plénières, sous la forme de séminaires d'une journée complète, et autant de réunions préparatoires ou de groupes de travail spécifiques.

Constitué de trente personnalités wallonnes et européennes en provenance équivalente de la société civile, de la sphère publique et des entreprises, y participant à titre individuel, le Collège régional 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 ⁽²⁾ plus favorable à la mise en place d'un modèle de développement adapté, plus dynamique, plus autonome, plus soutenable ⁽³⁾, et plus conforme au bien-être ⁽⁴⁾ de sa population actuelle et des générations futures.

Tant la réflexion que l'action du Collège régional portent sur la société dans son ensemble, indifféremment des niveaux de gouvernance ⁽⁵⁾, depuis l'individu jusqu'aux institutions européennes et internationales. Il s'agit pour ses membres d'être les acteurs clairvoyants et enthousiastes d'une rupture visant à hausser le niveau des productions wallonnes, à accroître la compétitivité du système régional dans tous les domaines, à ouvrir la Wallonie à l'Europe et au monde et, par là, à augmenter son attractivité tant à l'égard de sa population que de l'extérieur.

A partir d'octobre 2005, le Collège régional de Prospective s'est attelé prioritairement à un travail d'identification des obstacles potentiels au développement harmonieux de la Wallonie, particulièrement dans le domaine des valeurs collectives ⁽⁶⁾, afin de déterminer les stratégies et les actions à mettre en oeuvre pour lever ces obstacles.

(1) La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective. Elle est destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, dans la temporalité. Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables (acteurs et facteurs) de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles. Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre.

(2) La culture doit être comprise comme l'ensemble des perceptions, valeurs, croyances et ressentis partagés qui influencent les comportements collectifs de manière stable.

(3) Le *développement soutenable* est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de "besoin", et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la priorité,

- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Gro Harlem BRUNDTLAND, *Our Common Future*, 1987.

(4) La définition du bien-être est au centre des réflexions du Collège. Le concept a été éclairé au travers de plusieurs réflexions sur les indicateurs de références applicables à la Wallonie en considérant chacun des indicateurs comme une partie seulement de la réalité.

(5) Les participants à l'exercice de prospective *Wallonie 2020* ont défini la gouvernance en adaptant de la manière suivante les définitions de Steven Rosell et de James Rosenau : la gouvernance est le processus selon lequel une organisation ou une société se conduit elle-même, à partir de ses acteurs. Dès lors, les dynamiques de communication et de contrôle démocratique sont centraux dans le processus au profit d'un dialogue renouvelé.

(6) Une valeur est une croyance durable qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre comportement ou but de l'existence. Milton ROKEACH, *Beliefs, Attitudes & values*, p.17, New York, Josey-Bass, 1968. – Milton Rokeach simplifiait cette définition en 1973 : Une valeur est une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé. M. ROKEACH, *The nature of human values*, p. 5, New York, The Free Press, 1973. – *Les valeurs sont des idéaux collectifs qui définissent dans une société donnée les critères du désirable : ce qui est beau et laid, juste et injuste, acceptable ou inacceptable. Ces valeurs sont interdépendantes. Elles forment ce que l'on appelle des « systèmes de valeurs »*, elles s'organisent pour former une certaine vision du monde. Jean ETIENNE, Françoise BLOESS, Jean-Pierre NORECK et Jean-Pierre ROUX, *Dictionnaire de sociologie*, p. 407, Paris, Hatier, 2004. – *Les valeurs sont des critères de hiérarchisation des options qui ont pour particularité d'être indépendants des conséquences de l'action. En*

Ce travail s'est réalisé avec un a priori sur l'évolution de la Wallonie d'aujourd'hui : la conviction que la Région est à la croisée des chemins, à un moment particulier de son histoire dans la mesure où elle est engagée dans une transition à double titre. D'une part, comme toute région européenne, elle s'inscrit dans la mutation des sociétés industrielles vers celles, post-industrielles, de la connaissance et de l'apprentissage.

D'autre part, la Wallonie a quitté partiellement sa logique de déclin de région de tradition industrielle, jadis affectée à la fois par le manque de moyens financiers et humains de reconversion et de capacité d'autonomie. Peut-être d'ailleurs a-t-elle entamé son redressement structurel depuis le milieu des années quatre-vingt. Les membres du Collège régional ont donc conscience que deux Wallonie, avec deux systèmes culturels, se déploient sous leurs yeux : celle de l'ancienne vision industrielle qui n'en fini pas de se replier et de souffrir. Celle du renouveau qui, progressivement, prend la place de la première.

1.1. Une vision commune

Les changements majeurs que le Collège régional de Prospective s'est donné pour mission d'identifier, de concevoir et de provoquer doivent permettre d'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 créatif, plus soutenable, davantage conforme au bien-être de sa population actuelle et des générations futures s'appuyant sur une gouvernance renouvelée qui implique réellement le citoyen. Le Collège régional a ainsi structuré la vision commune pour la Wallonie ⁽⁷⁾ en cinq axes interdépendants.

1.1.1. Des valeurs collectives et un vivre ensemble dans lesquels les Wallonnes et les Wallons puissent se reconnaître

On ne peut travailler au développement économique de la Wallonie sans prendre en compte ses habitants, individuellement et collectivement. Il s'agit de se poser la question du "vivre ensemble" et des valeurs collectives auxquelles on adhère, et de les confronter à l'aune du changement que l'on veut induire. La question du bien-être des Wallonnes et des Wallons est centrale : elle ne saurait être uniquement mesurée en terme de Produit intérieur brut. On ne peut en effet réduire l'individu à un simple consommateur de biens et de services.

Ainsi, la création d'une société faite de valeurs, de finalités et de projets communs n'est-elle pas seulement une condition de développement régional. Le regard porté sur cette société est aussi une condition de bien-être par le positionnement qu'elle permet dans les différents niveaux de gouvernance ainsi qu'en tant que facteur d'identification, de respect collectif et de participation à la dynamique commune. Encore faut-il que les valeurs et l'éthique qui soutiennent cette société constituent un miroir dans lequel chacun puisse se reconnaître...

ce sens, elles s'opposent dans leur principe aux finalités. [...] Les valeurs sont bien des ressources parce qu'elles sont mobilisables dans l'action ou dans la justification, pour résoudre des problèmes qui impliqueraient autrement un long examen : le juste et l'injuste, le bien et le mal, le beau et le laid, le digne et l'indigne, etc. Ces problèmes ont tous, d'une façon ou d'une autre, un rapport avec les contraintes de la vie sociale. Les solutions qui leur sont apportées par les groupes définissent des formes de régulation de la vie en collectivité. Disposer d'un système de valeurs offre une sorte d'économie de moyens dans la réalisation des choix : face à un choix aux conséquences incertaines, nous pouvons toujours hiérarchiser les comportements possibles en fonction des valeurs que nous adoptons. Michel GROSSETTI, *Sociologie de l'imprévisible*, p. 87-88, Paris, Puf, 2004.

(7) La vision commune est une image, partagée et décrite en termes précis, d'un futur désiré. La vision est faite de finalités et d'objectifs optimaux qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes et des citoyens.

1.1.2. Un modèle de développement adapté aux riches potentialités de la Wallonie

Le modèle de développement à mettre en place doit être adapté aux potentialités de la Wallonie, celles qui sont déjà activées (ex. le patrimoine naturel, culturel, historique) et celles qui font partie des stocks qu'il faudra exploiter (ce que d'autres trouvent intéressants chez nous, ce pourquoi on nous envie).

Pour renforcer nos atouts, il faudrait s'appuyer sur nos points forts sans sacrifier le reste. La région est riche de différents types de capital : le capital naturel, le capital financier, technologique et industriel, ainsi que le capital social et humain. Ces différentes richesses doivent être développées, consolidées et activées au mieux. Le partenariat public-privé peut être un moteur de ce développement.

1.1.3. Un modèle de développement plus dynamique et plus créatif

Pour un modèle de développement plus dynamique, la notion de risque est nécessaire, mais elle ne peut pas être linéaire. Il faut développer une culture d'initiative, de créativité, la capacité d'entreprendre et pousser les structures publiques à accompagner le risque. Simplifier, oser, collaborer, autant d'actions pour dynamiser un modèle au sein duquel on attend des plus forts qu'ils prennent plus de risques et de chaque acteur, quel que soit son niveau, qu'il se mette en projet. Il s'agit surtout de mettre fin à une culture d'assistanat, non par le recours systématique à la contrainte, mais en mettant les personnes et les organisations en mesure de se prendre en charge, d'assumer sa responsabilité personnelle et familiale, mais aussi de porter sa part du bagage commun et de la solidarité collective.

1.1.4. Un modèle de développement plus conforme au bien-être de la population actuelle et des générations futures - un modèle de développement plus soutenable

Adapté, dynamique, le modèle de développement wallon doit aussi être plus conforme au bien-être de sa population actuelle et des générations futures, en un mot, être soutenable. La Wallonie doit donc s'enrichir de manière durable et redistribuer la richesse. Ce qui compte en premier lieu, c'est le bien-être de la population. Il faut trouver les indicateurs adéquats et bien les utiliser (bien être, caractère démocratique de la société de la connaissance, égalité homme/femme, intégration des personnes d'origine étrangère, des personnes handicapées, etc.) ⁽⁸⁾.

S'il est soutenable, le développement ne peut pas être mesuré seulement en termes économiques ⁽⁹⁾. Il doit permettre à chacun, même au plus faible, de développer son identité, ses potentialités pour s'intégrer dans le groupe.

(8) Intervention de Pierre-Jean Lorens, CRP, 15 octobre 2005.

(9) Trois indicateurs ont été particulièrement évoqués. L'indicateur de développement humain (IDH) est composé de l'espérance de vie à la naissance, du niveau d'instruction mesuré par le taux de scolarisation et le taux d'alphabétisation et du PIB réel (c'est-à-dire corrigé de l'inflation) par habitant, calculé en parité de pouvoir d'achat (c'est-à-dire en montant assurant le même pouvoir d'achat dans tous les pays). Il se présente comme un nombre sans unité compris entre 0 et 1. Plus l'IDH se rapproche de 1, plus le niveau de développement du pays ou de la région est élevé. – L'indicateur de pauvreté (IPH) est composé de quatre séries de données : la probabilité à la naissance de décéder avant 60 ans, le taux de chômage de longue durée, le pourcentage de la population en deçà du seuil de pauvreté et le taux d'illettrisme des adultes. – L'indicateur de participation des femmes à la vie politique et économique fait la synthèse de quatre séries de données : la répartition des sièges de parlementaires entre hommes et femmes, le pourcentage d'hommes et de femmes occupant des fonctions de représentation parlementaire, de direction et d'encadrement

1.1.5. Un renouvellement de la gouvernance en impliquant réellement le citoyen

Le renouvellement de la gouvernance – processus selon lequel une organisation ou une société se conduisent elles-mêmes, à partir de leurs acteurs – apparaît comme le dernier élément-clé de la vision commune. Il s'agit de trouver des pistes de solutions fédératives entre les trois sphères (société civile, sphère publique et entreprises). Ces solutions passent par la responsabilisation de chacune des sphères de la société, par une capacité accrue de faire des choix et de prendre ses responsabilités. Il s'agit aussi d'avoir une stratégie et de la faire suivre d'actions concrètes. Enfin, il faut que la gouvernance soit porteuse de consensus forts et de "partenariats de combat" pour la mise en œuvre de la stratégie.

Il n'y a pas de vision commune possible si on n'implique pas les citoyens dans la vision. Il faut innover sur les interactions entre le politique et le citoyen et réinventer des méthodes de co-construction de l'avenir, des manières d'impliquer le citoyen.

supérieur, le pourcentage d'hommes et de femmes occupant des postes d'encadrement et des fonctions techniques et la part masculine et féminine du revenu estimé du travail.

1.2. L'identification des obstacles au développement wallon

Le diagnostic prospectif est une analyse collective et transversale qui apporte une connaissance fine de la situation d'un territoire – en l'occurrence la Wallonie – et particulièrement des évolutions de certaines variables dans la durée. Le présent diagnostic a été fondé sur les exercices de prospective déjà menés et sur une série d'échanges sur les nouveaux indicateurs du développement durable.

1. 2. 1. La capitalisation des travaux antérieurs

Partant de différents acquis et apports complémentaires, les travaux du Collège régional ont abouti à un premier diagnostic partagé structuré en cinq constats généraux majeurs.

1. 2.1.1. Un niveau de performance économique en rattrapage mais insuffisant

De l'analyse des indicateurs globaux (PIB par habitant, taux d'emploi, taux de chômage), il ressort que les performances économiques de la Wallonie restent insuffisantes même si le processus de divergence par rapport à la moyenne européenne est interrompu. Les facteurs clés de compétitivité économique tels la recherche et développement, la structure sectorielle (trop peu d'activités innovantes à haute valeur ajoutée, secteurs suiveurs), le taux d'investissement, la dynamique entrepreneuriale, etc. ont progressé mais ne permettent pas encore à l'économie wallonne d'assurer son rattrapage et son inscription dans une dynamique de développement à long terme.

Par ailleurs le vieillissement de la population et la faible croissance de la population active nécessiteront de créer de plus en plus de valeur par emploi (augmentation de la productivité et donc diminution du nombre d'emplois).

1.2.1.2. Une compétitivité fragilisée du système régional dans tous les domaines

A côté de la compétitivité économique, c'est la compétitivité du système régional dans tous les domaines qui doit être améliorée. Plusieurs constats sur ce point ont été faits :

- absence de culture d'entreprise au niveau des pouvoirs publics, pourtant nécessaire pour développer la bonne gouvernance et la prospective;
- absence générale de culture orientée sur l'action, sur la mise en œuvre, pas d'effort d'implémentation concrète dans la réalité (nécessaire définition d'un cadre d'intervention et de régulation);
- incapacité à faire des choix, à avoir une stratégie (seuil critique d'une série d'activités);
- résurgence d'anciennes pratiques politiques, résistance à une certaine forme de l'évolution économique (ex. débat sur le contrôle des chômeurs);
- difficultés engendrées par la fragmentation des pouvoirs;
- problème de gouvernance régionale;
- primauté des préoccupations "trop" sociales sur les questions d'efficacité et d'efficience;
- etc.

1.2.1.3. Une qualité d'enseignement et de formation inadaptée à la compétitivité du système régional

Points importants de la compétitivité du système régional, la qualité de l'enseignement et de la formation laisse à désirer. Face à une demande d'emploi qui augmente, une grande proportion de gens s'éloigne de plus en plus de l'emploi, quantité de jeunes restent non qualifiés. Cette situation se poursuit malgré une dizaine d'années d'efforts menés via différentes politiques. En terme d'instruction et d'emploi, la Wallonie va mal depuis longtemps et la situation se détériore ⁽¹⁰⁾. L'offre de formation de tout type est importante, mais la population ne rentre pas dans cette logique.

Le problème majeur se situerait au niveau de l'enseignement secondaire (manuel scolaire, multiplicité des réseaux, etc.). La mauvaise maîtrise des langues ainsi que l'absence d'esprit critique ou de capacité de rédaction en seraient des signes. Le problème de la qualité de l'enseignement est d'autant plus important qu'un déficit de formation entraîne généralement un déficit de participation.

Des efforts devraient également être réalisés au niveau de l'éducation supérieure et de la formation tout au long de la vie. Il s'agit d'un élément-clé pour assurer le développement d'activités innovantes, l'intensification des efforts de recherche et la hausse du taux d'emploi ⁽¹¹⁾.

1. 2.1.4. Une ouverture de la Wallonie à l'Europe et au monde en progrès

La Wallonie n'est pas encore suffisamment ouverte à l'Europe et au monde. Elle devait davantage être capable de se mesurer à son environnement. La mauvaise maîtrise des langues est à mettre en relation avec cette difficulté. Son image à l'international reste très confuse.

En termes économiques, la progression des exportations wallonnes est relativement bonne, mais la part de la Région dans le total national reste faible. L'inscription des entreprises wallonnes, et en particulier des PME, dans des activités d'internationalisation, tant en matière d'exportation que d'expansion à l'étranger est à renforcer ⁽¹²⁾.

1.2.1.5. Une attractivité régionale interne et externe disparate

La compétitivité du système régional passe aussi par un accroissement de l'attractivité interne et externe de la Région. En terme d'attractivité, comme dans d'autres domaines, plusieurs territoires composent la Wallonie. Il y a des dynamiques transversales, mais aussi des réalités différentes. A côté de sous-régions très attractives, certains arrondissements urbains (Liège, Charleroi, Mons, ...) continuent à rencontrer des problèmes importants liés à la reconversion industrielle (population vieillissante, difficilement "requalifiable", taux d'emploi trop bas, chômage de longue durée, etc.). Une partie des différences internes à la Wallonie est liée à la reproduction sociale que la situation économique entraîne. La transformation du capital social est très difficile à opérer (l'éducation, l'enseignement, l'exigence de soi, les valeurs).

(10) Intervention d'André Lambert, Collège régional de Prospective, 19 février 2005.

(11) Intervention de Florence Hennart, Collège régional de Prospective, 19 février 2005.

(12) Intervention de Florence Hennart, CRP, 19 février 2005.

1.2.2. L'identification renouvelée des obstacles au développement wallon

Utilisant un modèle de décodage de la culture, les membres du Collège régional ont identifié des comportements caractéristiques d'un groupe d'acteurs essentiels : les acteurs économiques et de la recherche, les administrations et les décideurs politiques, les associations, les acteurs de la formation et de l'enseignement, les travailleurs et leurs organisations représentatives.

Les résultats ont permis de formuler une vingtaine de comportements spécifiques à chaque catégorie d'acteurs. Un travail collectif de validation de ces comportements, d'identification de leur côté négatif ou déficient, de regroupement et de recherche de transversalités (mobilité, éthique, responsabilisation, etc.) a permis de dresser un tableau global de facteurs de développement estimés pertinents et stratégiques.

1.2.2.1. Une insuffisance généralisée de culture du risque et du changement (déficit de systémique et d'anticipation)

Les décideurs politiques, administratifs ou économiques n'intègrent pas suffisamment les dimensions extérieures à leurs champs d'action. Ils n'élaborent pas de vision large et anticipative pour fonder leurs stratégies. Dès lors, ils sont forcés de réagir sous la pression des événements du temps court, à la recherche de résultats concrets et immédiats. Ne comprenant pas convenablement la complexité des interactions et les composantes du système qui les entoure ainsi que la place qu'ils y occupent, ils sont condamnés à prendre des décisions inadéquates. Ce type de comportement est également présent dans d'autres milieux, notamment associatif et de l'enseignement ainsi que de la formation.

1.2.2.2. Une absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs

Les décideurs politiques et administratifs ne définissent pas et ne communiquent pas avec suffisamment de clarté les objectifs, les résultats attendus et le rôle des différents acteurs. L'absence d'une véritable contractualisation entre les parties prenantes nuit à la responsabilisation des acteurs. La contractualisation nécessite reconnaissance mutuelle, donc différenciation et distance entre les parties contractantes, mais aussi autonomie dans le choix des modalités d'exécution. Cette absence de contractualisation touche également le monde associatif.

1.2.2.3. Une faiblesse de préparation des décisions et d'attention à leur appropriation par les acteurs

Les décideurs politiques annoncent ou prennent des décisions insuffisamment préparées en termes d'analyse coût/bénéfice, de faisabilité, de capacité de prendre en compte les positions et les attentes des citoyens. La faiblesse de préparation nuit à la mise en œuvre et à l'appropriation de la décision par les acteurs. Ce comportement, particulier au monde politique, provoque une mise en cause de la crédibilité des gouvernants et a des conséquences sur l'ensemble des acteurs. Le rôle des médias est à prendre en compte pour expliquer ce type de comportement.

1.2.2.4. Un affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique

Une série de comportements dont le but final est souvent l'augmentation de ses gains ou de ses avantages acquis de manière illégitime voire illégale témoignent de l'affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique. Cette absence de souci du bien collectif peut, par exemple, prendre la forme du travail au noir – dont peuvent profiter les travailleurs, les acteurs économiques, la population – ou du détournement de l'objet social d'une asbl par les citoyens. Norme, éthique et déontologie sont aussi mises en cause dans les champs de l'administration, de la politique et de la formation.

1.2.2.5. Des immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi et du marché

Les Wallons sont peu mobiles, or la mobilité doit devenir un élément-clé de l'évolution de la société wallonne. Il faut être prêt à se déplacer pour se former, pour étudier (Programme Erasmus, Socrates etc.), pour trouver du travail, pour faire des affaires. Il faut également être prêt à bouger mentalement, s'ouvrir, se remettre en question. L'absence de mobilité peut être liée à un problème d'éducation et de formation (les élites bougent) et peut être mise en liaison avec une tendance au développement à outrance de services dits de proximité.

1.2.2.6. Une absence de réelle mise en projet personnel des individus au profit d'images stéréotypées

Beaucoup de Wallons choisissent leur orientation professionnelle en fonction de l'image d'un métier. Cela provoque l'engorgement dans certaines professions, des carences dans d'autres – notamment scientifiques –, la dévalorisation des métiers manuels. Ce comportement pose le problème de la difficulté pour l'individu de se mettre en projet. Il faut choisir ses études en fonction d'une analyse. La culture de la mise en projet, liée à celle de la responsabilisation, est fondamentale dans les champs de la formation et du travail, mais déterminante également dans le domaine de l'associatif, du politique et de l'entreprise.

1.2.2.7. Une difficulté des travailleurs à se responsabiliser parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions

Les travailleurs, parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions, ne se considèrent pas comme acteurs responsables de leur devenir. Une distance se creuse entre l'intérêt général de l'entreprise ou de l'organisation et l'intérêt du travailleur qui manque à la fois de motivation et d'implication dans l'avenir commun. Cette absence de responsabilisation est préjudiciable tant dans les entreprises que dans la fonction publique.

1.2.2.8. Une autosatisfaction et une sous-estimation des vrais problèmes en matières sociales (pauvreté)

Les Wallons sont a priori satisfaits et fiers de leur système social, considéré par eux comme "le meilleur système social du monde". Toutefois, ils sous-estiment gravement ses manquements et sa dégradation (dualisation, paupérisation, manque de formation continue, discrimination à l'embauche, etc.). Or, dans certaines sous-régions de Wallonie, la situation sociale apparaît catastrophique.

1.2.2.9. Un enfermement des partenaires sociaux dans des jeux de rôle traditionnels

S'il est clair que la Wallonie est marquée par une culture syndicale, ce n'est pas tant les organisations syndicales qu'il s'agit de stigmatiser que l'enfermement de l'ensemble des partenaires sociaux, y compris les organisations patronales, dans des jeux de rôles traditionnels. La concertation sociale semble à bout de souffle. La fin de l'immobilisme passe par une implication constructive et une nouvelle responsabilisation des partenaires sociaux.

1.2.2.10. Des réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation, le réflexe d'attachement aux piliers datant du XIX^{ème} siècle entraîne des coûts exorbitants liés à la multiplication des réseaux et des filières concurrentes. La mise en œuvre du décret Bologne ainsi que le regroupement des universités en Académies à l'initiative de la Communauté française en ont constitué les derniers avatars. Ce réflexe est aussi largement présent dans les champs du secteur associatif, du politique et de l'administration.

1.2.2.11. Une incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariat et en réseaux

L'individualisme poussé à l'extrême et à tous les niveaux provoque l'incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariat et en réseaux. Ce comportement est particulièrement préjudiciable dans le domaine de la recherche et de la formation où beaucoup préfèrent être responsables dans une petite structure que de participer à un projet ambitieux où, peut-être, ils pèseront moins. Il est en de même dans le domaine économique.

1.2.2.12. Une absence de continuité entre l'industrie traditionnelle et les secteurs innovants

La tendance actuelle consiste à tout miser sur l'innovation et les nouvelles technologies quels qu'en soient les secteurs d'activités. On assiste ainsi à une déconnexion entre les secteurs nouveaux et les secteurs anciens, provoquant une perte de sens mais aussi de tradition industrielle et de know-how. Cette évolution affecte l'identité économique de la Wallonie et accroît la désorientation et l'incompréhension de ses acteurs économiques.

1.2.2.13. Un manque de clarté des missions des opérateurs de services au public et aux entreprises

Les missions des opérateurs de service au public et aux entreprises sont parfois si peu claires que citoyens et entrepreneurs ne savent pas où s'adresser pour obtenir l'information ou pour se mettre en règle. Cette question est liée à l'absence de transparence et à la faible accessibilité des opérateurs.

Sur base des choix individuels des membres du Collège et du croisement des réponses et de leur argumentation dans le contexte wallon, cinq obstacles à lever prioritairement ont été retenus :

- l'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement (systémique et anticipation) ;
- l'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs ;
- les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché ;
- l'affaiblissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique (travail au noir, détournement d'asbl...) ;
- les réflexes d'attachement aux piliers entraînant des coûts exorbitants.

1.3. Les éclairages fondamentaux sur les processus à l'origine de ces obstacles et sur les évolutions futures

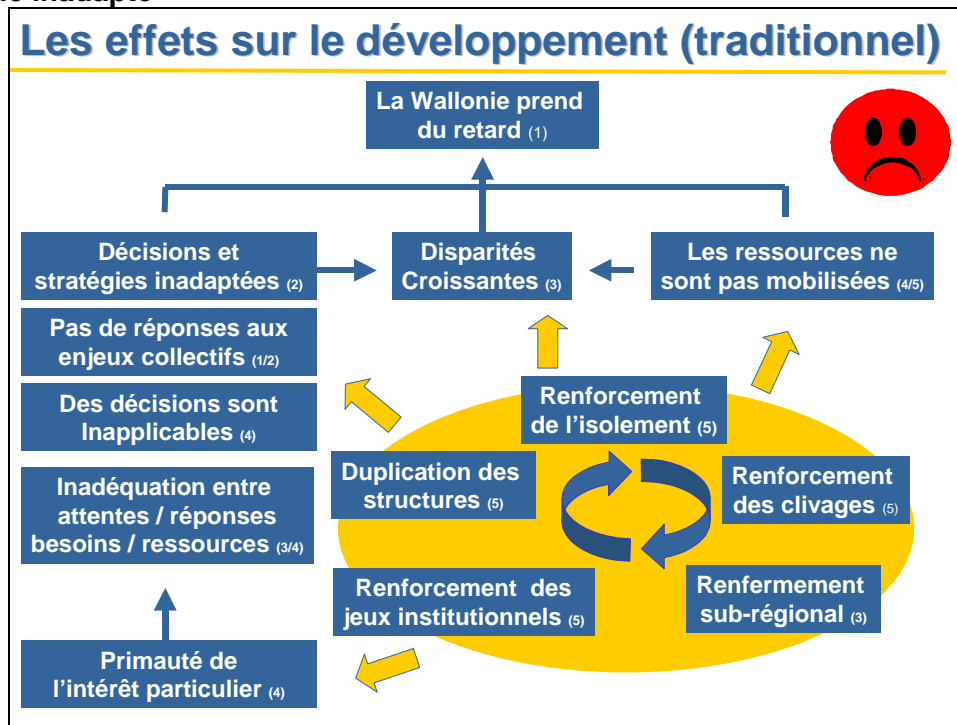
Les membres du Collège régional de Prospective ont analysé les fondements des comportements négatifs retenus et les ont reliés à ceux qui étaient listés en cherchant les relations de causes à effets. Ensuite, des comportements qui, en Wallonie, répondaient d'ores et déjà - de manière concrète et non théorique - à ces cinq obstacles étaient identifiés et étudiés. Enfin, il s'agissait de voir de quelle manière ces comportements pouvaient aboutir réellement à un changement de la culture régionale dans le long terme et comment on pouvait les généraliser pour qu'ils induisent de nouvelles valeurs dans la société wallonne.

Des groupes de travail ont abordé l'ensemble des publics cibles que sont les acteurs économiques (Indépendants, chefs et cadres supérieurs d'entreprises, sociétés de développement); les travailleurs, y compris les chômeurs; le personnel politique et d'administration; le monde de la formation, de l'enseignement et de la recherche et enfin le monde associatif (citoyens, réseaux, associations et leurs fédérations/piliers). Les groupes devaient veiller à ne pas écarter trop vite certains publics cibles, même si le comportement en question lui paraissait relativement étranger. Le comportement pouvait éventuellement être reformulé pour s'appliquer au plus grand nombre et être transversal. En outre, il était conseillé aux groupes de partir d'un exemple concret de comportement qui a des effets sur le développement wallon, de le présenter sous la forme d'un événement, et de déterminer en quoi ce comportement influence le développement wallon. Il fallait partir de réalités objectives. S'inscrire dans le concret permettait de se connecter aussi à la réalité du ressenti. Il s'agissait de prendre en compte prioritairement le public cible le plus parlant, se mettre d'accord sur une première grille, puis transposer aux autres publics. Décrire précisément l'obstacle et son contexte permettait de faire apparaître les perceptions du présent, du passé et du futur pour la personne concernée par le comportement. Il fallait enfin déterminer les valeurs, les croyances et les ressentis.

Après avoir recomposé les cinq modèles dans leurs aspects traditionnel et souhaité, le Collège régional s'est attaché à réaliser une synthèse de l'ensemble en prenant dans les modèles les éléments les plus déterminants en termes d'effets sur le développement.

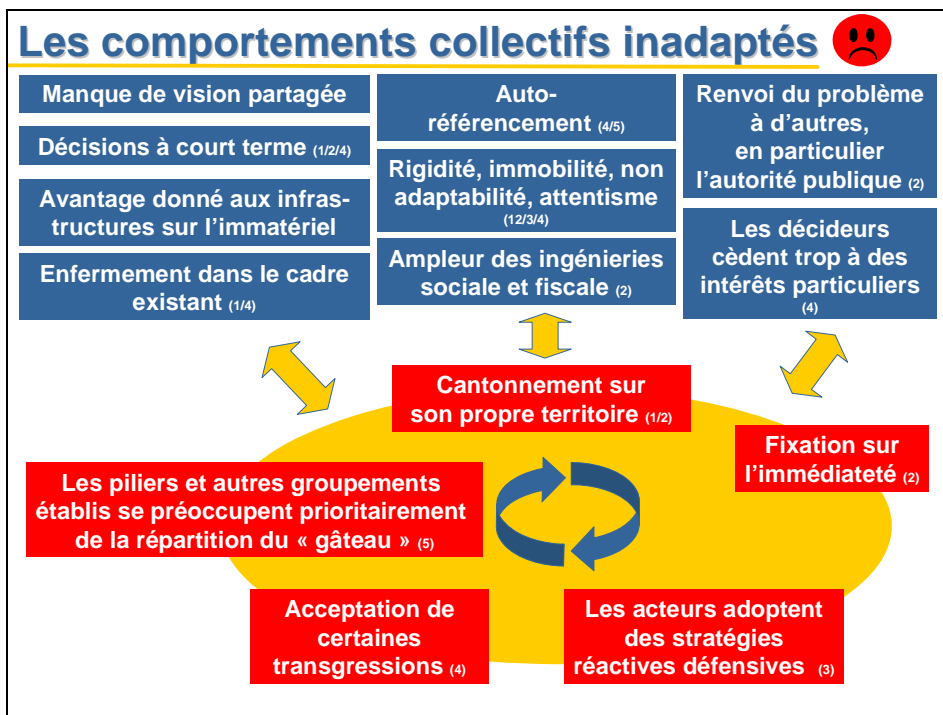
Cette synthèse a pris la forme de deux systèmes cohérents – un système dit "traditionnel" ou "inadapté" et un système dit souhaité ou "offensif" – composés d'un volet "effets sur le développement" et d'un volet "comportements".

Modèle inadapté



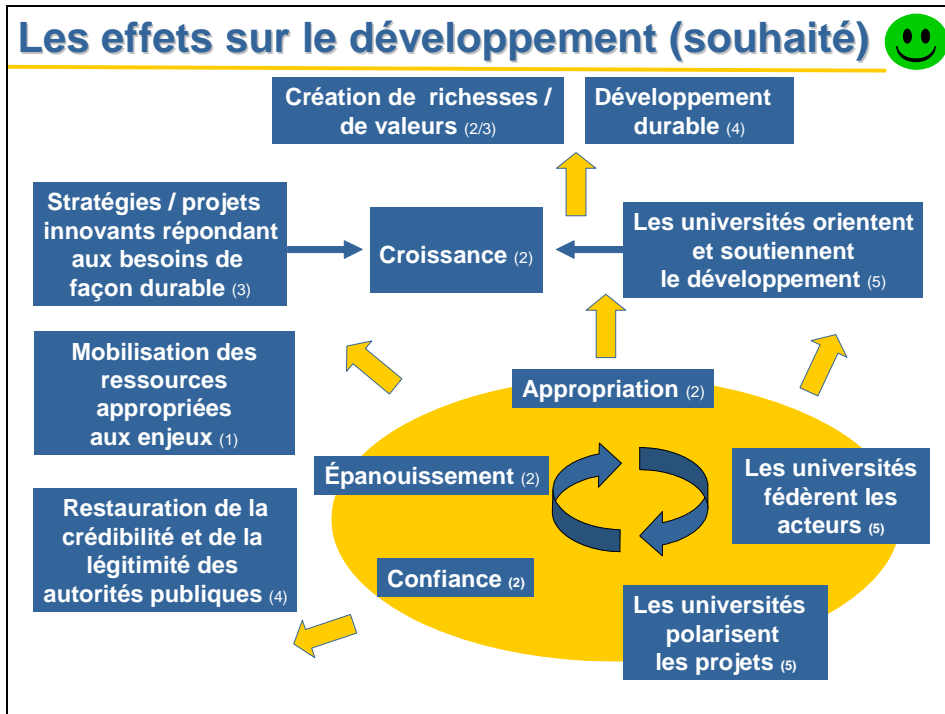
L'effet majeur du système sur le développement wallon est que la Wallonie prend du retard. Une première série de causes liées apparaissent "en arbre" sur la gauche du schéma : l'inadaptation des décisions et des stratégies, l'absence de réponses aux enjeux collectifs, l'inapplicabilité de certaines décisions, l'inadéquation entre attentes et réponses, entre besoins et ressources, la primauté de l'intérêt particulier. Ces causes génèrent des disparités croissantes qui sont aussi renforcées par la non-mobilisation optimale des ressources. Tout concourt à la prise de retard de la Wallonie. Comme moteur de ces effets négatifs, un cercle vicieux se dessine au niveau des acteurs où se conjuguent une série d'effets négatifs liés à la culture : le renforcement de l'isolement, des clivages, des jeux institutionnels, le renfermement sous-régional, la duplication des structures.

Au niveau des comportements collectifs inadaptés, on retrouve, dans le cercle moteur des renforcements, une série de comportements collectifs négatifs qui alimentent le système et se soutiennent les uns les autres. Il s'agit des stratégies réactives défensives, de l'acceptation de certaines transgressions, du cantonnement de chacun sur son territoire et sur l'immédiat, de la préoccupation prioritaire des piliers et autres groupements établis de se "répartir le gâteau".



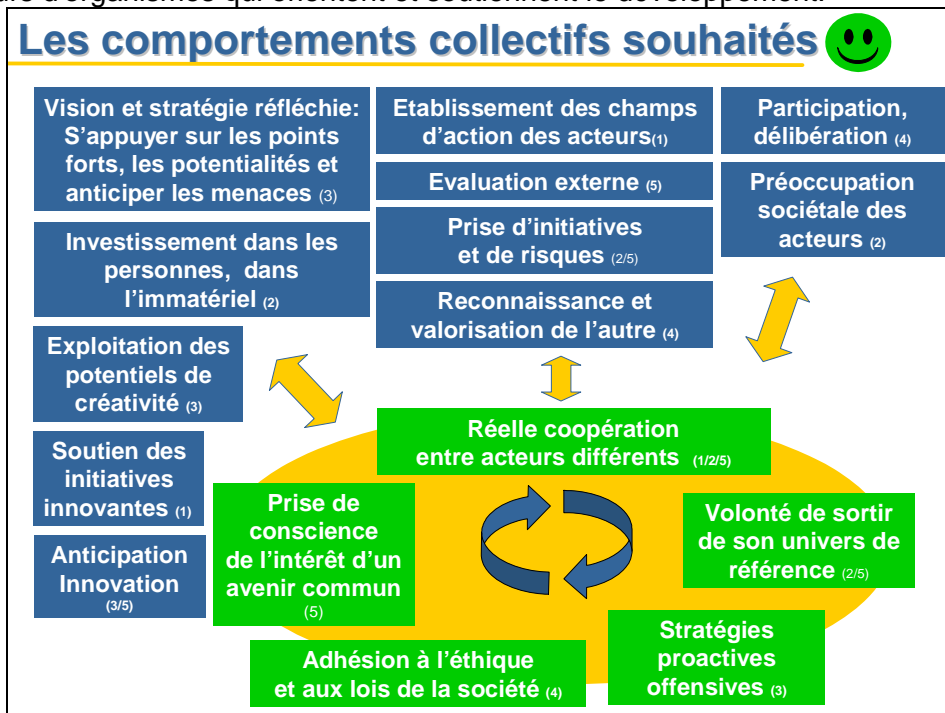
Ce cercle négatif de comportements engendre trois autres groupes de comportements. Le premier groupe comprend le manque de vision, la prise de décisions à court terme, le choix des infrastructures matérielles au lieu de l'immatériel, le maintien dans le cadre existant. Le deuxième groupe de comportements est lié à la notion d'auto-référencement, il s'agit de l'acceptation de certaines transgressions et d'un recours important à l'ingénierie sociale et fiscale. Le troisième groupe de comportements alimentés par le moteur des comportements inadaptés est le renvoi du problème à d'autres, en particulier à l'autorité publique ainsi que la propension des décideurs à céder à des intérêts particuliers.

Modèle souhaité



Dans le modèle souhaité, le moteur du système est dans le cercle devenu vertueux : appropriation, épanouissement, confiance, fédération des acteurs, polarisation des projets.

Ces effets entraînent la restauration de la crédibilité et de la légitimité des autorités publiques, une mobilisation des ressources appropriées aux enjeux, la mise en œuvre de stratégies et de projets innovants répondant aux besoins de façon durable. Ces éléments permettent la stimulation de la croissance, la création de richesses et de valeurs, le développement durable. Cette croissance se fait par ailleurs avec le concours d'organismes qui orientent et soutiennent le développement.



Dans le système souhaité, les comportements moteurs deviennent : l'adhésion à l'éthique et aux lois de la société, la prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun, la réelle coopération entre acteurs différents, la volonté de sortir de son univers de référence, la mise en œuvre de stratégies proactives offensives.

En termes de comportements d'acteurs publics, privés ou de la société civile, ces comportements positifs nouveaux entraînent d'autres : la définition d'une vision et d'une stratégie réfléchie, l'utilisation maximale des points forts de la Wallonie et de ses potentialités, l'anticipation des menaces, l'investissement dans l'immatériel, l'innovation, la créativité, le soutien des initiatives innovantes.

Dans le nouveau système, l'auto-référencement fait place à la définition des champs d'action des acteurs, à l'évaluation externe, à l'adhésion à l'éthique et aux lois, à la reconnaissance et à la valorisation de l'autre. Participation, délibération et préoccupation sociétale des acteurs remplacent le renvoi des problèmes à d'autres et le penchant des décideurs à céder aux intérêts particuliers.

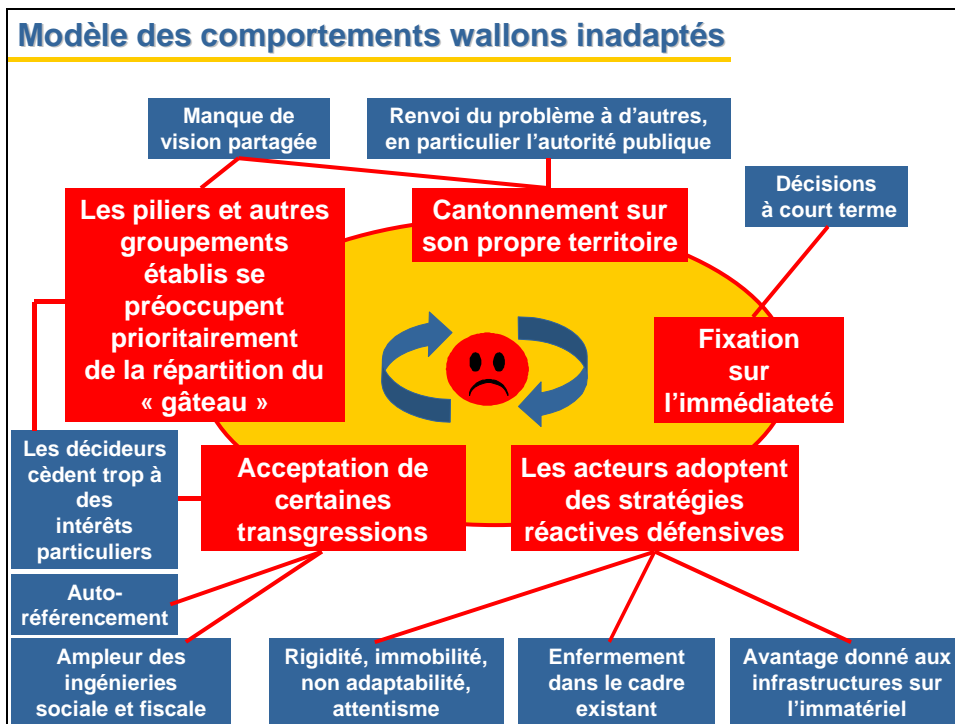
Si les deux modèles apparaissent comme assez caricaturaux, particulièrement celui présentant les comportements inadaptés, c'est parce que la Wallonie est, nous l'avons d'emblée souligné, se situe déjà dans une forme de transition. Dans un mode de description systémique, le système est cohérent et fonctionne si tous les éléments fonctionnent. Actuellement, on trouve des zones et des moments où la Wallonie fonctionne déjà dans la nouvelle culture, d'autres où elle fonctionne toujours avec l'ancienne. La transition est bien en cours.

La dernière phase de l'exercice, qui consiste à établir un processus de transformation, à définir des axes stratégiques et les actions permettant aux différents acteurs-cibles de passer d'un système à l'autre, devra tenir compte de ce système de transition déjà en marche dans certains secteurs ou chez certains acteurs de la société wallonne.

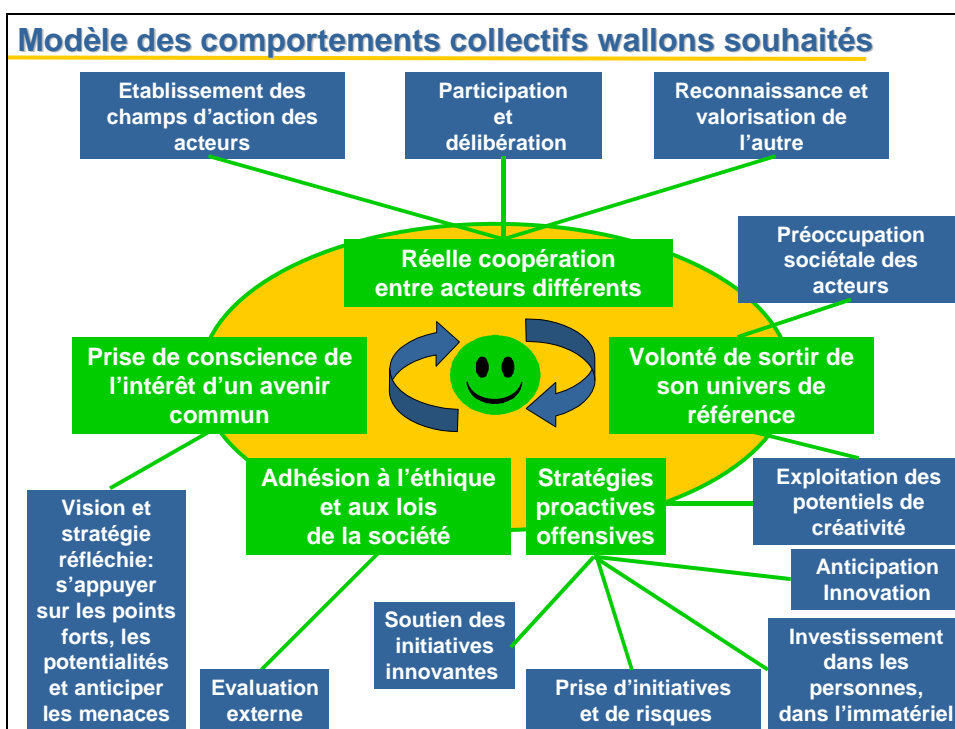
1.4. L'identification des stratégies pour lever les obstacles

1.4.1. Reconceptualisation des systèmes de comportements

Pour passer à la phase stratégique, une reconceptualisation a été opérée : les modèles ont été réorganisés par le Collège régional sous forme de systèmes, puis simplifiés en cinq comportements inadaptés et cinq comportements souhaités, réunis au sein d'un tableau et associés aux cinq obstacles initiaux. On dispose ainsi d'un modèle finalisé des comportements wallons inadaptés :

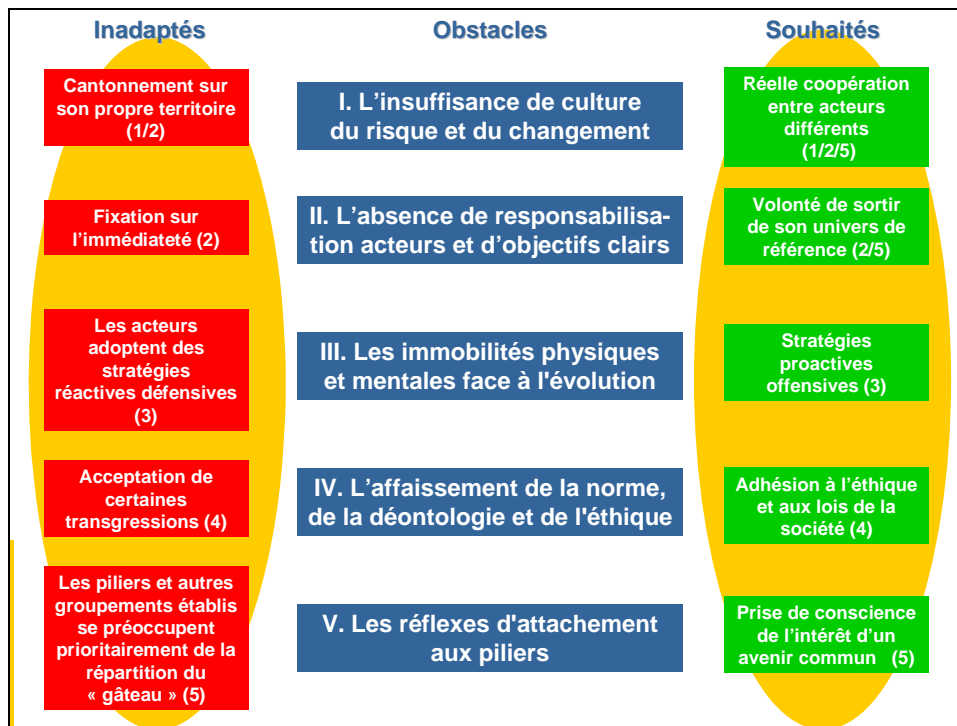


De même, un modèle des comportements collectifs wallons a été reconstruit :



1.4.2. Rétablissement des logiques des comportements collectifs

Le tableau suivant montre le positionnement des obstacles sur le chemin entre les comportements inadaptés et les comportements souhaités.



1.4.3. Définition de cinq axes stratégiques prioritaires

Les axes stratégiques prioritaires qu'il s'agira d'activer pour lever les obstacles au développement wallon sont au cœur de ces perceptions :

- 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;
- l'observation concrète que l'Etat crée un cadre favorable et motivant à la prise de risque et à la transversalité;
- la conviction que l'avenir apportera des occasions de développement individuel qu'il s'agira de saisir;
- la certitude qu'un comportement éthiquement inadapté aura des conséquences personnelles et collectives graves;
- la foi que la diversité, l'ouverture et les partenariats sont des vecteurs de l'avenir, au-delà des piliers.

Il s'agit dès lors de déterminer les actions qui pourront s'inscrire dans ces axes stratégiques et les porter.

1.5. Les actions stratégiques : agir en conséquence, activer des leviers puissants et établir des alliances fortes.

1.5.1. Les modes d'action possibles

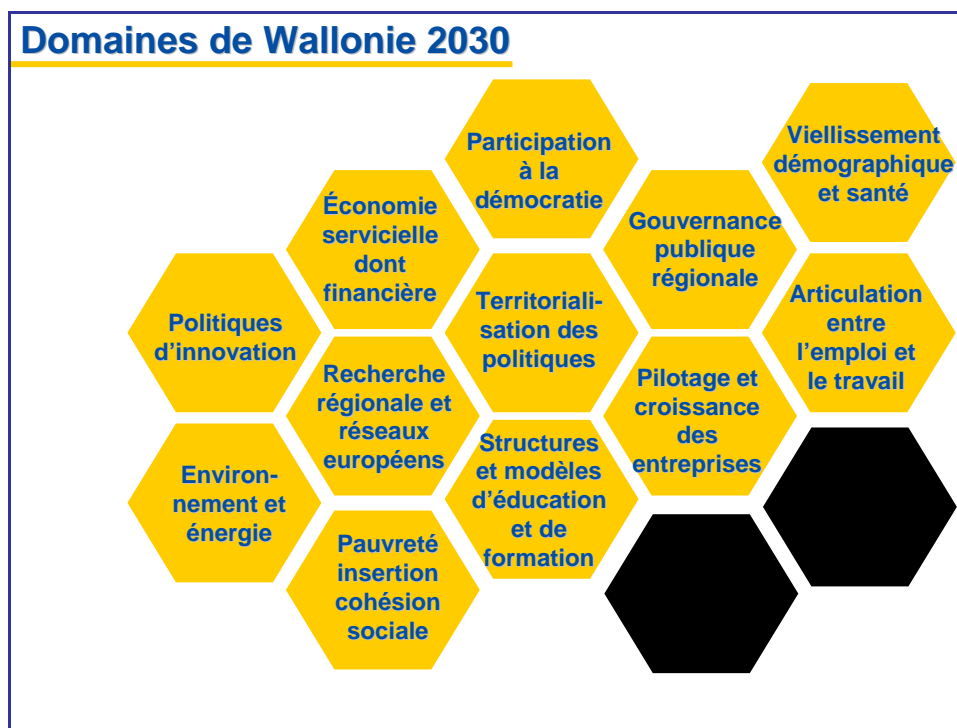
Pour mieux cerner les axes stratégiques, le Collège s'est interrogé sur les modes d'actions possibles qu'il peut mettre en œuvre. Ceux-ci peuvent aller d'un plan de communication traditionnel à un plan d'action impliquant un investissement "physique" du Collège régional de Prospective et de ses membres. Dans le modèle de décodage de la culture, un des éléments-clés est la communication, qui permet de modifier les perceptions. Les acteurs doivent eux-mêmes avoir une action dans la communication. La communication elle-même est une partie de l'action. La notion de pédagogie de

l'action – qui était ressortie de la démarche Wallonie 2020 – est également fondamentale. La communication se manifeste aux trois quarts par l'action, ce qui veut dire que c'est en agissant, en montrant l'exemple, en mettant la main à la pâte, que l'on communique, davantage que par l'intermédiaire de la publicité. De plus, il n'y a pas d'initiative possible sans pédagogie de l'action, c'est-à-dire expliquer ce que l'on fait, et pourquoi on le fait.

2. Une anticipation des bifurcations stratégiques

2.1. Choix des domaines de réflexion et constitution des groupes de travail

Les membres du Collège régional de Prospective ont défini une dizaine de domaines ⁽¹³⁾ sur lesquels ils souhaitent agir en anticipant et accompagnant les changements à venir grâce au modèle des comportements wallons souhaitables et inadaptés qu'ils ont élaboré. Ces domaines ne sont pas appréhendés comme des secteurs d'activités mais plutôt comme des champs de réflexion autour desquels ils souhaitent réunir des compétences à la fois adéquates et plurielles. Cette liste de domaines n'est pas exhaustive, ce qui signifie que d'autres domaines pourraient être identifiés. L'ensemble des domaines identifiés pourrait faire système si on y ajoute l'ensemble des domaines non identifiés ou non pris en considération (boîtes noires).



Chaque domaine pris en considération fera l'objet d'un groupe de travail qui sera constitué et présidé par un membre du Collège régional et réunira une dizaine (vingt-cinq maximum) de participants pouvant adhérer au cadre de réflexion proposé et y apporter une valeur ajoutée. Le président désignera un rapporteur qui travaillera avec

(13) On appelle ici « domaine » un champ d'analyse qui rencontre les connaissances ou relève des compétences d'un groupe déterminé ou dont les personnes ont été choisies à cet effet.

lui en complicité. L'appui méthodologique et en animation sera assuré par un collaborateur de l'Institut Destrée.

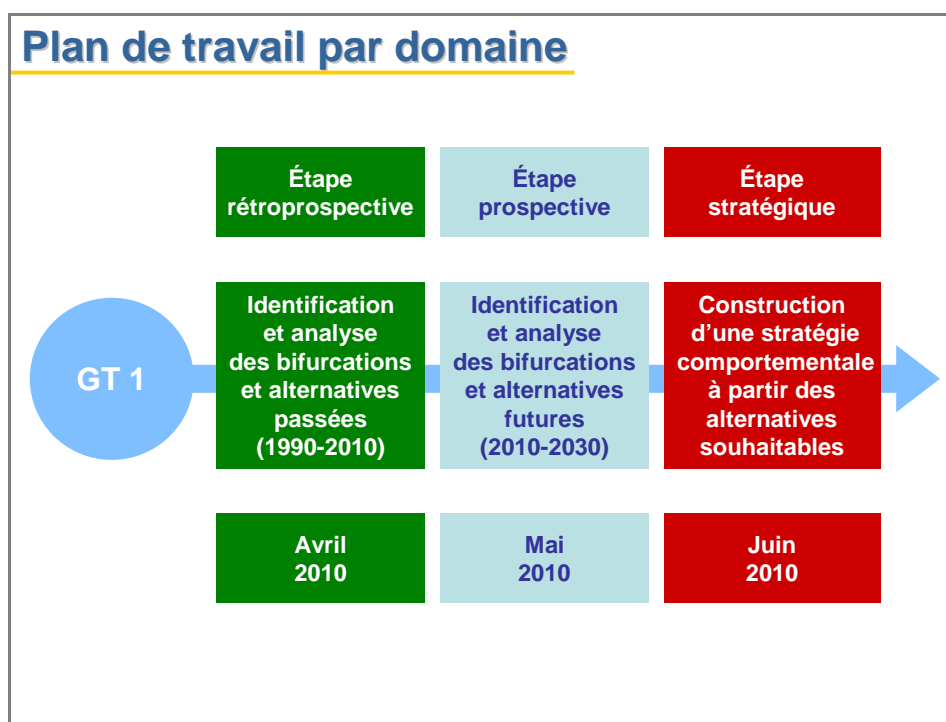
Chacun des groupes se réunira trois fois en séances de 3 heures. Ces réunions auront pour objectifs d'identifier les grands changements potentiels dans le domaine déterminé et d'identifier les comportements permettant de réaliser les choix qui seront les plus conformes au bien commun des générations actuelles et futures de la Wallonie.

2.2. Plan de travail pour chaque groupe

Chaque groupe accomplira trois étapes de la démarche lors de ses trois séances. Une quatrième étape d'assemblage des résultats produits par les groupes se fera collectivement, avant et pendant la conférence finale.

Pour chaque domaine, il s'agira :

- de jeter un regard rétrospectif sur la période 1990-2010 ;
- de construire un regard prospectif exploratoire sur la période 2010-2030 ;
- d'identifier une stratégie comportementale (2010-2030).



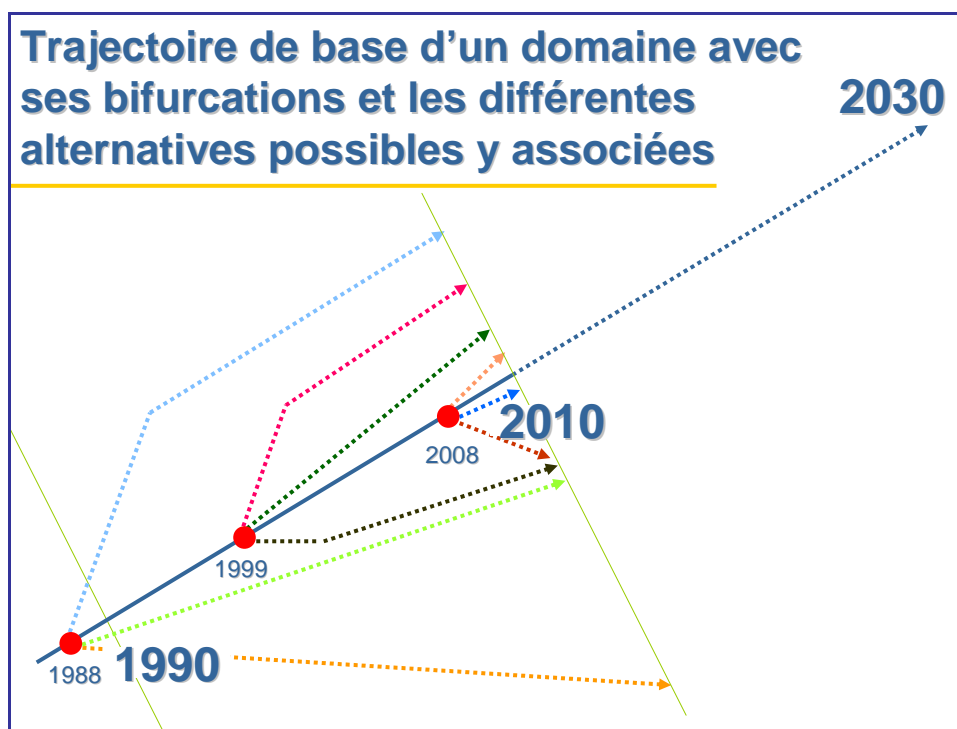
2.2.1. Un regard rétrospectif sur la période 1990-2010

On ne peut s'engager sérieusement dans la prospective sans avoir une vision rétrospective claire de ce qui s'est déroulé depuis une période de temps au moins égale à l'horizon prospectif auquel on a choisi de travailler. Il s'agit ici d'aller plus loin encore.

1°. Le groupe va d'abord considérer la trajectoire de base ⁽¹⁴⁾ qui constitue la compréhension mutuelle de l'évolution du domaine depuis le début des années 1990. Il va donner un nom aussi neutre que possible à cette trajectoire de base.

2°. A partir de la trajectoire de base, le groupe va identifier les deux ou trois bifurcations ⁽¹⁵⁾ vécues depuis vingt ans dans ce domaine en les datant approximativement sur la trajectoire de base 1990-2010.

3°. Le groupe va décrire les alternatives ⁽¹⁶⁾ qui sous-tendaient ces bifurcations, ces *avenirs qui n'ont pas eu lieu* ⁽¹⁷⁾, leur donner un nom à chacune et déterminer les causes des changements, en indiquant notamment si ceux-ci étaient imposés aux acteurs ou voulus par eux.



(14) On peut considérer que la trajectoire de base (*Baseline scenario*) est la direction prise par l'évolution du domaine depuis les dernières observations réalisées ainsi que la direction vers laquelle on s'attend à ce qu'elle évolue en fonction de ces mêmes observations.

(15) Une bifurcation est un moment où une variable ou un système peut évoluer vers plusieurs chemins possibles et réalise une seule de ces possibilités. On trouvera un intéressant corpus conceptuel pluridisciplinaire sur les bifurcations dans Marc BESSIN, Claude BIDART et Michel GROSSETTI dir., *Bifurcations, Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, coll. *Recherche*, Paris, La Découverte, 2010.

(16) Une alternative est une proposition en opposition ou en rupture avec une proposition initiale, relative à une hypothèse d'avenir ou à une représentation d'un futur possible.

(17) Il s'agit, écrit Jacques Lesourne, de se placer à différentes dates cruciales, de supposer que l'on ignore l'avenir et rechercher les trajectoires historiques concevables à partir de ces dates. Jacques LESOURNE, *Ces avenir qui n'ont pas eu lieu*, p.9, Paris, Odile Jacob, 2001.

4°. Ensuite, le groupe pourra qualifier chacune des alternatives avec le modèle des comportements wallons souhaitables et inadaptés.

Domaine	Nom du domaine (1990-2010)			
	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom				
Datation	1990-2010			
Description				
Nombres d'alternatives				
Noms des alternatives				

	Bifurcation n°1			
	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Nom des Alternatives				
Description des alternatives				
Qualification suivant le modèle des comportements				

5°. Cette démarche permettra de vérifier la cohérence et la pertinence du modèle en fonction des bifurcations analysées, de le commenter et de le compléter si nécessaire.

Cette première étape a plusieurs vertus. D'abord, elle permet de construire une analyse et un point de vue communs de l'évolution du domaine considéré. Ensuite, elle permet de se familiariser avec les notions de bifurcation et d'alternative. Enfin, elle favorise l'appropriation, la critique ainsi que l'amélioration du modèle des comportements wallons.

2.2.2. Un regard prospectif exploratoire sur la période 2010-2030

Même si l'avenir est avant tout incertain, on connaît néanmoins les grands rendez-vous stratégiques des prochaines années qui pourront toucher le domaine que l'on étudie. Ces échéances sont soit plus ou moins solidement fixées (élections, directive européenne, mise à la retraite, lancement ou achèvement de grands projets, etc.), soit peuvent être raisonnablement anticipées dans une fenêtre de temps que l'on peut circonscrire. On conçoit également que des « surprises majeures », c'est-à-dire non attendues, puissent survenir d'ici l'horizon que l'on s'est fixé et qu'elles auront des

effets – positifs ou négatifs – sur le déroulement de la trajectoire de base ou des trajectoires alternatives. Certaines de ces surprises peuvent être anticipées, voire faire l'objet d'une stratégie de catalyse, c'est-à-dire d'introduction des ingrédients permettant que l'environnement évolue et que la stratégie souhaitable se déclenche.

1°. Le groupe va identifier les deux ou trois points de bifurcations qui devraient affecter le domaine étudié dans les vingt prochaines années (2010-2030).

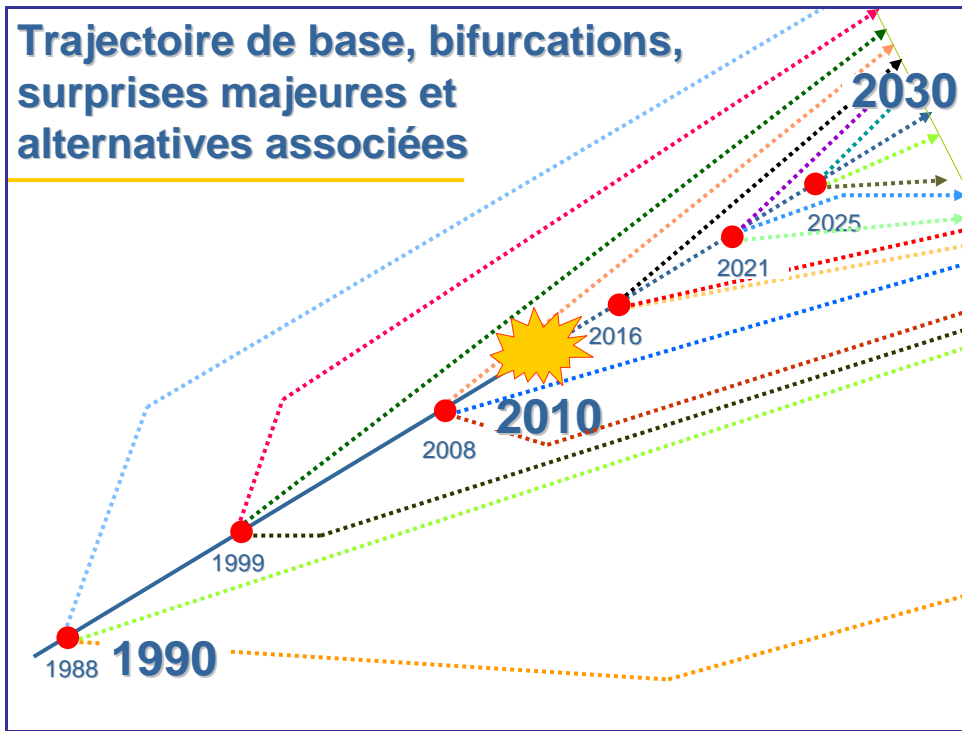
2°. Il s'agit dès lors de décrire précisément ces deux ou trois bifurcations qui devraient survenir dans le domaine considéré durant cette période.

3°. Ensuite, le groupe va qualifier et expliquer chacune des alternatives plausibles qui sous-tendent ces bifurcations en s'appuyant sur le modèle des comportements wallons tel qu'éventuellement amendé à l'étape précédente.

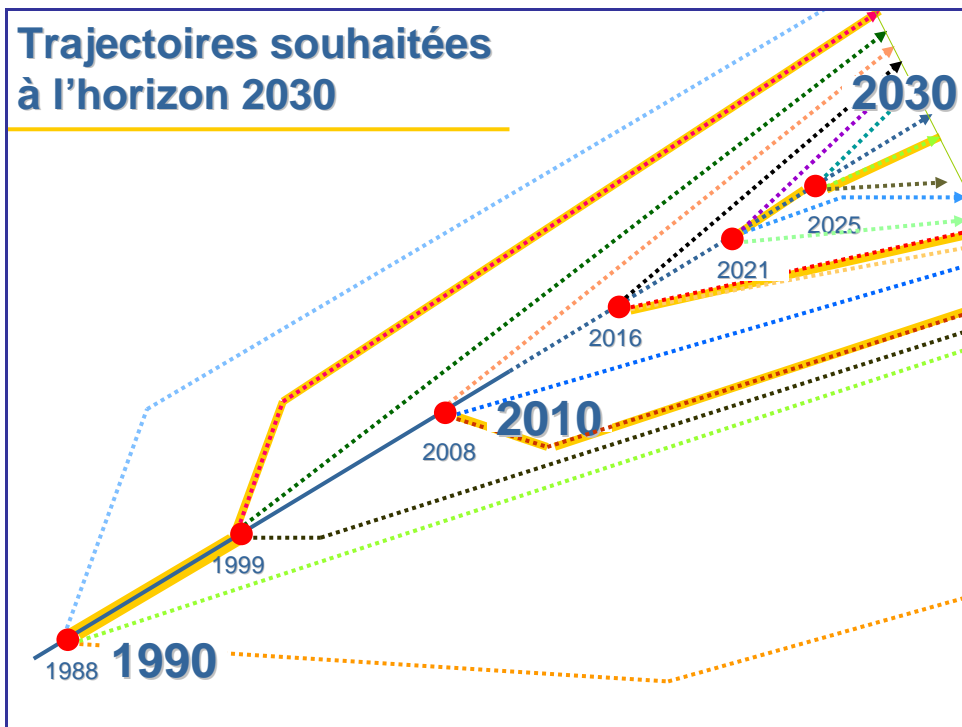
Domaine	Nom du domaine (2010-2030)				
	Trajectoire de base	Bifurcation 4	Bifurcation 5	Bifurcation 6	Surprise majeure
Nom					
Datation	1990-2030				
Description					
Nombres d'alternatives					
Noms des alternatives					

	Bifurcation n°1			
	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Nom des Alternatives				
Description des alternatives				
Qualification suivant le modèle des comportements wallons				

4° Le groupe peut formuler une "surprise majeure" (*wildcard*) qui pourrait advenir pendant les vingt prochaines années. Cette « surprise majeure » peut être le point de départ d'une nouvelle bifurcation ou une alternative inattendue au sein d'une bifurcation.



5°. Enfin, on modélisera les trajectoires souhaitables permettant d'atteindre la vision à partir de la trajectoire de base et des alternatives qui correspondent au modèle des comportements wallons souhaitables. Le groupe peut s'aider en coloriant (ici en jaune) les cases du tableau des alternatives qui permettent d'atteindre la vision.



2.2.3. Une stratégie comportementale sur la période 2010-2030

L'objectif de cette troisième phase consiste à construire une stratégie comportementale 2010-2030 destinée à atteindre pour le domaine considéré la vision voulue par le Collège régional de Prospective à l'horizon 2030. Cette stratégie doit s'écrire indépendamment des sensibilités philosophiques ou politiques des uns et des autres en les sublimant puisqu'on se situe au niveau des comportements généraux.

1°. Sur base des trajectoires souhaitables, le groupe construit la ou les trajectoires(s) stratégique(s) correspondant au domaine.

2°. Ensuite, le groupe décrit chacune des séquences permettant d'atteindre la vision à l'horizon 2030.

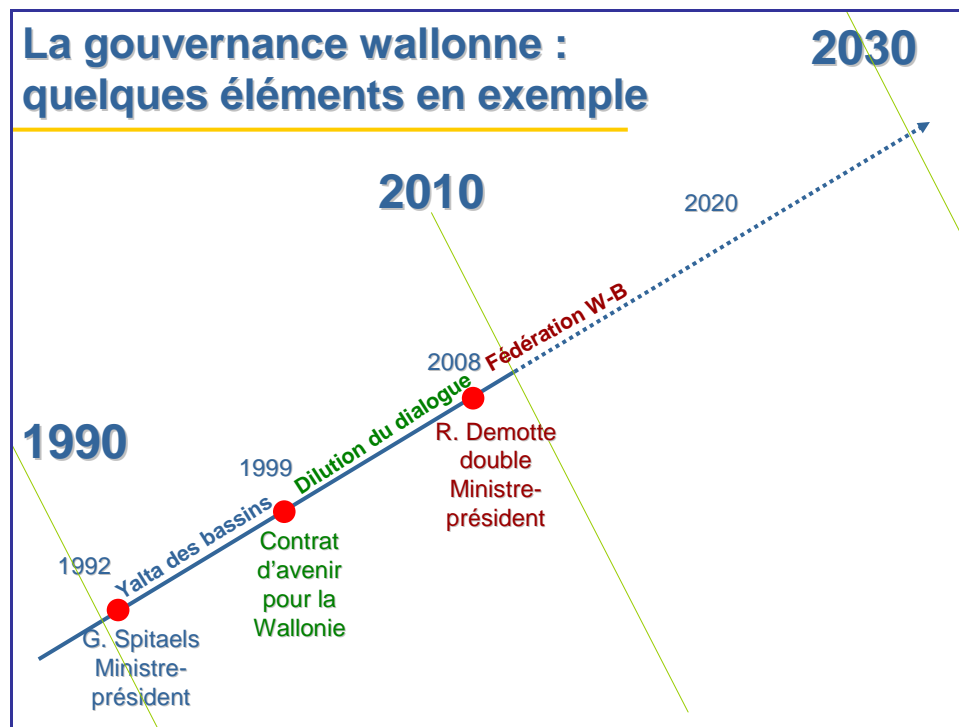
3°. Enfin, le groupe donne de la crédibilité à l'ensemble en listant les actions à mener, les forces et partenariats extérieurs à mobiliser, ainsi que les budgets nécessaires pour les vingt prochaines années.

La stratégie consiste donc à prendre des mesures afin d'accélérer l'avènement des bifurcations nécessaires et des alternatives positives. Il s'agit dès lors de dessiner de nouvelles trajectoires, de nouveaux chemins pour aller d'un point à un autre et parvenir à la vision souhaitée.

2.3. Exemple : la gouvernance régionale

L'exemple suivant porte sur la gouvernance régionale en général, c'est-à-dire tout ce qui touche à la gestion politique de la région et, plus particulièrement, les mécanismes d'implication des acteurs en amont et en aval de la décision régionale.

2.3.1. La rétrospective (1990-2010)



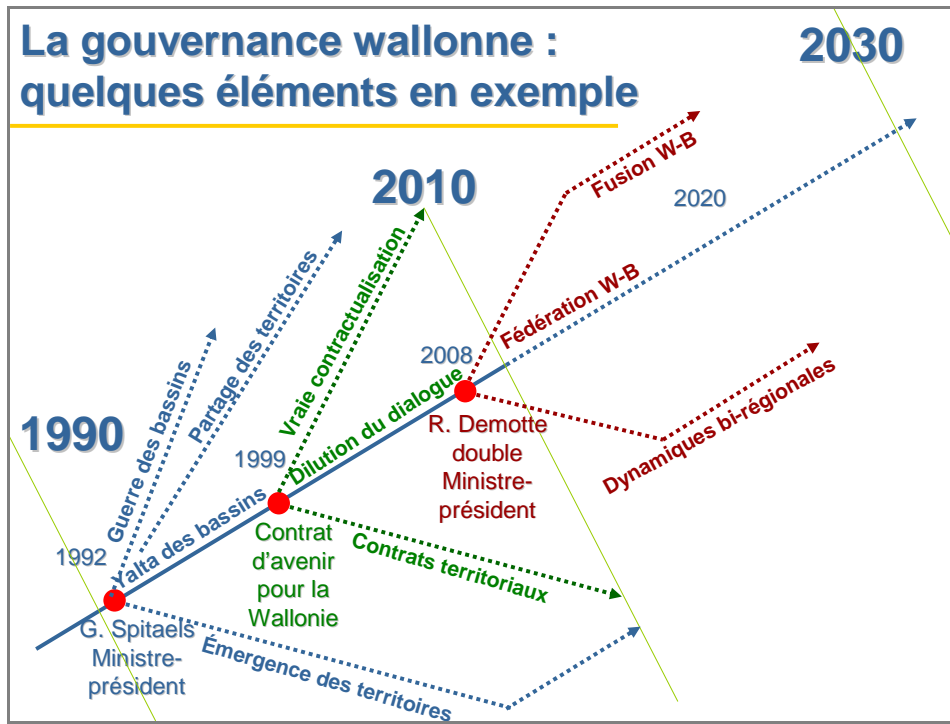
Domaine	Gouvernance wallonne (1990-2010)			
	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom	#	Guy Spitaels Ministre-président	Contrat d'avenir pour la Wallonie	Rudy Demotte double Ministre-Président
Datation	1990-2010	6 janvier 1992	Septembre 1999	20 mars 2008
Description		La première bifurcation identifiée porte sur la décision de Guy Spitaels d'assumer la présidence du Gouvernement wallon le 6 janvier 1992. L'hypothèse qui est avancée est que, grâce à son leadership de président du PS, Guy Spitaels aurait imposé une forme de « Yalta des bassins » entre Liège et le Hainaut, pour conforter leurs rôles historiques respectifs et s'inscrire dans la logique des fonds structurels européens afin d'assurer leurs reconversions respectives. Cette alternative serait différente de celle préparée puis engendrée par le SDER, fruit de la législature 1995-1999 et de la DPRC, et qui aboutit en mai 1999. Sans tourner le dos à la reconversion des bassins, le SDER	Une deuxième bifurcation serait celle de la mise en place du Contrat d'avenir pour la Wallonie, à l'initiative du Gouvernement « arc-en-ciel » d'Elio Di Rupo, en septembre 1999, qui, pour la première fois, propose une approche transversale, intégrée et systémique de la gouvernance wallonne, avec l'intensification de la notion d'objectifs, de mesure, d'acteurs. Le gouvernement a mis en place un mécanisme de consultation des citoyens mais il n'y a pas eu de suivi. Les interlocuteurs sociaux n'ont pas été consultés. Finalement, le dialogue direct s'est dilué et la concertation classique a repris le dessus. Le Plan Marshall d'août 2005 semble	Le 20 mars 2008, le président du PS Elio Di Rupo a désigné le ministre-président du Gouvernement wallon Rudy Demotte pour remplacer Marie Arena à la tête du gouvernement de la Communauté française. Parallèlement, Rudy Demotte continue à exercer les fonctions de président du Gouvernement wallon qu'il occupe depuis juillet 2007. Cette situation est tout à fait nouvelle sur le plan institutionnel et peut ouvrir la porte à plusieurs alternatives. Cette situation est porteuse d'alternatives car les effets de long terme apparaissent encore incertains mais la trajectoire devient Fédération Wallonie-Bruxelles, même si cette idée de fédération reste floue.

		apparaît comme l'émergence des territoires infrarégionaux qui ne sont plus dénoncés comme des baronnies et leur articulation à des logiques transfrontalières, en particulier la valorisation des pôles extérieurs que constituent Bruxelles, Lille, Aix-Maastricht et le PED.	être également important et en constituer une forme de résurgence.. Cette approche est toutefois plus convaincante au plan économique mais moins au plan social.	
Nombres d'alternatives		<ul style="list-style-type: none"> - Yalta des Bassins - émergence des territoires - guerre des bassins 	<ul style="list-style-type: none"> - dilution du dialogue démocratique - vraie contractualisation avec les acteurs - contrats territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Fédération Wallonie-Bruxelles actuelle - Fédération Wallonie-Bruxelles de deux dynamiques régionales qui se substituent à la Communauté - Fédération W-B fusion et disparition de la Région wallonne

Bifurcation n°1
Guy Spitaels Ministre-président

Nom des Alternatives	Alternative 1 Guerre des Bassins	Alternative 2 Emergence des territoires	Alternative 3 Yalta des Bassins	Alternative 4 Partage des territoires
Description des alternatives				
Qualification suivant le modèle des comportements				

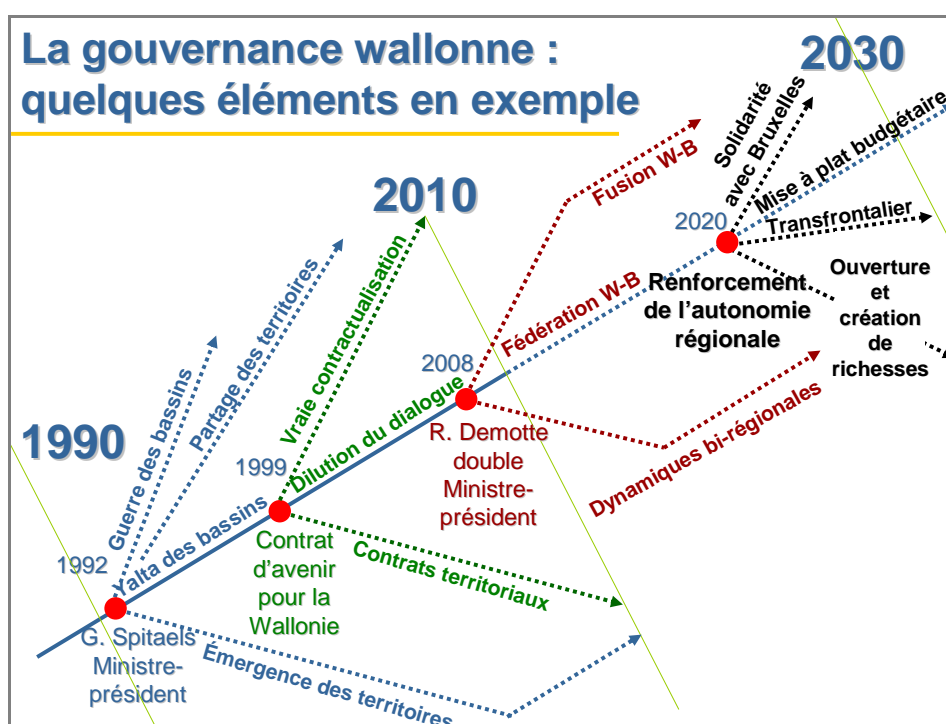
La gouvernance wallonne : quelques éléments en exemple



2.3.2. La prospective (2010-2030)

Domaine	Gouvernance wallonne (2010-2030)				
	Trajectoire de base	Bifurcation 4	Bifurcation 5	Bifurcation 6	Surprise majeure
Nom		Accroissement de l'autonomie régionale			
Datation	1990-2030	2020			
Description					
Nombres d'alternatives		4 ou 5			
Noms des alternatives		<ul style="list-style-type: none"> - un développement de la solidarité avec Bruxelles ou... pas (alternatives) ; - un renforcement des relations transfrontalières et le leadership des politiques transfrontalières est assumé par la Wallonie ; - on assiste à une ouverture sur les autres régions et à une importante création de richesse ; - dernière possibilité : faisant suite à la baisse des finances publiques en Wallonie, il y a une remise à plat de toutes les politiques publiques (aides aux entreprises, etc.) afin de voir comment on redistribue l'argent public et où sont les priorités. 			

	Bifurcation n°4 Renforcement de l'autonomie régionale (2020)			
Nom des Alternatives	Alternative 1 Solidarité avec Bruxelles (ou pas...)	Alternative 2 Renforcement des relations transfrontalières	Alternative 3 Ouverture	Alternative 4 Mise à plat budgétaire
Description des alternatives				
Qualification suivant le modèle des comportements				



2.3.3. La stratégie (2010-2030)

Il s'agit ici d'identifier les trajectoires qui permettent d'atteindre la vision et, à partir des rendez-vous et alternatives manqués, d'élaborer des stratégies de rattrapage sur la période 2010-2030, en tenant bien sûr compte des changements de contexte.