

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
<b>POUR UNE DYNAMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DURABLE DE LA WALLONIE</b>	<b>17</b>
A. <b>Priorité 1 &gt; Mobiliser tous les Wallons et les Wallonnes</b>	<b>21</b>
B. <b>Priorité 2 &gt; S'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique</b>	<b>29</b>
C. <b>Chantier 1 &gt; Mobiliser les savoir-faire, la créativité et l'innovation</b>	<b>37</b>
<i>Axe 1 . Investir (dans) la société de la connaissance</i>	38
<i>Axe 2 . Développer une culture de l'innovation</i>	43
<i>Axe 3 . Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche</i>	48
D. <b>Chantier 2 &gt; Mobiliser nos forces et nos atouts pour un développement durable de la Wallonie</b>	<b>55</b>
<i>Axe 1 . Renforcer la politique des réseaux d'entreprises</i>	56
<i>Axe 2 . Soutenir le développement des entreprises</i>	59
<i>Axe 3 . Renforcer l'employabilité</i>	64
<i>Axe 4 . Exploiter les promesses de l'économie durable</i>	68
<i>Axe 5 . Exploiter le potentiel économique des activités culturelles</i>	73
<i>Axe 6 . Inscire la Wallonie dans un environnement global et mondialisé</i>	76
<i>Axe 7 . Renforcer la gouvernance régionale</i>	79
E. <b>Chantier 3 &gt; Mobiliser le territoire</b>	<b>83</b>
<i>Axe 1 . Gérer le territoire de manière durable</i>	84
<i>Axe 2 . Organiser une mobilité durable des personnes</i>	87
<i>Axe 3 . Accélérer le développement de la logistique durable</i>	90
<i>Axe 4 . Permettre un accès « durable » au logement « durable »</i>	92
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>97</b>
<b>SYNTHÈSE DU RAPPORT</b>	<b>103</b>

## > Commission Zénobe >>>

# POUR UNE DYNAMISATION DURABLE DE LA WALLONIE

Madame, Monsieur,

3 >>

*En août 2005, le gouvernement wallon adoptait les actions prioritaires pour l'Avenir wallon, mieux connues sous le nom de Plan Marshall. Même si les statistiques disponibles confirmaient une stabilisation de la situation économique en Wallonie, il s'agissait de concentrer les efforts des pouvoirs publics wallons pour remettre la Wallonie sur un chemin durable de croissance.*

*Pour ce faire, le gouvernement a concentré des moyens importants sur 5 axes prioritaires : la création de pôles de compétitivité, la stimulation de la création d'activités, l'allégement de la fiscalité, l'accroissement de la recherche et de l'innovation en lien avec les entreprises et des mesures spécifiques pour l'emploi et le capital humain.*

*Notre économie, fortement ouverte sur le monde, est soumise à de nombreux chocs exogènes. Un des objectifs majeurs du Plan Marshall est donc de réformer structurellement l'économie wallonne pour qu'elle dispose d'une base économique, scientifique, technologique et humaine solide lui permettant de s'adapter aux mutations du marché dans un contexte globalisé.*

*La dernière évaluation en septembre 2008 des actions entreprises par le gouvernement confirme que l'économie wallonne a repris le chemin de la croissance. Néanmoins, le travail est loin d'être terminé et les enjeux qui nous attendent sont importants dont le vieillissement de la population, la mondialisation sans cesse croissante, les crises financières et le réchauffement climatique.*

*La Commission Zénobe a été créée à l'initiative de Jean-Claude Marcourt.*

*Ses travaux ont été coordonnés par Benoît Bayenet et Henri Monceau.*

*Ils ont été animés par Eric Winnen (Dialectiq) avec la collaboration de Marie Depelssemaker et de Edwine Lottin. Eric Winnen et son équipe ont également assuré la mise en réseau permanente des membres de la Commission ainsi que la production du rapport final.*

*Le rapport a été préparé et rédigé par Benoît Bayenet, Jean-Louis Dethier (Perspective Consulting) et Henri Monceau avec la collaboration de Gilles Devillers, Eric Lucas de Couville, Cécile Deschoutheete et Isabelle Dermien.*

*Merci pour leur aide précieuse à Jean-Pierre Désiron, Caroline Monin, Nathalie Lafontaine, Monique Docquier ainsi qu'à l'équipe de l'Institut du Patrimoine wallon (Abbaye de la Paix-Dieu, Amay).*

*J'ai initié en 2004 les réflexions et les travaux qui ont abouti à l'élaboration des actions prioritaires pour l'Avenir wallon. Aujourd'hui, je vous demande d'examiner et de proposer des actions concrètes permettant de poursuivre la dynamique que nous avons mise en place depuis 2006.*

*Pour assurer un développement durable de l'économie wallonne dans une économie mondialisée, vous rechercherez les moyens, les outils, les actions susceptibles d'améliorer notre compétitivité et de garantir un développement du bien-être de tous les citoyens. Aucun domaine d'intervention n'est exclu. Vous identifierez également les facteurs susceptibles aujourd'hui de freiner le développement de la Wallonie. Les défis sont importants. Nos objectifs doivent être ambitieux. Vos actions et propositions doivent être concrètes.*

*Pour ce faire, je vous invite à participer à une commission, dénommée Commission Zénobe du nom du célèbre inventeur wallon qui par sa créativité et son innovation marqua la révolution industrielle à l'échelle mondiale. Cette commission sera composée d'une vingtaine de personnes venant d'horizons économiques, culturels, politiques différents. Vous pourrez également faire appel à des experts reconnus dans leur sphère de compétence pour enrichir vos débats.*

*Dans le monde globalisé que nous connaissons aujourd'hui, les réformes et les actions politiques ne peuvent attendre les échéances électorales. L'actualité économique et financière me renforce dans la conviction que nous devons y travailler dès à présent.*

*Jean-Claude Marcourt*

## LES MEMBRES DE LA COMMISSION

### **Benoît Bayenet, Chargé de cours, ULB**

Licencié en sciences économiques, maître en économétrie et docteur en sciences économiques. Il est chargé de cours à l'Université libre de Bruxelles (Finances publiques et Politiques économiques) et responsable du module « politique et économie européenne des services publics » à la Maîtrise en Management public de l'Ecole de Commerce Solvay. Il est également Conseiller du Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine de la Région wallonne avec comme responsabilités notamment la participation à la rédaction, l'élaboration et la mise en œuvre des Actions prioritaires pour l'Avenir wallon (Plan Marshall) et plus particulièrement la politique des pôles de compétitivité en Région wallonne.

### **Luc Bertrand, CEO, Ackermans & van Haaren**

Ingénieur Commercial de la K.U.L, il a exercé des responsabilités à la Corporate Finance Bankers Trust Co, à New-York, Londres et Amsterdam. En 1985, il devient Administrateur chez Ackermans & van Haaren S.A, dont il est nommé Président du Comité exécutif en 1996.

### **Corinne Boulangier, RTBF**

Licenciée en Philologie romane de l'UCL ainsi qu'en études théâtrales du CET (Louvain-la-Neuve), Corinne Boulangier a également une formation de comédienne de l'Institut des Arts de Diffusion, Section Théâtre, Louvain-la-Neuve. Depuis une dizaine d'années, elle a présenté différentes émissions à la RTBF Télévision et animé plusieurs émissions de radio, également à la RTBF.

### **Henri Capron, Professeur, ULB**

Ingénieur commercial et de gestion, maître en économétrie et docteur en sciences économiques et professeur ordinaire à l'Université libre de Bruxelles, il dirige le Département d'économie appliquée de l'Université libre de Bruxelles (DULBEA).

Spécialisé en économie régionale et de l'innovation, ses publications scientifiques et ses rapports d'étude auprès des organismes nationaux et internationaux portent plus particulièrement sur la mise en œuvre et l'évaluation de la politique régionale européenne, le développement régional et l'analyse des systèmes et des politiques d'innovation.

**Gaëtane Chapelle, Directrice de la collection « Apprendre »  
aux Presses Universitaires de France et Chargée de cours à l'UCL**

Docteur en psychologie, permanente à ChanGements pour l'égalité, Gaëtane Chapelle est chercheur associé du Centre de Recherche sur la Formation du CNAM (Paris).

**Marcel Crahay, Professeur, Université de Genève**

Professeur à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève, Marcel Crahay y est responsable de l'unité de recherche « Développement, apprentissage et intervention en situations scolaires ».

Auparavant, il a été professeur à l'Université de Liège où il a dirigé pendant dix-huit ans le Service de pédagogie expérimentale.

**Philippe Defeyt, économiste, Professeur à l'UCL**

Ancien parlementaire et secrétaire général d'Ecolo, co-fondateur de l'Institut pour un Développement Durable et professeur à la FOPES (UCL).

**Bernard Delvaux, Administrateur délégué, Sonaca**

Ancien collaborateur de Mc Kinsey et de Belgacom, Bernard Delvaux a récemment quitté ses fonctions à La Poste pour devenir Administrateur délégué de la Sonaca.

**Sabine Denis, Responsable administratif et financier, Durlem**

Sabine Denis a débuté sa carrière au Centre de Recherche PME de l'ULg où elle a été en contact direct durant 5 années avec le monde des PME et des porteurs de projets universitaires. Au terme de cette période, elle prend la responsabilité du département financier et administratif d'une spin-off liégeoise. Elle poursuit ensuite sa carrière en rejoignant Durlem, fabricant d'adoucisateurs d'eau.

Elle a notamment piloté un des ateliers mis en place par l'UWE sur le thème «12 mesures pour favoriser la croissance des entreprises en Wallonie».

**Claude Fafchamps, co-fondateur de la compagnie théâtrale Arsenic**

C'est en 1998 qu'Axel De Booséré et Claude Fafchamps décident de monter leur propre troupe en réponse à un constat : le public des théâtres est essentiellement composé d'habités, soit une population trop restreinte, en regard à la fois de l'ensemble de la société mais aussi de l'investissement des artistes et des pouvoirs publics.

Forts d'une expérience d'une dizaine d'années dans la production et la création de spectacles en salle, ils veulent rendre au théâtre populaire ses lettres de noblesse et ouvrir la culture au plus grand nombre, sans pour autant qu'en pâtisse la qualité artistique, d'où naîtra la compagnie Arsenic.

**Jean-Paul Faure, Administrateur délégué, Caterpillar Belgium S.A.**

Successivement Directeur général de Caterpillar Matériels Routiers à Rantigny, Directeur financier à l'usine de Grenoble, il sera promu Directeur général de cette usine en 2000. Depuis 2006, Jean-Paul Faure est l'Administrateur délégué de Caterpillar Belgium, troisième employeur industriel privé de Wallonie.

**Jean Horanieh, CEO, Thales Alenia Space ETCA**

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electrotechnique, Electronique, Informatique et Hydraulique de Toulouse, il est, depuis avril 2004, Chief Executive Officer de Thales Alenia Space ETCA.

**Georges Hübner, Professeur, ULg**

Georges Hübner détient un Ph.D. in Management de l'INSEAD (Fontainebleau). Il est le Professeur « Deloitte » de Gestion Financière et co-président du département de finance à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, et Professeur Associé de Finance à l'Université Maastricht (Pays-Bas).

Il est le co-fondateur et administrateur délégué de Gambit Financial Solutions, une spin-off de HEC-ULg qui produit et commercialise des solutions logicielles sophistiquées dans les domaines du profilage d'investisseur, de l'optimisation de portefeuille et de la gestion des risques financiers, avec des bureaux en Belgique, au Luxembourg et au Royaume-Uni.

**Noémie Laumont, Edora**

Biologiste de formation, elle débute son expérience dans le domaine des énergies renouvelables par la prise en charge des évaluations d'impact environnemental des projets de parcs à éoliennes en Mer du Nord, pour ensuite rejoindre EDORA (fédération des producteurs d'énergie renouvelable), où elle occupe la fonction de conseiller depuis 3 ans. A ce jour, elle coordonne une grande partie des dossiers relatifs à la production d'électricité d'origine renouvelable, pour les aspects techniques, juridiques ou stratégiques.

Elle est également présidente de l'asbl Expositant D, créée récemment à l'initiative de la société Mérytherm, qui s'attache à sensibiliser et à promouvoir le développement durable par l'organisation d'événements et la réalisation de projets et études thématiques.

**Francis Massin, Directeur général, Nanocyl**

Francis Massin, Ingénieur chimiste de l'ULg et titulaire d'un diplôme de la Solvay Business School, a plus de vingt ans d'expérience dans le secteur industriel, expérience acquise en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Il dirige plusieurs PME.

**Philippe Mathieu, Professeur, ULg, et Expert, GIEC**

Professeur de production d'énergie à l'ULg et expert au GIEC. Son expertise couvre les technologies de réduction des émissions de CO2 dans les installations industrielles et plus particulièrement la conception et le développement de centrales à émission (quasi) nulle de CO2.

**Michel Mathy, Directeur, FGFB wallonne**

Il est notamment membre du Bureau du Conseil économique et social de la Région wallonne et membre du Comité d'orientation de la SRIW, de la SOWALFIN et de la SOGEPA.

**Didier Mattivi, CEO, IP Trade**

CEO de IP Trade, leader mondial dans la téléphonie IP pour salles de marchés.

**Henri Monceau, Notre Europe**

Henri Monceau est consultant en affaires publiques et directeur de programme au sein de Notre Europe, le think tank créé par Jacques Delors. Précédemment, il a notamment été responsable du 'Life long learning' au sein du programme européen « Socrates » (1996-1999) et chef de cabinet de la Vice-première ministre Isabelle Durant (1999-2003). En 2007, il a organisé et coordonné le premier sondage délibératif organisé dans les 27 Etats-membres de l'Union européenne.

**Jacques Pélerin, Directeur général Country, ArcelorMittal**

Jacques Pélerin occupe actuellement les fonctions de Directeur général Country d'ArcelorMittal pour la Wallonie, en charge des différentes questions stratégiques, et d'Administrateur délégué d'Arceo. Il est également Président de l'UWEL et du Centre de Recherche métallurgique et vice-Président de la CCILV.

**François Pichault, Professeur, ULg**

Docteur en sociologie, il est professeur à l'Université de Liège. Il anime, dans diverses universités belges et françaises, des enseignements liés à la gestion des ressources humaines et à la théorie des organisations. Il dirige, à l'Université de Liège, le LENTIC, un centre spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus d'innovation. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages en théorie des organisations, en sociologie du travail et en gestion des ressources humaines. Il est également Professeur affilié à l'ESCP-EAP, Paris.

**Guido Quinting, Site Manager et membre du Management Team, Nomacorc**

Guido Quinting intègre la société NMC s.a. en tant que responsable du département comptabilité de la filiale belge et accède rapidement à la fonction de contrôleur financier du groupe NMC-Kenmore. Il dirige ensuite le département commercial, au sein duquel il se familiarise avec diverses activités liées à la vente et au marketing au niveau européen. Il rejoint Nomacorc en 2001 en tant que responsable de l'administration et des ventes pour les marchés germanophones pour prendre en charge la direction du site depuis 2003. En janvier 2008, il rejoint la société Noël Group, un des actionnaires de Nomacorc, en tant que responsable du « Business Development Europe ».

**Marie-Josée Simoen, Secrétaire générale honoraire, FNRS**

Elle a notamment été Secrétaire générale du Fonds de la Recherche Scientifique - FNRS et de ses Fonds associés de 1988 à 2008 et Secrétaire générale du Conseil des Recteurs de 1990 à 2008. Depuis 2008, elle exerce le mandat d'Administrateur délégué du Collège Belgique de l'Académie royale de Belgique

**Marie-Hélène Ska, CSC**

Licenciée en sociologie, en charge des matières d'emploi, d'éducation et de formation au sein du service d'études de la CSC, elle est actuellement Secrétaire nationale en charge de la sécurité sociale et de la fiscalité.

**Georges Ugeux, CEO, Galileo Global Advisors**

Après avoir été Directeur général du département « Investment banking & trust » de la Société Générale de Banque, Directeur financier de la Société Générale de

Belgique, Président de la banque d'investissement Kidder, Peabody Europe, Georges Ugeux a occupé le poste de « Group Executive Vice President, International and Research » et a été membre de bureau du Chief Executive du New York Stock Exchange (de 1996 à 2003). En octobre 2003, Georges Ugeux a créé "Galileo Global Advisors" (une société proposant des conseils stratégiques en matière de développement économique à l'échelle internationale).

**Marc Vandercammen, Directeur général, CRIOC**

Titulaire d'une licence en sciences économiques et sociales de l'Université de Mons et maître en management public de l'Université Libre de Bruxelles (ULB-Solvay), Professeur de marketing au groupe ICHEC et dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur en Belgique, Il dirige le CRIOC (Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs). Directeur de la collection Perspectives Marketing aux Editions De Boeck Université, il est l'auteur de nombreux ouvrages dans le champ du marketing et de nombreuses études dans le champ des sciences économiques et sociales et de la consommation.

**Philip Vandervoort, Directeur général, Microsoft BeLux**

Philip Vandervoort débute dans la vie professionnelle en 1985. Les fonctions qu'il assume ensuite chez Du Pont de Nemours l'amènent, en 1987, à quitter l'Allemagne pour la Suisse, avant son affectation au siège principal de la société à Wilmington (Etats-Unis). En 1995, il accède au poste de CIO à l'Union Minière avant d'être promu Directeur général d'Union Minière Engineering. En 2000, il entre chez Interbrew comme CIO et, 3 ans plus tard, il est nommé Président d'Interbrew France, puis Business Unit President en Europe centrale.

**Luc Vansteenkiste, Managing Director, Recticel**

Luc Vansteenkiste est Administrateur Délégué de la société belge productrice de mousse Recticel. Il est le Président du Conseil d'Administration de la société belge photographique Spector Photo Group et de la société Telindus Group, ainsi que membre des conseils d'administrations de Telindus Group, Sioen, Ter Beke Vleeswaren et Compagnie du Bois Sauvage et de la société Fortis Banque. Il est aussi membre du conseil d'administration de Guberna. M. Vansteenkiste a un diplôme d'ingénieur civil de la Katholieke Universiteit Leuven en Belgique. Il également été Président de la FEB de 2003 à 2005.

### Remarques préliminaires

Ce rapport, remis au Ministre Jean-Claude Marcourt le 20 avril 2009, est le résultat de plusieurs réunions de travail et de contributions personnelles des membres de la Commission Zénobe.

Ce rapport est la synthèse d'une réflexion collective. Les participants à cette réflexion ne soutiennent pas nécessairement chacune des analyses et propositions d'action mais estiment que ce rapport constitue une étape importante pour construire un véritable consensus wallon, indispensable pour dynamiser notre région et inscrire les politiques dans les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Les considérations critiques par rapport à certaines situations ont pour but d'attirer l'attention sur l'urgence et l'opportunité d'agir. Nous sommes convaincus que les Wallonnes et les Wallons disposent de la capacité de gagner la prospérité et un bien-être durable, pour autant qu'ils fassent ensemble les efforts voulus pour mobiliser leurs ressources au service d'un projet collectif audacieux.

## INTRODUCTION

La Wallonie est à la croisée des chemins. Il n'est pas rare de commencer un rapport prospectif par cette formule. Il est moins fréquent qu'elle soit aussi appropriée. Le modèle économique dans lequel nous évoluons et qui domine le monde se trouve profondément remis en question. D'un côté, il est confronté aux défis du réchauffement climatique et à son approvisionnement énergétique ; de l'autre, il connaît depuis quelques mois l'une des crises socioéconomiques les plus graves – sinon la plus grave – de son histoire.

Malgré les conséquences néfastes de ces crises, ou peut-être grâce à elles, ce moment de tensions et de difficultés représente aussi pour le monde une opportunité sans précédent de changer de paradigme socioéconomique et de repenser notre développement collectif dans une perspective durable.

La Wallonie doit s'inscrire dans ce changement, y prendre une part active et saisir ou initier des nouvelles opportunités pour créer une dynamisation économique et sociale profitable à tous ses habitants.

Si la prise de conscience de ces enjeux s'accélère, il serait illusoire de croire à un changement spontané. Il est dès lors essentiel que chacun prenne ses responsabilités en ce sens : les décideurs politiques mais aussi les responsables culturels, éducatifs, sociaux, économiques, et l'ensemble des citoyens.

Nous ne partons pas de rien. Pour n'évoquer que les réalisations les plus récentes, la Wallonie a conçu et mis en œuvre un ambitieux plan de développement économique. Ce programme vise à favoriser la création d'activités et d'emplois en privilégiant cinq axes essentiels de politique économique : une nouvelle politique industrielle concrétisée par les pôles de compétitivité, la création d'activités, la fiscalité, la recherche et développement et le capital humain. A ces cinq volets thématiques s'ajoutent deux axes transversaux : la bonne gouvernance et le développement durable.

Cependant, le mandat de la Commission n'était pas d'élaborer un nouveau plan Marshall. Plus fondamentalement, il lui a été demandé de s'affranchir de tout pré-requis pour, tout en tenant compte des orientations choisies et des politiques menées, identifier les principaux leviers qui permettront à la Wallonie de relever les défis de l'avenir.

## **La Wallonie, une terre de talents**

Les Wallons connaissent le chemin de l'innovation et de la création. Ils l'ont emprunté maintes et maintes fois et continuent à le faire chaque jour.

Si Louis XIV a pu admirer et faire admirer les jardins de Versailles, c'est au Wallon Rennequin Sualem, le créateur de la machine de Marly, qu'il le dût. Il faut aussi citer, parmi beaucoup d'autres, Edgard Frankignoul, inventeur du premier processus mécanisé de génie civil (les pieux Franki) et bâtisseur du barrage Rosetta sur le Nil, Ernest Solvay qui mit au point le procédé de fabrication industrielle du carbonate de sodium, Zénobe Gramme, l'inventeur de la dynamo ou celui du moteur à explosion, Etienne Lenoir. Si Charlie Parker ou John Coltrane ont défriché des pans de la musique de jazz, si le Liégeois Bobby Jaspar lui a aussi donné ses notes de noblesse, c'est parce que le Dinantais Adolphe Sax avait inventé un instrument qui porte son nom. Il ne s'agit pas ici de tourner les pages jaunies d'un vieil album de famille mais de souligner la portée des innovations évoquées. Ce n'est pas seulement l'histoire de Wallonie qu'elles ont marquée mais celle de l'occident. Sans elles, pas d'industrie métallurgique, pas de machine électrique, pas d'automobile, pas de plastic. Bref, ce que les Gramme, Lenoir, Franki, Solvay et d'autres ont réalisé, on pourrait le comparer, pour l'époque, à ce que représentent aujourd'hui internet ou la révolution bureautique.

Si, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la Belgique était la première puissance économique d'Europe continentale, c'est en grande partie à la créativité et à l'industrie wallonne qu'elle le devait.

De l'histoire ancienne ? Certainement pas. Aujourd'hui comme hier, la Wallonie regorge de talents, de savoir-faire, de créativité.

Le viaduc de Millau, sur le chemin de l'Espagne, est le résultat des calculs d'un bureau d'ingénierie wallon, la société Greisch. Les effets spéciaux les plus spectaculaires des derniers James Bond ou Harry Potter ont été développés par une jeune société liégeoise, Flying Cam. Materia Nova à Mons a développé un procédé de fabrication de matière plastique au départ de la betterave. Sommes-nous conscients qu'un quart des vaccins diffusés dans le monde sont produits par les unités de Wavre et de Rixensart de GSK ? Que c'est chez CMI, à Seraing, que sont conçues la moitié des lignes de galvanisation installées en Chine ? Que les équipes liégeoises d'Arcelor-Mittal ont mis au point un acier révolutionnaire qui, par un procédé de plasma sous vide, possède, entre autres qualités, celles d'être antibactérien, autonettoyant et de gérer l'énergie lumineuse ? Qu'avec EVS et I-Movix, la Wallonie est à la pointe des systèmes d'images en ralenti ? Que le cinéma belge, vanté et reconnu à travers le monde, est avant tout *made in Wallonia* ? Que c'est à Charleroi que Thales Alenia Space ETCA, avec plus de 40 ans d'expertise, a déjà réalisé le cœur électrique de quelque 150 satellites, et qu'elle fournit plus de 50% de l'électronique de la fusée

Ariane 5 ? Que la SONACA, à Gosselies, intervient dans la conception et la fabrication des ailes de la plupart des Airbus et des Boeing ? Et ce ne sont là que quelques exemples parmi beaucoup d'autres.

Si on se replace dans la ligne du temps, il faut jouer le jeu jusqu'au bout. Ne pas occulter qu'entre la grande période de prospérité apportée à la Belgique par la Wallonie – période qui s'estompait progressivement après la première guerre mondiale – et le bourgeolement actuel, notre région a connu un long et douloureux déclin.

Ce segment historique est tout aussi instructif que les autres. Il nous rappelle que la créativité et l'innovation ne sont pas données une fois pour toutes. Qu'il faut remettre perpétuellement l'ouvrage sur le métier. Qu'il faut être capable tout à la fois d'identifier les courants porteurs, d'imaginer de nouvelles solutions et ... d'oser. Oser quitter un sentier tout tracé ; oser proposer un produit différent ; oser y croire. En d'autres termes, la créativité, ce n'est ni un legs, ni le résultat d'un coup de baguette magique.

Ce constat est une excellente nouvelle pour la Wallonie. Dans un monde ouvert sur tant de possibles, rien ne la condamne en effet à éviter le changement. Rien ne la force à brider sa créativité. Bien au contraire, tout, dans son parcours collectif, l'incite à placer – ou à replacer – l'innovation et la création d'activités au cœur de son économie.

## **Pour une culture de l'excellence**

Depuis plusieurs décades, la société wallonne est en proie à un syndrome historique paradoxal, résultat à la fois de sa gloire économique d'antan et des déconvenues qui lui ont succédé : d'une part, l'illusion « qu'il n'y a qu'à » pour retrouver le lustre d'avant et, d'autre part, le sentiment de résignation que la prospérité qui fut la sienne est révolue à jamais. Ces errements constituent un double frein à l'impulsion d'un nouvel essor.

La Wallonie bénéficie, on vient de le voir, d'atouts importants qui vont de sa situation géographique à ses infrastructures, du savoir-faire de ses travailleurs à la qualité reconnue de ses ingénieurs et de ses chercheurs, de l'espace dont elle dispose pour développer de nouvelles activités à l'esprit de tolérance et d'ouverture de sa population.

Dans un monde en perpétuelle mutation, ces qualités, pour devenir déterminantes, doivent être sous-tendues par un souffle collectif, par un état d'esprit conquérant, par une culture du changement et de l'excellence. Il faut donc qu'à tous les niveaux de la société wallonne, le citoyen soit acteur. Qu'il prenne ses responsabilités, qu'il laisse libre cours à ses envies et à sa créativité, qu'il ose se lancer dans les projets qui lui tiennent à cœur, que l'acte d'entreprendre devienne la norme et non l'exception tant pour les métiers intellectuels, culturels, manuels que professionnels.

L'innovation doit autant porter sur la production de biens et de services que sur la transformation d'éléments fondamentaux constitutifs de la société wallonne : ses objectifs, ses fonctionnements, la vision qu'elle a d'elle-même et l'image qu'elle veut en donner.

Ce changement culturel, cette évolution des mentalités, sont nécessaires mais ils ne peuvent entraîner l'adhésion que si chacun est persuadé de leur bienfondé. Cela passe par des évolutions aussi significatives que la revalorisation des enseignements techniques et professionnels et, en cas d'échec – or qui ne risque rien n'a rien – la possibilité d'avoir une deuxième ou une troisième chance. Et c'est évidemment aux pouvoirs publics, dont le rôle premier est d'assurer l'intérêt collectif, de veiller à ce que la culture de changement soit accessible et profitable à l'ensemble de la société.

### ***Concevoir un développement durable de la Wallonie, donc respectueux des solidarités***

Le développement durable peut être défini comme le choix d'un mode de développement dans lequel la maximalisation du bien-être des générations actuelles ne conduira pas à des baisses de bien-être futur. Cela nécessite l'élimination des causes de l'épuisement des ressources naturelles, de la dégradation de l'environnement et du capital humain et social et la maîtrise des biens publics indispensables à la poursuite à long terme du développement économique (bon fonctionnement des écosystèmes, salubrité de l'environnement, cohésion de la société, etc.).

14

Le développement durable exprime le souci d'une vision large du développement du bien-être humain et de l'indispensable équilibre entre les objectifs d'efficacité économique, de développement social et de protection de l'environnement. Il met également en évidence la nécessité d'adopter une vision de long terme des conséquences des activités actuelles et de développer une coopération mondiale entre les pays pour parvenir à des solutions viables.

Il constitue une nécessité absolue dans la mesure où les changements climatiques sont aujourd'hui une réalité et s'expliquent par nos émissions de gaz à effet de serre. Selon les travaux du GIEC, une augmentation de température moyenne de plus de 2° C par rapport à la période préindustrielle accroîtrait de manière drastique les perturbations du système climatique et les dégâts aux écosystèmes. En conséquence, notre avenir énergétique doit impérativement s'inscrire en rupture avec les orientations et les modes de production et de consommation du passé. Cet impératif découle tant de la nécessité de parvenir à une forme de sécurité énergétique que de l'urgence de maîtriser les pollutions liées notamment aux énergies fossiles mais aussi de répondre aux changements climatiques.

S'il apparaît à un public de plus en plus large que le réchauffement climatique et les autres nuisances que l'activité humaine engendre doivent d'urgence être maîtrisés, leurs conséquences possibles sur nos modes de vie sont encore mal perçues et certaines d'entre elles rejetées.

D'autres dimensions concrètes du développement durable apparaissent, mais de façon plus confuse. Elles convergent cependant toutes vers un changement de nos valeurs et de nos modes de vie.

Ainsi, la croissance économique impulsée par le progrès technique et l'intégration croissante des économies a permis d'améliorer le « bien-être économique » et social de milliards d'individus. Mais tous les pays n'ont pas bénéficié de manière égale de cette évolution et, à l'intérieur d'un même pays, les disparités demeurent quand elles ne sont pas creusées.

Par ailleurs, les études économiques montrent que, dans ces pays riches, à partir d'un certain niveau, l'augmentation de la richesse par habitant (le PIB par habitant) ne se traduit pas par un bien-être accru<sup>1</sup>. Les préoccupations de nos citoyens sur leur pouvoir d'achat et les débats sur sa mesure sont au cœur de cette interrogation. En 2007 et 2008, comme en témoignent les statistiques officielles, le pouvoir d'achat des Belges (mesuré par la richesse produite par habitant) s'est bien accru. Parallèlement, une grande majorité des Belges témoignent de leur sentiment de la détérioration de leur niveau de vie et de leur satisfaction, ce qui est avéré pour les revenus les plus faibles.

La question du développement se pose donc aujourd'hui de manière nouvelle : comment permettre à chaque citoyen de réaliser son projet de vie en Wallonie, sans que les choix des uns se fassent aux dépens des choix des autres, à court, moyen et long terme ? Par exemple, faut-il, et comment, réorienter les comportements de consommation parfois antagonistes entre consommer sans limite et souhaiter une consommation plus éthique et plus durable ?

Ce changement de paradigme doit être réfléchi et discuté dès aujourd'hui pour être partagé demain par l'ensemble des Wallons et des Wallonnes.

15 >>

### ***Inscrire la Wallonie dans un environnement global et mondialisé***

L'économie wallonne est une petite économie ouverte. Elle dépend fortement des échanges commerciaux et financiers avec ses partenaires commerciaux européens mais aussi de nombreux pays à travers le monde.

La mondialisation offre de nombreuses opportunités aux pays et régions qui peuvent s'y intégrer. L'idée que l'on peut être pour ou contre la mondialisation n'a pas de sens. Elle s'impose à nous quoi qu'il en soit. Nous devons nous y intégrer pour peser et agir efficacement sur le système pour en limiter les excès et les effets négatifs et bénéficier des effets positifs. Nous pouvons défendre nos valeurs et notre modèle social dans une économie ouverte. Pour ce faire, nous devons préparer et accompagner le changement.

<sup>1</sup> En Belgique notamment, on a assisté à une diminution de la satisfaction de vie moyenne de 8,8% depuis 1973 alors que le PIB réel par habitant (une mesure de la richesse) a augmenté de 80%. Les comparaisons internationales montrent également des évolutions fort différentes entre les pays: le Danois est nettement plus satisfait que le Japonais ou l'Américain malgré un PIB réel par tête comparable voire inférieur (I.Cassiers et C.Delain, *La croissance ne fait pas le bonheur : les économistes le savent-ils?*, Regards Economiques, 38, Mars 2006).

## POUR UNE DYNAMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DURABLE DE LA WALLONIE

Le Plan Marshall s'est concentré principalement, volontairement, sur les entreprises et les centres de recherche. Il s'agit de recréer les conditions de base susceptibles de favoriser l'innovation et la diversification économique.

Renforcer cette approche nécessite d'étendre cette ambition initiale à l'ensemble de la société wallonne et aux enjeux immédiats et à long terme qui la touchent.

### ***Deux priorités, trois chantiers***

Poursuivre et amplifier la dynamisation de la Wallonie – et inscrire celle-ci dans une perspective durable – passe par deux priorités absolues (mobiliser tous les Wallons et les Wallonnes ainsi que s'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique) auxquelles nous recommandons de contribuer à travers toutes les politiques publiques.

> **A. Priorité 1 (Culture) :**

*Mobiliser tous les Wallons et les Wallonnes*

Une politique économique, au sens strict, ne suffit pas. Il est indispensable que celle-ci s'inscrive dans une vision globale et intégrée qui permette de mobiliser l'ensemble des énergies humaines au service du projet collectif. Ceci impose une **prise en compte transversale de la dimension culturelle** – y compris au sens de référence à des valeurs et comportements collectifs, c'est-à-dire :

- une remise en perspective de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ;
- une stimulation de l'appétence pour la recherche et l'innovation ;
- une ouverture au monde assortie d'une relation décomplexée à la globalisation ;
- un renforcement des interactions et de la cohésion sociales ;
- une revalorisation de la gouvernance sur le plan de la transparence et de la pro-activité.

> **B. Priorité 2 (Energie et climat) :**

*S'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique*

Pour faire face aux **enjeux liés au changement climatique**, nous devons convertir notre économie en système durable. Ce choix répond tout à la fois à une nécessité, à une exigence et à une opportunité décrites précédemment. Ce choix d'une économie durable forme aussi une opportunité pour la Wallonie. Ceci peut paraître paradoxal compte tenu du fort taux d'industrialisation de la Région. Pourtant, ce paradoxe n'est qu'apparent car la plupart des métiers dits durables, notamment dans le secteur des énergies renouvelables, des transports alternatifs, etc., font appel à des compétences et à des outils que possède la Wallonie. L'électricité, la mécanique, la construction de systèmes complexes sont, parmi beaucoup d'autres, des atouts susceptibles de replacer notre Région au premier plan des acteurs de la nouvelle révolution industrielle : la révolution énergétique et durable.

Ces deux priorités sont déclinées à travers trois chantiers thématiques, correspondant chacun à une dimension du développement :

> **C. Chantier 1 (Capital humain) :**

*Mobiliser les savoir-faire, la créativité et l'innovation*

Ce chantier comprend les axes suivants :

- Investir (dans) la société de la connaissance ;
- Développer une culture de l'innovation ;
- Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche.

> **D. Chantier 2 (Développement) :**

*Mobiliser nos forces et nos atouts pour un développement durable et à long terme de la Wallonie.*

Ce chantier comprend les axes suivants :

- Renforcer la politique des réseaux d'entreprises ;
- Renforcer le développement des entreprises ;
- Renforcer l'employabilité ;
- Exploiter les promesses de l'économie durable ;
- Exploiter le potentiel économique des activités culturelles ;
- Inscrire la Wallonie dans un environnement global et mondialisé ;
- Renforcer la gouvernance régionale.

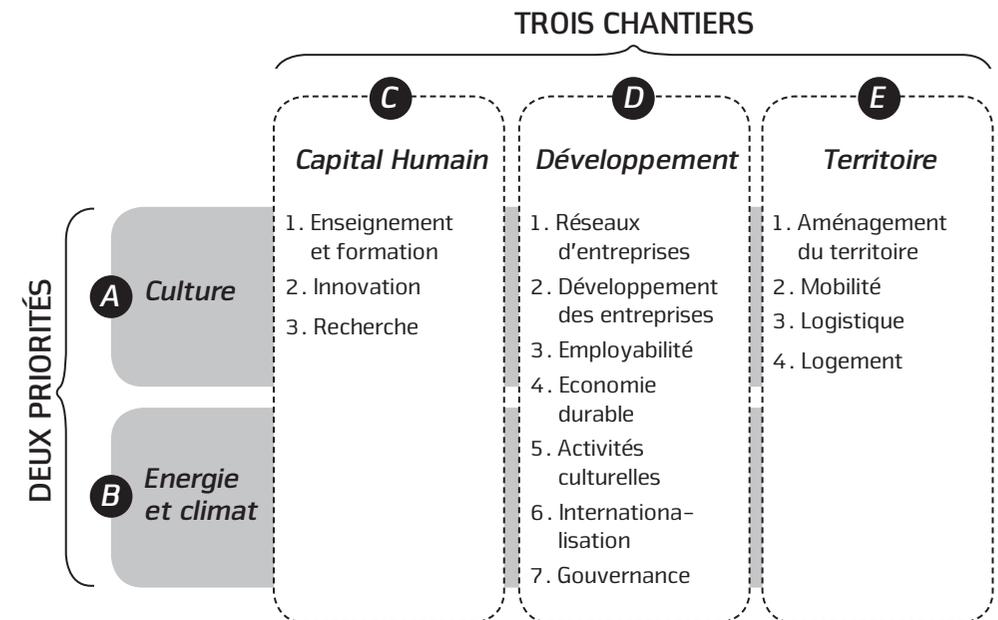
> **E. Chantier 3 (Territoire) :**

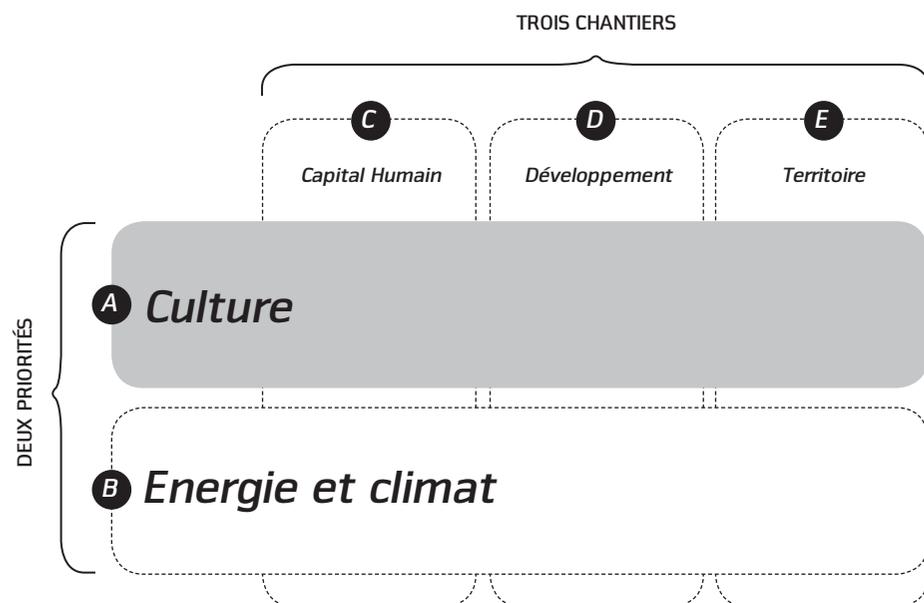
*Mobiliser le territoire*

Ce chantier comprend les axes suivants :

- Gérer le territoire de manière durable ;
- Organiser une mobilité durable des personnes ;
- Accélérer le développement de la logistique durable ;
- Permettre un accès « durable » au bâtiment « durable ».

Le schéma suivant synthétise l'articulation des différentes sections de ce rapport.





## A. Priorité 1 (Culture)

### *Mobiliser tous les Wallons et les Wallonnes<sup>2</sup>*

*Dans une société de la connaissance, la première ressource d'une région est son « capital humain ». Si le projet socioéconomique de la Wallonie doit être au service du bien-être des citoyens, il ne réussira pas sans leur adhésion et leur mobilisation.*

*Pour que cette adhésion et cette mobilisation se produisent et se maintiennent, il importe que les Wallonnes et les Wallons se reconnaissent dans le projet, soient convaincus qu'il est réalisable et agissent individuellement, pour le construire ensemble, jour après jour.*

*Cette perspective implique un double défi culturel : d'une part, une réappropriation de notre identité commune et d'autre part, une ouverture au monde, au changement et à la créativité.*

*Nous comprenons l'identité comme l'adhésion citoyenne à un projet collectif s'enracinant dans une histoire, s'exprimant à travers une symbolique mobilisatrice et porteur d'un dessein d'avenir.*

*Il s'agit là d'une dimension essentielle : ce n'est pas la taille du pays ou de la région qui détermine sa capacité à jouer un rôle dans un monde globalisé mais la cohérence du projet qui réunit les citoyens. Cette cohérence dépend largement de cette conscience identitaire, qui s'appuie sur un socle de valeurs et une vision commune. L'enjeu pour les Wallonnes et les Wallons est de savoir qui ils sont, d'où ils viennent et où ils veulent aller ensemble.*

<sup>2</sup> « La qualité de Wallon se fonde sur la résidence en Wallonie et se nourrit d'une adhésion à des valeurs fondamentales communes. La citoyenneté wallonne est indépendante de la race, des origines et des convictions religieuses ou philosophiques. » (Proposition de décret instituant une Constitution wallonne, article 12).

*Cette évolution culturelle et la mobilisation qui en résultera doivent être initiées et soutenues par les pouvoirs publics. Dans cette perspective, ils se doivent de montrer l'exemple. Les Wallons ne pourront adhérer au projet collectif que s'ils le savent piloté par des instances loyales, transparentes, efficaces et visionnaires. Il convient par conséquent de renforcer la gouvernance régionale (cf. Chantier 2, axe 7).*

## a. Les besoins essentiels

L'histoire de la Wallonie recèle un potentiel d'autant plus important qu'elle est marquée par les échanges et le métissage, par une capacité démontrée à l'adaptation et au changement ainsi que par l'inventivité. Mais cette histoire se caractérise aussi par de grands traumatismes qui expliquent pour partie nos difficultés récentes. A l'heure où l'autonomie régionale est amenée à s'affirmer de plus en plus, il est essentiel de reconnaître notre histoire et de nous inscrire dans un futur conforme à nos aspirations.

Les deux dernières décennies – qui furent aussi les premières de la Wallonie régionalisée – ont montré que trop de Wallons manquaient de confiance dans ce futur commun. Seules une audace, une ambition partagée, une attitude ouverte aux changements en cours sur la planète nous permettront de faire valoir notre excellence au niveau mondial, voire à (re)prendre des positions de leader et, dans cette mesure, de retrouver fierté, sécurité, bonheur et prospérité.

C'est donc en faveur d'une culture du défi et du projet que nous plaçons, alimentée par des valeurs comme l'innovation, le goût d'entreprendre, le partenariat, le travail bien fait, la solidarité, l'ouverture à l'international, le pragmatisme, la convivialité... Ce sont entre autres ces valeurs qui nous permettront d'irriguer nos projets d'avenir de la passion qui fait la réussite.

## b. Les stratégies prioritaires

Se mobiliser pour relever un défi, qu'il soit individuel ou collectif, demande ambition et confiance en l'avenir. Les dirigeants politiques wallons l'ont bien compris, eux qui depuis deux législatures s'attachent à communiquer cette confiance en mettant en évidence les succès wallons, en cherchant les indicateurs du redressement. Cette stratégie est sûrement à poursuivre, mais menée isolément, elle est insuffisante.

L'ambition et la mobilisation dont nous avons un urgent besoin requièrent que tous les Wallons se réconcilient avec eux-mêmes, et avec leurs dirigeants, et construisent un projet socio-économique dans lequel chacun peut trouver activement sa place, une charte de « vie en commun des Wallons ».

Ce projet devra pouvoir être décliné dans tous les domaines, en particulier au départ de politiques culturelles et d'éducation spécifiques qui l'animeront, l'illustreront et en feront la promotion.

## 1. Développer des contenus et des outils culturels permettant la réappropriation de l'identité wallonne et l'interrogation sur le monde au départ de celle-ci.

Il ne peut y avoir de réappropriation de l'identité sans connaissance partagée de ce qui la constitue. C'est pourquoi il est important que, du manuel scolaire au programme télévisé, de la valorisation du patrimoine signifiant à la mise en place d'une stratégie informatique, la Région veille à l'émergence et à la valorisation de vecteurs pertinents de l'identité wallonne.

Cette recommandation couvre aussi le champ des symboles, en veillant à faire participer ceux-ci d'un esprit de dynamisme et d'ouverture.

## 2. Mettre à jour nos valeurs partagées

Le sentiment d'appartenance à un groupe, à une équipe repose en bonne part sur les valeurs partagées, et sur la cohérence et la conviction avec lesquelles chacun les met en œuvre.

Si les Wallonnes et les Wallons partagent des valeurs fortes, ils ont besoin, pour exister en tant que collectivité soudée, d'en prendre conscience et de s'en convaincre. Alors que la Wallonie est à la croisée des chemins, il lui appartient de se mettre à l'écoute d'elle-même, de ce qui lui importe, pour clarifier, négocier et renouveler un engagement individuel et collectif à vivre et à agir ensemble.

Il appartiendra au prochain gouvernement de lancer cette réflexion et cette formulation collectives, sous des formes diverses et innovantes, de façon à y impliquer une large part de la population et des acteurs fondamentaux. Cette implication devra avoir lieu tant dans le sens de la participation en amont que dans celui de la responsabilité en aval.

Il est évident que des valeurs ne se décrètent ni ne s'imposent. C'est donc bien à un travail de construction basé sur la motivation et la mise en valeur des bénéfices que nous appelons.

Sans prétendre à une liste exhaustive, nous pensons que, pour gagner le succès, la Wallonie devra s'appuyer sur les valeurs suivantes :

- le sens de l'accueil et la convivialité,
- le respect de l'autre,
- la culture du défi,
- le goût du travail bien fait,
- l'innovation et le goût d'entreprendre,
- le partenariat et le travail en réseau.

## 3. Renforcer les valeurs clés pour le développement de la Wallonie

Les valeurs communes étant légitimées, il importera d'en dégager les déclinaisons spécifiques, pertinentes pour la dynamique de développement de la Wallonie, ainsi que certains exemples de comportements destinés à les mettre en œuvre.

Les énoncer ne sera pas suffisant : il sera nécessaire aussi d'inventer des modalités propres à les diffuser et à les faire respecter. Par sa capacité d'impulsion, par ses ressources et par son rôle d'exemple, le gouvernement devra veiller en permanence à les faire décliner au sein des secteurs public, privé et associatif, pour amener tous les responsables wallons, de quelque niveau qu'ils soient et de quelque autorité qu'ils dépendent, à soutenir celles-ci, en montrant à chacun, dans tous les domaines, qu'il peut être ambitieux, que son avenir dépend d'abord de lui, et que l'avenir collectif dépend de l'action de chacun.

## c. Les propositions d'actions

### 1. Pour faciliter la réappropriation de l'identité wallonne

- Adapter les politiques d'enseignement et de la culture pour qu'elles participent activement aux priorités wallonnes en matière de développement, et déployer des structures de gouvernance adaptées à cette réalité nouvelle.
- Mettre en place un programme de production de contenus et d'outils pédagogiques et culturels congruents avec le projet de développement de la Wallonie. Ce programme ambitieux devra disposer des moyens nécessaires à sa réalisation. Il sera développé selon une approche pluridisciplinaire et respectera un impératif de rigueur quant à son contenu. Il s'attachera particulièrement à favoriser les vecteurs communicationnels du futur, dont Internet. A cet égard, la création d'une adresse internet .wa est suggérée.
- Développer une action spécifique centrée sur les jeunes et leur permettant de (re)découvrir le passé, les réalités multiples actuelles et le potentiel de la Wallonie. On pourrait ainsi imaginer, au même titre que les classes vertes, qu'un programme d'excursions et de séjours scolaires parte à la découverte de la Wallonie.
- Développer un ambitieux programme de campagnes d'intérêt public sur les succès wallons, l'orientation de l'épargne en faveur du développement durable, les défis écologiques, la mobilité, etc.

### 2. Pour mobiliser les Wallons autour de valeurs acceptées

- Lancer, avec les représentants des forces vives wallonnes, un projet ouvert de préparation d'un texte (charte) exprimant les valeurs clés du vivre ensemble et du développement wallon, et montrant en quoi ces valeurs trouvent leur source dans notre passé et doivent continuer à être cultivées pour bâtir notre avenir.

Les discussions préparant ce document seront organisées pour y impliquer des personnes de tous horizons et de tous niveaux sociaux, les amener à s'écouter pour s'entendre, à dire leurs craintes pour mieux comprendre leurs aspirations, à décrire leurs luttes et leurs efforts pour faire vivre leurs valeurs dans la vie de tous les jours, à les mettre dans la perspective d'un développement individuel et collectif pour en dégager et en débattre les finalités. De cette confrontation sortiront des témoignages sur les motivations profondes des Wallons, et des conditions à remplir pour les satisfaire, dans une dynamique de développement de la région. Ces témoignages seront largement diffusés et discutés.

- Rédiger cette charte pour qu'elle reprenne l'expression des principales valeurs ressortant de la préparation mais qu'elle donne également des exemples de leur mise en œuvre dans un maximum de domaines, et à des niveaux concrets, permettant à chaque citoyen de comprendre leur signification en relation avec sa vie quotidienne, aujourd'hui et demain.
- C'est sur cette base qu'un « contrat de valeurs » pourra être proposé aux responsables politiques, économiques, sociaux, associatifs, culturels, etc. par lequel ils s'engageront sur le long terme à cultiver, à mettre en œuvre, à défendre ces valeurs communes et à les faire partager par leurs collaborateurs.
- Par sa signature, chacun de ces responsables, de quelque niveau qu'il soit, s'engagera à développer au moins un projet ambitieux, porteur de ces valeurs, et à mobiliser un maximum d'intervenants<sup>3</sup> pour y contribuer activement.
- Des modalités de suivi et d'évaluation de la dynamique globale et des projets qui lui seront liés devront être définies et mises en œuvre de façon transparente.

<sup>3</sup> Quelques exemples de manières de décliner des valeurs pour donner ambition et confiance :

- dans le domaine de l'enseignement, demander à chaque élève, dès l'école primaire, de mettre en œuvre à l'extérieur les savoirs et savoir-faire qui lui sont enseignés, dans le cadre de projets présentant pour lui un enjeu personnel,
- dans le domaine de l'emploi, donner aux bénéficiaires d'allocations sociales ou de remplacement des tâches adaptées à leurs compétences et capacités qui les (re)mettent en relation avec les milieux professionnels et les amènent à progresser vers l'emploi,
- dans le domaine de l'économie, orienter les cadres des entreprises vers l'identification des opportunités qui se présentent à eux et leur demander de mobiliser leurs collaborateurs vers de nouveaux projets audacieux,
- dans le domaine de la gestion publique, donner des objectifs ambitieux à chaque agent, se traduisant par un service de qualité au citoyen,
- dans le domaine de la recherche, demander aux chercheurs de choisir des sujets demandant un maximum de créativité de leur part,
- dans le domaine de la culture, demander aux producteurs de formuler et si possible mesurer les apports sociétaux de leurs œuvres.

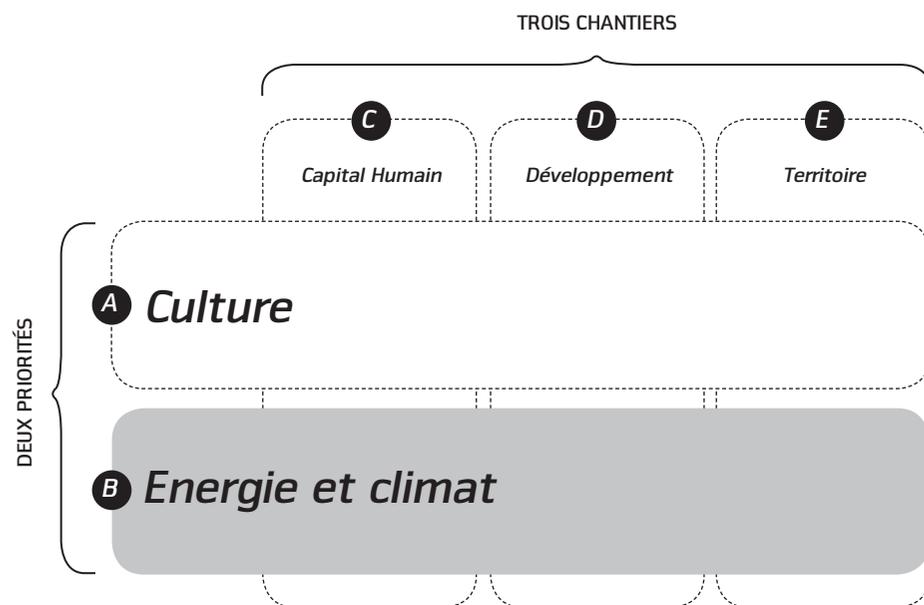
### 3. Actions destinées à renforcer la valeur clé « ouverture au monde » :

- Mettre en place un ambitieux programme de mobilité visant la réalisation d'une partie du cursus d'études des jeunes Wallons dans un autre pays ou une autre Communauté de Belgique. L'objectif sera de permettre graduellement à tous les étudiants du supérieur d'effectuer une partie de leurs études à l'extérieur de la Wallonie. Ce programme interviendra notamment en soutien d'initiatives existantes à l'échelle européenne (Socrates, Erasmus, Erasmus Mundi).
- Développer une action de sensibilisation et de formation de l'ensemble de la fonction publique wallonne aux réalités internationales. Celle-ci prendra notamment la forme d'un programme permettant à un certain nombre de fonctionnaires et hauts fonctionnaires wallons d'effectuer un stage dans une administration correspondante d'un autre Etat-membre de l'Union européenne, dans la perspective de la préparation de la Présidence Belge de l'Union européenne en 2010.
- Développer un plan d'actions favorisant l'internationalisation des contenus diffusés, tels par exemple la diffusion en version originale sous-titrée des films, téléfilms ou spectacles étrangers.

### 4. Différentes actions parmi celles qui sont proposées dans les trois chantiers ci-après constituent des déclinaisons de la stratégie prioritaire proposée pour mobiliser les Wallonnes et les Wallons :

- en ce qui concerne la jeunesse: innovation, créativité, ouverture, solidarité, goût pour les sciences et les techniques (Chantier 1, axe 3)... à diffuser dès le plus jeune âge via l'enseignement (Chantier 1, axe 1) ;
- en ce qui concerne tous les acteurs wallons : développer une culture de l'innovation (Chantier 1, axe 2), (Chantier 2, axe 5), le partenariat et la culture du projet (Chantier 2, axe 1), la prise de risque et la confiance en soi (Chantier 2, axe 2), l'ouverture vers l'international...
- Le projet principal de l'axe 1 du chantier 1 « investir (dans) la société de la connaissance », à savoir la *refondation* de l'école, vise à donner aux jeunes et aux adultes l'envie d'apprendre et de relever les défis de la société de la connaissance, en particulier en recherchant et en adoptant des méthodes pédagogiques plus adaptées ;
- L'axe 2 du même chantier « Développer une culture de l'innovation » vise le partage de valeurs comme la créativité, l'esprit d'entreprendre, et des comportements comme la prise de risques et le travail en réseau ;
- L'axe 3 « Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche » propose différentes actions pour mettre les acteurs de la recherche en réseau, de l'amont à l'aval du processus, et les faire travailler en partenariat ; il s'assigne comme but de créer davantage d'intérêt pour les carrières scientifiques ;

- L'axe 1 du chantier 2 « renforcer la politique des réseaux d'entreprise » confirme et propose d'approfondir et de compléter la politique industrielle introduite par le Plan Marshall de stimulation des partenariats entre acteurs de la recherche, de l'économie et de la formation ;
- L'axe 2 du chantier 2 « Soutenir le développement des entreprises » renvoie à la nécessité de sensibiliser à la créativité et à l'esprit d'entreprendre pour augmenter les créations et accélérer le développement des entreprises ;
- L'axe 3 du même chantier « Renforcer l'employabilité » met en évidence l'importance de valoriser davantage la vie professionnelle auprès des jeunes en cours d'étude, et particulièrement les carrières techniques et scientifiques ;
- L'axe 5 « Exploiter le potentiel économique des activités culturelles » fonde le développement d'entreprises culturelles sur la mise en réseau des acteurs et des compétences ;
- L'axe 6 « Inscire la Wallonie dans un environnement global et mondialisé » propose de renforcer les partenariats avec des acteurs étrangers, notamment dans le domaine de la recherche ;
- Le dernier axe (7) du chantier 2 « Renforcer la gouvernance régionale » constitue un déploiement en soi par la Région de la plupart des valeurs proposées : participation, transparence, partenariat public-privé.



## B. Priorité 2 (Energie et climat)

*S'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique*

*La Wallonie, comme toutes les régions du monde, est confrontée à deux enjeux majeurs : s'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique. Ces deux priorités s'imposent à nous ; elles vont influencer profondément notre marge de manœuvre et sans doute bouleverser notre vie.*

- *L'avenir énergétique du monde doit impérativement s'inscrire en rupture avec les orientations et les modes de production et de consommation énergétiques du passé. Cet impératif découle tant de la nécessité de parvenir à une forme de sécurité énergétique que de l'urgence de maîtriser les pollutions liées notamment aux énergies fossiles mais aussi de répondre aux changements climatiques.*

*Changer notre système énergétique est une révolution. Actuellement, les énergies fossiles représentent 86 % des énergies dans le monde. Ce sont toutes des énergies non renouvelables et très polluantes pour l'environnement dont 70 % d'entre elles sont à l'origine des émissions de gaz à effet de serre.*

*Pour y parvenir, toutes les activités humaines, tant du côté de la production que de la consommation, doivent se transformer. Les politiques publiques cherchent à stimuler entreprises, associations, citoyens à adopter des comportements différents. Les entreprises et les unités de recherche du monde entier se sont déjà engagées dans la recherche de nouveaux modes de production. La Wallonie est d'autant plus un acteur potentiel de cette révolution que les nouveaux modes de production font appel à des savoir-faire et des métiers qu'elle possède.*

- *Les changements climatiques sont aujourd'hui une réalité qui s'explique par nos émissions de gaz à effet de serre. Selon les travaux du GIEC, une augmentation de température moyenne de plus de 2 °C par rapport à la période préindustrielle accroîtrait de manière drastique les perturbations du système climatique et les dégâts aux écosystèmes. Une politique climatique responsable doit viser à maintenir l'augmentation de température moyenne sous la barre des 2 °C.*

*En mars 2008, l'Union européenne a adopté un plan ambitieux pour inscrire l'Europe dans une politique volontariste de lutte contre le réchauffement climatique. Ce plan se décline en 3 axes importants : 20 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre (20 % pour la Belgique), 20 % d'augmentation de l'efficacité énergétique (20 % pour la Belgique) et 20 % de la consommation énergétique produite à partir de sources renouvelables (13 % pour la Belgique). L'échéance est fixée à 2020. L'objectif est clair : « créer le cadre d'action nécessaire afin de transformer l'économie européenne en une économie respectueuse de l'environnement et de continuer à montrer la voie au niveau mondial pour préserver notre planète ».*

*Ces dispositions visent à garantir l'avenir de notre planète, tout en offrant de nouvelles perspectives aux entreprises européennes et en renforçant la sécurité de l'approvisionnement énergétique par le développement des énergies renouvelables.*

30

*Nous pouvons nous contenter de subir cette nouvelle situation. Une autre stratégie consiste à l'anticiper et à la transformer en opportunités économiques, en emplois et en bien-être en stimulant immédiatement des changements de comportement des citoyens, des acteurs économiques et des pouvoirs publics mais aussi en mettant en œuvre des politiques volontaristes.*

*Dans cette seconde perspective, s'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique sont deux priorités indissociables des prochaines politiques wallonnes. En initiant des politiques coordonnées en la matière, la Région wallonne pourra non seulement répondre aux enjeux du futur mais aussi créer les opportunités économiques importantes dont elle a besoin.*

## a. Les besoins essentiels

En 2003, la Wallonie s'est dotée d'un plan pour la maîtrise durable de l'énergie. Ses axes majeurs sont la maîtrise de la demande et de l'amélioration de l'efficacité énergétique, le recours accru aux énergies renouvelables, la conversion des combustibles et des outils de production, la maîtrise régionale du marché de l'énergie et la stimulation des activités de recherche et développement.

Pour concrétiser ses objectifs, le gouvernement wallon a adopté un plan Air-Climat en mars 2007 reprenant 82 mesures spécifiques et deux programmes mobilisateurs Energie (programmes de recherche sur l'efficacité énergétique dans les bâtiments et sur les énergies renouvelables), a renforcé les primes énergie, a stimulé les investissements dans le solaire (plan Solwat), a labellisé plusieurs clusters spécifiques, etc.

Pour faire face aux nouvelles ambitions européennes, la Région travaille actuellement à la mise à jour du nouveau plan pour la maîtrise durable de l'énergie, qui déclinera les objectifs spécifiques à atteindre dans les différents marchés (résidentiel, industriel, tertiaire et production des énergies renouvelables). Dans sa version provisoire, datée de mars 2009, qui doit encore être soumise à consultation des 'stakeholders', ce plan prévoit des objectifs de 10 à 13% d'énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie en 2020 (en fonction des différents scénarios de consommation finale à l'horizon 2020). D'après EDORA, fédération de l'énergie renouvelable, ceux-ci pourraient s'élever à 14 à 18%.

## b. Les stratégies prioritaires

Nous avons besoin d'un plan intégré pour remplir les engagements auxquels nous avons souscrit dans les enceintes européennes. Cette feuille de route doit être déclinée par l'ensemble des acteurs wallons, chacun dans son domaine, en créant des synergies et des priorités entre les nombreuses actions qui doivent être menées. Pour satisfaire, voir dépasser, les exigences européennes, les impacts de ces actions devront être anticipés, sans attendre les propositions d'autres autorités.

Les plans wallons actuels devront donc être adaptés pour être en phase avec ces nouvelles ambitions mais également élargis à tous les domaines qui influencent la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre.

Les instruments à mettre en œuvre ressortissent en effet de domaines multiples (recherche, innovation, fiscalité, aménagement du territoire, politique industrielle, etc.) et traditionnellement gérés de manière séparée.

Dans ce contexte, la Région doit continuer à promouvoir la production d'énergies vertes. Par ailleurs, il faut poursuivre l'exploitation des gisements d'économies d'énergie et de réduction des GES en mettant l'accent sur les plus importants (isolation des bâtiments privés et publics notamment) et en prenant des initiatives fortes. Ces initiatives ont pour objectifs de confronter et de faire participer tous les acteurs de tous les domaines à l'importance et à l'urgence de modifier profondément leurs comportements et d'innover pour faciliter la conversion des sources et des modes de consommation et de gestion énergétique.

31 >>

## c. Les propositions d'actions

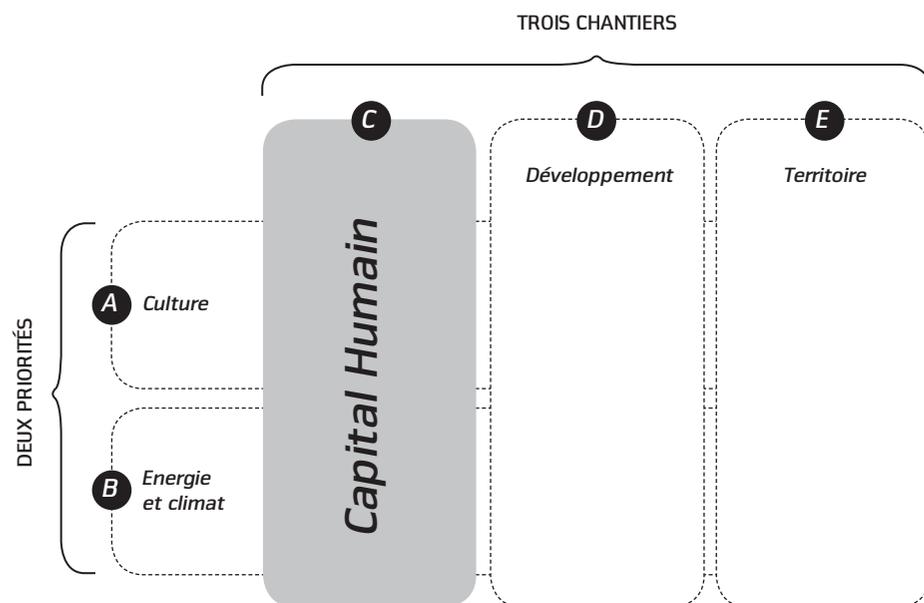
- Un plan d'information et de communication volontariste pour sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs. Ce plan aura pour buts :
  - > mettre en synergie les objectifs d'un développement durable et la politique fiscale ;
  - > assurer le juste prix, en internalisant progressivement les coûts « carbone » de nos modes de consommation et de production, de transport et d'utilisation des bâtiments et parallèlement stimuler l'innovation par des politiques d'émulation positive (identification de benchmarks) ;
  - > systématiser le rôle d'exemple à jouer par les pouvoirs publics tant dans leurs achats propres que dans les aides publiques octroyées aux tiers sur la base d'acquisition de produits plus respectueux de l'environnement ou de développement de système de gestion durable.
- Un programme d'actions spécifique « Énergie intelligente ». Ce plan :
  - > identifiera les modes de communication les plus appropriés pour sensibiliser le citoyen au bilan carbone (exemple informer pour chaque produit des km qu'il a parcourus plutôt que de kg d'émissions, qui ne parlent pas au citoyen...) ;
  - > fixera des objectifs contraignants et ambitieux par filière énergétique (chaleur, électricité, transport), afin d'atteindre voire dépasser les objectifs européens ;
  - > s'appuiera sur des incitants (avances récupérables/ subsides R&D...) aptes à susciter un investissement industriel important dans les secteurs de la production d'énergie à partir de sources renouvelables mais aussi à partir de la conception des nouvelles techniques de production (hydrogène...) ;
  - > développera une approche 'pépiniériste' afin de favoriser, au départ du potentiel existant, la génération de projets voire de filières industrielles basés sur les énergies intelligentes, de l'éolien à la capture de carbone ;
  - > lancera une ambitieuse filière «*bio-méthanisation*», alimentée par les déchets organiques des ménages, des collectivités et des entreprises, la priorité étant désormais la bio-méthanisation, non le compostage ;
  - > mettra en place un système efficace de soutien à la production de chaleur renouvelable, en particulier au sein de réseaux urbains, par exemple en étendant les mesures de prêts au taux de 0% à des projets communaux/privés relatifs au chauffage urbain, avec l'appui financier du Fédéral lorsque c'est possible ;
  - > améliorera le fonctionnement des instruments de soutien à la politique énergétique dits de marchés (certificats verts et droits d'émissions) en revoyant leurs quotas à la hausse.

- Un programme d'action « rien ne se perd tout se transforme » :
  - > le secteur des déchets constitue une ressource extraordinaire de matières premières pour la production de nouveaux produits. Il faut investir davantage dans la collecte et le recyclage des matières permettant de préserver notre environnement et de nous rendre moins dépendants (ex. la biométhanisation) ;
  - > de même, il faut encourager l'émergence et le développement de « ressourceries », c'est-à-dire de coopératives dans le secteur du recyclage et de la réutilisation des déchets. En permettant à ces structures de travailler avec les Intercommunales de collecte et de gestion des déchets, on peut permettre un meilleur tri des déchets, en vue d'en assurer un meilleur taux de recyclage et aussi un meilleur taux de réutilisation. Il s'agit donc ici d'avoir un impact direct sur l'environnement en diminuant le tonnage de déchets devant être mis en décharge ou incinéré, et de créer des emplois en priorité pour des travailleurs peu qualifiés pouvant être embauchés sur ce type de filière.
- Des mesures permettant de financer ces différents programmes :
  - > revoir la structure budgétaire de tous les départements pour assurer une cohérence entre la priorité transversale en matière d'énergie et d'environnement et les politiques mises en œuvre ;
  - > accélérer les paiements et la mise en liquidation des subsides octroyés (aides à la recherche, aides à l'investissement...) ;
  - > aménager les aides fiscales et non fiscales en fonction des priorités et des enjeux mais aussi de l'effet vertueux des démarches adoptées (par exemple, pas de subsides favorisant l'installation de panneaux solaires avant l'isolation) ;
  - > émettre un ou plusieurs emprunts publics à rendement garanti et fiscalement déductibles à l'IPP.

Outre ces mesures, nous renvoyons aux chapitres sur les chantiers thématiques présentant également des liens avec le développement durable, dans leurs domaines particuliers :

- **Chantier 1, axe 1** : « *Investir (dans) la société de la connaissance* » : faire jouer à l'école un rôle essentiel dans la prise de conscience des enjeux de demain en termes de réchauffement climatique et de développement durable.
- **Chantier 1, axe 3** : « *Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche* » : créer en s'inspirant des initiatives flamandes des centres de recherche virtuels ciblés sur les quelques domaines essentiels au développement socioéconomique wallon, dont les énergies renouvelables, l'environnement et la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.
- **Chantier 2, axe 1** : « *Renforcer la politique des réseaux d'entreprises* » : renforcer le développement de projets en matière de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable dans les pôles de compétitivité et soutenir les clusters du domaine.

- **Chantier 2, axe 2** : « *Renforcer le développement des entreprises* » : développer un fonds de capital de développement sur le modèle québécois, afin notamment de permettre de financer des projets durables pour la Wallonie.
- **Chantier 2, axe 4** : « *Exploiter les promesses de l'économie durable* » :
  - > identifier les créneaux dans lesquels les entreprises wallonnes sont susceptibles de développer des services, technologies et produits compétitifs au niveau international, en lien avec le développement durable et concentrer les incitants et soutiens sur ces créneaux ;
  - > sensibiliser l'ensemble du tissu industriel à l'importance de prendre en compte les enjeux énergétiques et climatiques ;
  - > fédérer les compétences en matière de développement durable et mettre en place les outils et supports en vue de faciliter la transition des entreprises vers une prise en compte de plus en plus prononcée des enjeux énergétiques et climatiques (fourniture de conseils spécialisés, formation de formateurs, labellisation) ;
  - > favoriser les circuits courts et les entreprises locales et régionales pour développer une économie plus endogène notamment en généralisant les clauses d'achat durable dans les marchés publics ;
  - > construire un plan de financement spécifique de ces mesures en utilisant les budgets existants et en mettant à disposition de nouvelles ressources.
- **Chantier 3** : « *Mobiliser le territoire* » :
  - > Axe 1 : Inclure les exigences de développement durable dans les choix en matière d'aménagement du territoire ;
  - > Axe 1 : Intégrer les questions d'accès aux et de production des énergies renouvelables dans l'identification et le développement de nouvelles zones d'activités économiques ;
  - > Axe 2 : Développement et politique d'incitation à l'utilisation des transports en communs et des modes de déplacements doux.
  - > Axe 3 : Mettre en œuvre un programme d'investissement public en infrastructures de transport et logistique adaptées aux enjeux du développement durable ;
  - > Axe 4 : Plusieurs actions destinées à susciter les investissements privés et publics dans les logements et logements sociaux, en vue d'améliorer leur performance énergétique et le recours aux sources d'énergies renouvelables.



## C. Chantier 1 (Capital Humain)

*Mobiliser les savoir-faire,  
la créativité et l'innovation*

Dans une économie mondialisée, caractérisée par l'accélération des changements technologiques et par une concurrence de plus en plus forte, les pays développés doivent faire face à l'apparition de nouveaux concurrents dont l'avantage compétitif réside dans des bas coûts de production et de main d'œuvre. Par ailleurs, ces pays comblent progressivement leur retard en matière de compétences et d'innovation, ce qui réduit d'autant notre avantage compétitif.

Dans un tel contexte et conformément aux objectifs définis précédemment, les pays industrialisés concentrent leurs efforts sur la création et la diffusion de connaissances et du savoir en général. La capacité d'une région à maîtriser des connaissances et à en développer de nouvelles par la voie de la créativité et de la recherche scientifique est cruciale.

Mais il faut aussi réussir à tirer parti de ces connaissances, c'est-à-dire adopter et mettre en œuvre des idées, des outils, des modes d'organisation, des techniques nouvelles. Car ce sont ces outils, ces modes d'organisation et ces techniques qui permettront à la fois de faire évoluer la société, de mieux utiliser les moyens humains et matériels pour mieux gérer l'organisation sociale, de renouveler en permanence les activités sociales, culturelles et économiques et de créer des emplois.

Il ne s'agit donc pas seulement de développer et de mobiliser l'élite intellectuelle régionale mais de diffuser les connaissances (savoir), les aptitudes (savoir-faire) et la capacité de les mettre en œuvre dans l'intérêt collectif (savoir-être) et dans une perspective durable (savoir-devenir).

Plusieurs actions doivent être envisagées pour diffuser et renforcer les savoir-faire, la créativité et le potentiel d'innovation wallons à travers 3 axes:

- > un axe 1 ciblé sur l'enseignement : « Investir (dans) la société de la connaissance » ;
- > un axe 2 centré sur l'innovation : « Développer une culture de l'innovation » ;
- > un axe 3 centré sur la recherche : « Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche ».

## Axe 1. Investir (dans) la société de la connaissance

L'explosion des connaissances scientifiques, l'accélération du développement technologique, la démultiplication des moyens de communication, la nouvelle répartition internationale du travail font de la maîtrise et de la diffusion de la connaissance l'élément clé du développement.

L'enjeu est non seulement de disposer d'un système d'enseignement et de formation performant mais aussi de mobiliser Wallonnes et Wallons à apprendre et se former tout au long de leur vie.

En particulier, il s'agit de valoriser le potentiel de notre jeunesse, de développer sa confiance en ses capacités et dans l'avenir, sa volonté à apprendre tout au long de la vie, sa capacité de créer, d'innover et de s'insérer dans la société.

La Wallonie peut s'enorgueillir d'un enseignement supérieur et d'une recherche universitaire de qualité. Cependant on doit constater, comme dans l'enseignement obligatoire, un taux d'échec proche de 50% dans les premières années d'enseignement supérieur, ce qui représente un gaspillage de temps et de talents que nous ne pouvons plus nous permettre, avec les effets négatifs que l'échec entraîne<sup>4</sup>. A cet égard, les études internationales les plus récentes, PISA, confirment les constats déjà établis depuis longtemps.

<sup>4</sup> En 1997, dans un petit livre intitulé *Une école de qualité pour tous*, Marcel Crahay pointait les principales difficultés. Dix ans plus tard, il est possible de les reprendre quasiment en l'état :

- Une école gangrenée par l'échec scolaire
- Un rendement scolaire très inégal selon les établissements scolaires : il y a des écoles très performantes et d'autres très peu performantes.
- L'école consolide et même renforce les inégalités sociales de réussite scolaire (notamment, par le biais de la pratique excessive du redoublement, l'orientation dans les diverses filières de l'enseignement secondaire, la liberté de choix de l'école donnée aux parents).
- Les performances moyennes de nos élèves en lecture sont faibles.
- Le rendement de l'enseignement des sciences est préoccupant et l'enseignement des mathématiques est trop théorique.
- Bien que ne disposant pas de données empiriques d'envergure concernant l'enseignement des langues étrangères, on peut considérer que son efficacité est faible. De nombreuses études ont mis en évidence le faible apprentissage pratique des Wallons et des Wallonnes en langues étrangères. Cela se confirme dans les nombreuses demandes de formation en langues dans le cadre du Plan Marshall.

## a. Les besoins essentiels

Les besoins sont nombreux et primordiaux à la réussite des autres objectifs définis dans ce rapport :

- L'apprentissage commence dès le plus jeune âge. L'accès des parents à des services d'accueil de qualité pour leurs jeunes enfants est essentiel au développement cognitif et à l'insertion sociale de ceux-ci avec des conséquences primordiales sur l'éveil, la maîtrise du vocabulaire, la capacité d'écoute, d'aptitude, etc. qu'ils manifesteront en arrivant à l'école<sup>5</sup>.
- L'enseignement primaire et secondaire constitue le moyen privilégié d'ouvrir les jeunes à la connaissance et de répondre aux besoins actuels et, surtout, aux besoins futurs de la société, en particulier des entreprises. Pour des raisons économiques, mais aussi pour des raisons éthiques (le droit à l'éducation est un droit humain), culturelles et sociales, l'enseignement a comme fonction de fournir à tous un socle solide de compétences et de préparer ensuite à l'élargir et à le renouveler par la formation continuée. Il doit offrir à de nombreux jeunes les compétences nécessaires à exercer des métiers techniques et professionnels. Il doit également préparer une part la plus large possible des élèves à accéder à l'enseignement supérieur.
- L'évaluation permanente des acquis qui imprègne notre système éducatif ne révèle que très grossièrement le réel niveau de connaissances et de compétences des publics concernés, compromet trop souvent l'estime de soi, la motivation et, du même coup, les capacités d'apprentissage ; en induisant artificiellement l'idéaltype d'un élève standard, elle nuit à la compréhension de la diversité et inhibe la créativité ; elle valide un mode comparatif basé sur la compétition entre pairs qui s'oppose aux compétences collaboratives et coopératives indispensables dans le monde du travail.
- L'école, en lien étroit avec les acteurs du territoire sur lequel elle se situe (initiatives locales, bibliothèques, centres sportifs et culturels, écoles de devoirs, ...), a une fonction essentielle de socialisation, tant en application du principe d'égalité des chances (démocratisation de l'enseignement, intégration des minorités ethniques) que pour répondre aux besoins criants d'éducation citoyenne et professionnelle des jeunes. A cet égard, le caractère inégalitaire de l'enseignement en Wallonie représente un frein actuel et potentiel considérable au développement de notre capital humain et un risque majeur pour la cohésion sociale.
- Pour remplir ses missions, l'école doit continuer à s'ouvrir au dialogue avec la société et notamment s'appuyer sur des développements réalisés hors de son champ classique d'intervention. Elle doit aussi redevenir et rester, même après leur sortie, une référence pour ses élèves. Devenus adultes, ceux-ci doivent pouvoir s'appuyer tout au long de leur vie sur l'enseignement qu'ils ont reçu, et être motivés à retourner à l'école pour le mettre à jour.

<sup>5</sup> Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, 2008.

- La formation tout au long de la vie doit permettre d'adapter les compétences des actifs aux changements, en particulier technologiques mais aussi sociétaux, et accroître les compétences et les savoirs des actifs. En 2007, seuls 4,97% des 25-64 ans Wallons ont suivi une formation continuée, ce qui est largement inférieur à la moyenne européenne (10,52%) et très éloigné de l'objectif communautaire de la stratégie de Lisbonne à atteindre en 2010 : 12,5%<sup>6</sup>. Les causes de cette insuffisance sont multiples : les Wallonnes et les Wallons n'ont pas une conscience suffisante de l'enjeu, l'offre de formation n'est pas assez lisible et bien structurée, les méthodes pédagogiques inadaptées<sup>7</sup> et les employeurs et les dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi ne leur prescrivent pas suffisamment de se former, ou ne se font pas bien entendre.

## b. Les stratégies prioritaires

Pour réussir, l'indispensable réforme en profondeur de notre système d'enseignement et de formation doit procéder d'une approche globale. Elle doit porter sur tout le cycle d'éducation et de formation et, au-delà, assurer la pertinence des programmes et la qualité des cours et de l'encadrement, veiller à faire tomber les murailles qui l'entourent pour l'intégrer harmonieusement dans son contexte sociétal global.

Elle doit être soigneusement préparée, dans tous ses aspects, pour éviter d'être rejetée ou mal comprise par l'ensemble ou certaines des parties prenantes, et d'être par conséquent inapplicable. Elle doit être le résultat d'une réflexion en profondeur de la communauté éducative et de ses partenaires de la société civile, des entreprises et des pouvoirs publics concernés.

Ce système nouveau devrait avoir comme cahier des charges :

- Construire dès la naissance un continuum des apprentissages garant d'une adaptation souple à la succession des réalités nouvelles, s'appuyant dans un premier temps sur la maîtrise des compétences fondamentales<sup>8</sup> qui permettront ensuite l'acquisition progressive de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire de telle sorte que ceux-ci constituent également des savoir-devenir.
- Donner à la politique d'accueil de la petite enfance et à l'enseignement primaire une fonction d'apprentissage et d'initiation à la créativité.
- Refonder le système d'enseignement obligatoire pour :

<sup>6</sup> CESRW, Regards sur la Wallonie 2008, p.42

<sup>7</sup> La forme scolaire classique – que l'on pourrait résumer par la logique multiplicative suivante : 3 x 1 = 1 heure de cours + 1 classe + 1 prof. – est encore moins appropriée à la formation professionnelle dont l'enjeu devrait être la recherche d'efficacité au service d'objectifs professionnels.

<sup>8</sup> Parmi ces compétences, on peut citer le langage, les mathématiques, les langues étrangères bien entendu mais aussi la connaissance de soi, la confiance en soi, la découverte du potentiel, la culture du projet, les capacités relationnelles et collaboratives, etc.

- > Favoriser une stratégie d'échec à l'échec : les experts internationaux de l'éducation comparée démontrent que les systèmes les plus efficaces sont aussi les plus égalitaires, et évaluent le nôtre comme un des plus – sinon le plus – inégalitaire ;
  - > Donner aux élèves l'opportunité d'explorer tous les champs du savoir avant de devoir déterminer l'orientation de leur cursus scolaire, de manière à ce que leurs choix soient en cohérence avec leurs intérêts et leurs capacités ;
  - > Travailler tant l'évaluation des acquis que celle des capacités d'apprentissage et de leurs déterminants (l'estime de soi, la motivation) ;
  - > Revaloriser l'enseignement technique et professionnel ;
  - > Revaloriser la fonction enseignante, sa formation et son cadre de travail.
- Reconsidérer pour les étendre les politiques d'apprentissage et de formation professionnelle tant initiale que continue.

## c. Les propositions d'actions

### > Repenser la politique d'accueil de 0 à 12 ans

- Garantir une offre suffisante et continuer à développer les structures d'encadrement les plus adéquates (structure, formation, matériel, etc.) ;
- Orienter l'offre pour compenser les inégalités entre familles et au sein de celles-ci, le plus souvent au détriment de la carrière des femmes ;
- Simplifier et dynamiser les procédures de l'ONE ;
- Organiser l'accueil extrascolaire en lieu d'apprentissage et de créativité et non en garderie ;
- Développer les structures d'accueil des enfants dans les milieux scolaires pour concentrer en un même lieu, temps scolaire et extrascolaire afin d'économiser du temps, de l'énergie parentale, des déplacements tout en favorisant le développement de savoirs et de compétences non scolaires et en créant des emplois locaux, de service et de bonne qualité.

### > Élaborer un plan de *refondation* de l'école obligatoire qui s'étale sur le moyen terme

Il s'agit de négocier un plan de *refondation* de l'école obligatoire qui engage tous les partis et les acteurs du système pour plusieurs législatures (une quinzaine d'années) pour répondre de façon globale<sup>9</sup> aux nombreux enjeux recensés.

Parmi les mesures que ce plan devrait comprendre en matière de structure d'enseignement :

<sup>9</sup> Les enseignants sont fatigués des réformettes et du mouvement de balancier qui fait que trop souvent ce qui a été élaboré sous une législature est défait sous la législature suivante.

- > doter la Wallonie d'espaces de programmation inter-réseaux d'enseignement et d'objectifs ;
- > poursuivre la rationalisation de l'offre d'enseignement en rapprochant les réseaux tant qu'il n'est pas possible de les intégrer ;
- > résoudre de façon durable la question des bâtiments et des équipements scolaires notamment par une rationalisation des moyens mis en œuvre entre les réseaux d'enseignement et entre l'enseignement et les autres filières de formation (FOREM, IFAPME, Promotion sociale, Centre de compétences, etc.) ;
- > revaloriser la fonction enseignante et son cadre de travail : mise en œuvre d'une nouvelle organisation du cadre de travail scolaire (temps de préparation des cours, travail par projet, travail en équipe, partenariats inter-établissements et avec des acteurs extérieurs, etc.) et faire de l'école un lieu d'apprentissages multiples mais aussi de découvertes ;
- > revaloriser la formation des enseignants (aussi bien initiale que continuée) ;
- > s'appuyer sur les développements de nouvelles approches et de nouveaux outils pédagogiques menés au sein des centres de recherche et universités et s'assurer de leur traduction concrète dans les programmes scolaires et la formation initiale et continuée des enseignants ;
- > favoriser une stratégie d'échec à l'échec en s'inspirant des expériences étrangères qui montrent qu'un taux d'échec faible ne signifie pas nécessairement un nivellement par le bas ;
- > assurer dans les écoles la présence d'équipes de remédiation pour soutenir et accompagner les élèves en difficultés.

En matière de structures de formation :

- créer une plate-forme régionale de la « formation professionnelle » tant initiale que continue pour fournir au monde de l'enseignement et de la formation les méthodologies et les dispositifs les plus adéquats en fonction du contexte spécifique de chaque métier ou secteur professionnel, etc. Parmi les travaux à entreprendre par les partenaires, sous l'égide de la plate-forme :
  - > opérationnalisation des dispositifs de formation novateurs (formation sur le poste de travail, « communautés de pratiques », « partages de pratiques », « tutorat », « compagnonnage », etc.) ;
  - > nouveaux modes d'organisation de la formation continue par plans de formation en alternance ;
  - > développement d'instituts de formation professionnelle, sous forme de collaborations entre les universités et les organismes publics et privés de formation.
- Faire jouer à l'école un rôle essentiel dans la prise de conscience des enjeux de demain en termes de réchauffement climatique et de développement durable. Ces concepts doivent s'intégrer dans l'ensemble du cursus scolaire et éveiller les changements de comportement, de consommation, de production mais aussi éveiller de nouvelles vocations à la création et la recherche.

## Axe 2 . Développer une culture de l'innovation

« Dans l'économie d'aujourd'hui, les facteurs clés de la prospérité sont l'accès à la connaissance, les talents et la créativité. Face aux considérables mutations de l'économie internationale, les dirigeants des régions des pays avancés se doivent de trouver les stratégies les mieux adaptées pour tirer le meilleur de la force d'innovation de leur tissu économique et de leurs entreprises.

Les réseaux de connaissances sont au cœur du processus d'innovation dans les territoires. Le rôle premier des autorités publiques au niveau régional est donc de mettre en œuvre les politiques appropriées pour que ces réseaux sectoriels et transversaux de l'économie de la connaissance se développent et soient les plus efficaces possibles. »<sup>10</sup>

Le concept d'innovation doit s'entendre au sens large. Il ne se limite pas à la technologie stricto sensu mais s'étend à de multiples domaines (économique, organisationnel, social, pédagogique, etc.). Cette citation vaut non seulement pour le monde économique, mais aussi pour tout le potentiel intellectuel régional, dont il importe de tirer parti au maximum.

L'émergence, le développement, la mise en œuvre d'idées, de connaissances et de pratiques nouvelles demandent une ouverture au changement, une acceptation des risques qui lui sont liés. Pour aboutir, l'innovation doit être gérée comme une fonction, un projet transversal. Ainsi, une innovation en matière de produit doit être, dès que possible, confrontée avec le potentiel du marché, par exemple en en parlant avec des clients, bien avant d'avoir conçu et développé le produit en détails.

Si l'innovation est d'abord une attitude, sa mise en œuvre implique de mobiliser des compétences et des aptitudes individuelles et collectives qui ne s'improvisent pas : l'innovation demande aussi un système de management comprenant une organisation, des outils, des méthodes.

Enfin, les réseaux sont indispensables à l'innovation : ils mettent des acteurs différents en relation opérationnelle, ce qui stimule la créativité, accélère et sécurise la mise en œuvre des innovations. Les projets les plus innovants étant interdisciplinaires, les réseaux doivent grouper des partenaires de métiers / domaines complémentaires. C'est particulièrement vrai pour les projets qui concernent l'environnement et les énergies renouvelables. En raison de cette diversité de leurs partenaires, la pérennisation de ces réseaux est un élément clé : lorsque les pouvoirs publics sont amenés à financer une période de lancement d'un réseau, ce qui est souvent le cas, il faut qu'il arrive ensuite à se développer au départ des seules contributions de ses membres.

<sup>10</sup>Extrait du guide « Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises » élaboré par l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (Jean-Claude Prager) pour le compte de la Direction Générale des Entreprises (Paris).

## a. Les besoins essentiels

Il ressort d'un document du Bureau fédéral du Plan<sup>11</sup> que le système d'innovation<sup>12</sup> wallon présente des points faibles : trop peu de nouveaux diplômés en sciences et ingénieurs, une sous-utilisation, croissante, de la formation tout au long de la vie, un transfert insuffisant entre la recherche de base et la recherche à finalité industrielle. En outre, les entreprises ayant des activités d'innovation coopèrent insuffisamment, et l'activité entrepreneuriale régionale est insuffisante.

Les pôles de compétitivité, les actions en faveur de l'entrepreneuriat sont des politiques destinées à remédier à ces carences (l'étude, s'appuyant sur des données de 2005-06, n'a pas encore pu prendre en compte leurs effets). Ces actions doivent être étendues et pérennisées (cf. pour les pôles le chapitre y afférent).

Enfin, la crise économique et financière actuelle peut avoir comme effet indirect de favoriser un repli sur soi et la crainte de prendre des risques. Il sera nécessaire de rappeler que, au contraire, ce contexte économique difficile doit servir de creuset à l'adoption de nouveaux comportements contribuant à la résilience et au développement endogène de la région.

44

<sup>11</sup> Bernadette Biatour, Christel Chatelain, Chantal Kegels « Le système d'innovation en Wallonie », Février 2009. Soulignons que la définition de l'innovation adoptée par le Bureau Fédéral du Plan est celle de l'OCDE, à savoir la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés ou la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Dans le présent rapport, la définition de l'innovation est plus large pour englober tout ce qui concerne la capacité à introduire et mettre en œuvre le changement. Les indicateurs retenus par le Bureau du Plan couvrent donc un champ, plus restreint.

<sup>12</sup> Un système d'innovation peut être vu comme un ensemble d'acteurs et d'entités telles les entreprises et d'autres organisations et institutions qui interagissent dans la génération, l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances dans les processus de production. Ces interactions se réalisent à l'intérieur de réseaux de personnes ou d'institutions partageant un intérêt commun. Ces transferts de connaissances seront facilités par l'existence de proximité entre les membres de ces réseaux.

Parmi les acteurs d'un système régional d'innovation, on compte les entreprises, les centres de recherche, les universités, les organismes de formations, les gouvernements leurs administrations et OIP (ils définissent les politiques scientifiques et technologiques, contribuent à l'instauration d'un climat de confiance entre les différents acteurs de la région), les intermédiaires financiers, les banques d'affaires ou business angels., les structures publiques de financement de la recherche, les incubateurs d'entreprises, les Interfaces universitaires, les entreprises de services en R&D et les consultants dans le domaine juridique, de la gestion, en marketing, les institutions scientifiques, techniques et culturelles fédérales, les institutions scientifiques, industrielles et politiques européennes ou internationales.

Les liens et coopérations qui peuvent résulter de ces réseaux peuvent prendre des formes diverses : spin-offs, thèses de doctorat en entreprise, encadrement de stagiaires, colloques et conférences, co-publications, paiement de royalties, concessions de licences, mise en commun de ressources, co-développement de prototype, co-dépôt de brevets, prestations de services en R&D, participation à des Programmes Cadres Européens, etc.

## b. Les stratégies prioritaires

Nous ne semblons pas manquer d'idées ni de découvertes, mais bien de capacité d'absorption et de mise en œuvre de celles-ci.

La priorité est donc de développer les capacités wallonnes d'adopter et de mettre en œuvre rapidement des idées nouvelles qui permettent à la fois de faire évoluer le bien-être, la société, de mieux utiliser les moyens publics ou encore de créer des emplois.

Au-delà des seuls secteurs technologiques, c'est l'ensemble de la société qui doit être mobilisée autour de l'innovation pour dépasser la crise actuelle. Les pouvoirs publics doivent faire de l'innovation une priorité, en développant eux-mêmes les valeurs de nouveauté, de changement et de prise de risque, mais également en promouvant le droit à l'erreur et en évitant la stigmatisation de l'échec.

Nous proposons de définir, selon le même principe que le Plan Marshall, une stratégie régionale d'innovation, qui s'inscrirait dans le cadre de la politique européenne, et tirerait les leçons des succès et limites du système de schémas régionaux d'innovation français pour :

- développer systématiquement la culture de l'innovation, que ce soit dans l'enseignement, dans les entreprises ou encore dans l'administration ;
- utiliser la technique des réseaux pour multiplier les passerelles entre les mondes, mieux exploiter les connaissances, stimuler la créativité et diffuser les méthodes d'innovation, tout en laissant aux acteurs l'autonomie nécessaire au développement de la créativité ;
- faire venir davantage de PME à l'innovation (technologique et non technologique).

Le point de mire de cette stratégie, l'objectif que devront partager tous les acteurs doit être de transformer les idées et découvertes en résultats concrets en développant les comportements innovants dans tous les secteurs d'activités, y compris les secteurs non technologiques. Ce dernier objectif est particulièrement à suivre en ce qui concerne les pôles de compétitivité.

45 >>

## c. Les propositions d'actions

Cette stratégie pourrait contenir par exemple les actions suivantes, destinées à soutenir ces trois axes stratégiques prioritaires :

### 1. Pour développer la culture de l'innovation :

- Sensibiliser à la créativité et à l'esprit d'entreprendre à tous les niveaux, et particulièrement à travers les dispositifs d'éducation et de culture en développant, en partenariat avec les écoles et universités concernées, des cours de créativité, de gestion et d'élaboration de projets ainsi que d'organisation collaborative en utilisant des méthodes pédagogiques adaptées et cohérentes ;
- Valoriser la prise de risque et les activités créatives, notamment dans les domaines de la recherche et de la culture par le soutien de projets innovants et la large diffusion de projets existants ;
- Développer des cours spécifiques axés sur l'innovation et son management (créativité, veille stratégique, gestion de projet, travail en équipe, gestion de réseaux) à travers l'ensemble du cursus d'enseignement et de formation ;
- Créer un cadre favorable à la créativité, par exemple :
  - > inciter les entreprises à ouvrir leurs conseils d'administration à des non européens ;
  - > utiliser des cartes heuristiques pour rédiger les documents administratifs ;
  - > mieux informer la population des possibilités existantes par le biais des médias de proximité ;
- Prendre des mesures stimulant l'entrepreneuriat, par exemple :
  - > donner des parts motivantes aux fondateurs des spin-offs pour assurer leur motivation dans leur développement ;
  - > mettre un capital suffisant pour mener le développement de l'entreprise jusqu'au bout (et pas par petites mises à disposition) ;
  - > mettre à disposition des entreprises des outils de marché ;
- Stimuler et soutenir la veille des acteurs dans tous les domaines stratégiques (économie, technologie, évolution sociétale, culture, environnement et énergie, etc.).

### 2. Pour créer, développer et pérenniser les réseaux :

- Utiliser la technique des réseaux dans tous les domaines pour multiplier les passerelles entre les mondes, mieux exploiter les connaissances, stimuler la créativité et diffuser les méthodes soutenant l'innovation ;
- Promouvoir et soutenir la présence des entreprises et centres de recherches dans les réseaux et enceintes scientifiques et techniques internationales ; la normalisation internationale est par exemple un processus indispensable à suivre pour faciliter la commercialisation internationale des produits créés en Wallonie ;

- Poursuivre le développement de l'intermédiation technologique (notamment pour favoriser le matching des compétences) ;
- Prendre des mesures destinées à faciliter la pérennisation des réseaux :
  - > Former les animateurs de réseaux ;
  - > Développer les services en matière de propriété intellectuelle ;
  - > Reconnaître et diffuser les succès obtenus par des partenaires travaillant en réseau.

### 3. Pour faire venir les PME à l'innovation technologique et non technologique.

- Développer des chèques innovation permettant de définir les besoins des entreprises et de leur offrir des solutions appropriées ;
- Renforcer les efforts développés actuellement pour développer le management de l'innovation au sein des PME, les rapprocher des centres de recherche régionaux et les faire entrer davantage dans le monde de l'innovation et de la recherche au plan européen ;
- Mettre en place un système d'appui au développement commercial des produits innovants des PME ;
- Développer les synergies entre les PME et les centres de recherche universitaires, sectoriels, consommateurs et autres.

### Axe 3. Mettre en œuvre une stratégie cohérente d'orientation et de soutien à la recherche

*Il n'est jamais vain de le rappeler : la recherche fondamentale représente un investissement indispensable au progrès technologique mais aussi économique, social, éducatif et culturel ainsi qu'en matière de santé. Elle ne peut être guidée que par le désir d'apprendre et de découvrir et ne peut donc être limitée par une quelconque orientation. Orienter la recherche fondamentale serait d'ailleurs non pertinent, car les secteurs qui sont perçus aujourd'hui comme porteurs ne le seront pas nécessairement demain alors que d'autres, dont on perçoit mal le potentiel aujourd'hui, fourniront peut-être d'énormes opportunités.*

*En raison des forts enjeux de la possession des connaissances dans le monde du XXI<sup>e</sup> siècle, la concurrence entre les unités de recherche, les entreprises, mais aussi les régions du monde est de plus en plus forte, et seule l'excellence permet aujourd'hui de se différencier. Pour obtenir cette excellence, chaque territoire doit concentrer ses efforts de recherche sur les domaines qu'il identifie comme les plus prometteurs à son échelle, soit parce qu'ils sont explorés par des équipes dont l'excellence est de niveau international, soit parce qu'ils sont en relation avec les besoins de l'économie et/ou de la collectivité régionale.*

*Par ailleurs, un facteur critique en terme de retombées socioéconomiques de la recherche fondamentale réside dans la capacité régionale à diffuser les résultats de celle-ci vers la recherche appliquée, pour que celle-ci contribue au développement de nouveaux produits, procédés et services générateurs d'activités économiques et d'emplois.*

48

#### a. Les besoins essentiels

**1.** Bien que cela s'explique partiellement par la taille limitée de la région, la masse critique de la recherche fondamentale wallonne demeure faible même si, depuis 1998, les budgets publics de financement de la recherche (fondamentale et appliquée) se sont accrus de 43%.

A cet égard, on observe que les entreprises financent et s'impliquent très peu dans la recherche universitaire alors qu'elles pourraient bénéficier des avancées et des connaissances nouvelles développées en particulier au sein des universités. Un accroissement de l'implication et du financement privé de la recherche universitaire devrait permettre d'en accroître la performance et également d'enrayer la fuite des meilleurs chercheurs européens vers les Etats-Unis

**2.** Le nécessaire développement de la recherche wallonne est déjà et sera à l'avenir de plus en plus freiné par le manque de chercheurs. Selon Eurostat, en 2005, la part des diplômés en sciences et en technologie dans le total des nouveaux diplômés s'élève à 15,1% en Wallonie pour 25,2% dans l'UE des 15 (CESRW, Regards sur la Wallonie 2008, p. 42)<sup>13</sup>.

**3.** La stratégie européenne de Lisbonne a fixé comme objectif pour les pays et régions d'Europe d'atteindre en 2010 une intensité de R&D (rapport entre les dépenses de R&D et le PIB) de 3%, dont un tiers d'origine publique et deux tiers d'origine privée. L'effort significatif du public (33%) doit faire effet de levier pour dégager des sources supplémentaires de financement privé.

Les dépenses de R&D en Wallonie atteignent 2,01% du PIB en 2006 et la consolidation devrait se renforcer en 2007. La part des entreprises s'est renforcée avec 1,49% du PIB en 2006 en particulier dans les branches à haute technologie<sup>14</sup>. Ces taux sont bien meilleurs que ceux obtenus par de nombreuses régions non métropolitaines européennes, dont beaucoup parmi celles-ci sont néanmoins beaucoup plus performantes au plan économique.

Ceci s'explique principalement par l'éclatement du paysage de la recherche à la fois du point de vue des 'décideurs' (les autorités), des 'producteurs' (les centres de recherche) et des 'utilisateurs' (les entreprises) :

- La Wallonie souffre d'une disparité des 'donneurs d'ordre' : les orientations sont données au système de recherche par des autorités publiques différentes, chacune desquelles ayant ses propres priorités, critères, mécanismes de sélection et modalités de financement.
- Les activités des unités de recherche – qui sont pourtant menées par un nombre élevé de centres de recherche, de laboratoires universitaires reconnus et au moyen d'un équipement scientifique de qualité – sont dispersées et la plupart du temps isolées. Il s'en suit :
  - > une dispersion des efforts, voire une mauvaise utilisation des ressources, alors que le coût de la recherche est élevé et que de nombreuses thématiques demandent la concentration de moyens humains et techniques très importants,
  - > une faible visibilité de la qualité de la recherche wallonne, alors que celle-ci a besoin d'attirer des chercheurs belges et étrangers, de travailler en réseau avec d'autres unités, notamment pour mieux accéder aux financements européens, de faire connaître son niveau d'excellence et sa capacité d'alimenter l'innovation industrielle et sociétale pour obtenir des financements privés et associatifs.

49 >>

<sup>13</sup> Depuis 10 ans, le nombre d'étudiants, de diplômés du second cycle et de docteurs en sciences exactes et sciences de l'ingénieur dans les Universités francophones stagne (+0,7% par an entre 1997 et 2007) (Conseil des recteurs (CREF), *Annuaire statistique*, [www.cref.be](http://www.cref.be)). De plus, la part des étudiants en sciences exactes et ingénieur a baissé, passant de 21 à 19% sur cette même période. Enfin, selon le dernier rapport du CPS, la réalisation de l'objectif de Barcelone en Communauté française appelle une augmentation d'environ 10 000 ETP de personnel R&D, dont plus de 6 000 chercheurs, sachant que le nombre de chercheurs actuellement occupé atteint 7 800 ETP (CESRW, Regards sur la Wallonie 2008, p.44).

<sup>14</sup> Bureau fédéral du Plan, Le système d'innovation en Wallonie, Executive Summary.

- D'après le Bureau fédéral du Plan<sup>15</sup>, la capacité de valorisation des résultats de la recherche est trop limitée en Wallonie. Les efforts de R&D et d'innovation ne débouchent pas encore suffisamment sur de nouvelles activités susceptibles d'assurer le redéploiement industriel de la région.
- Enfin, la capacité d'absorption de ces résultats dans les entreprises n'est pas encore suffisante, notamment du fait de la faiblesse du transfert de connaissances entre la recherche de base et la recherche à finalité industrielle.

4. Depuis 2006, la Région et les entreprises ont beaucoup investi dans les pôles de compétitivité et les nombreux programmes initiés dans le cadre du plan Marshall. Ce démarrage rapide n'a pu se faire que grâce à des idées et des projets de recherche appliquée préexistants. Sous peine de voir la dynamique des pôles se ralentir à terme et le rythme des investissements diminuer, il faut multiplier les sources de ces idées, et créer de nouvelles opportunités technologiques ouvrant de nouvelles applications potentielles.

## b. Les stratégies prioritaires

1. Définir, mettre en œuvre et piloter une stratégie globale et intégrée d'orientation et de soutien à la recherche, dont les fonctions majeures seront

- Développer la **recherche fondamentale** en donnant la priorité aux équipes reconnues pour leur niveau d'excellence et les encourager à collaborer avec les autres équipes au niveau européen et international au-delà des clivages institutionnels,
- Développer une **recherche fondamentale stratégique** fondée dans quelques domaines porteurs potentiels que le tissu scientifique et économique wallon est en mesure d'explorer, de valoriser et d'exploiter,
- Favoriser le passage des recherches fondamentales initiées dans des laboratoires universitaires vers l'innovation et l'application (**recherche translationnelle**),
- Stimuler le **transfert des technologies** vers les PME de manière à soutenir en permanence leur adaptation technologique et le développement de leur potentiel entrepreneurial.

2. Améliorer la performance du secteur de la recherche.

La mise en œuvre de cette stratégie devrait comprendre également une coordination et une rationalisation des structures de recherche afin de leur donner une capacité de découverte et de développement plus importante, et d'améliorer, à coût égal, la capacité, la disponibilité et la proximité du système de recherche wallon avec la société et le tissu économique.

3. Améliorer le nombre et le niveau des chercheurs

- susciter davantage de vocations en éveillant la population aux sciences et aux technologies ;
- améliorer le taux de réussite des étudiants dans les domaines scientifiques (voir les mesures proposées dans le chapitre « investir (dans) la société de la connaissance ») ;
- stimuler les carrières et valoriser les métiers scientifiques ;
- favoriser la participation des chercheurs wallons à des équipes internationales et l'attractivité de la Wallonie pour les chercheurs.

4. Mettre en œuvre tous les effets de levier possibles pour entraîner le secteur privé à participer davantage au financement de toutes les activités de recherche, y compris la recherche fondamentale parce que c'est elle qui développe les connaissances de manière durable.

## c. Les propositions d'actions

1. En matière de politique intégrée de la recherche:

- Créer un **espace de la recherche commun** aux Académies en voie de constitution pour maximiser notre masse critique à l'échelle européenne, voire mondiale et concentrer les moyens disponibles, en particulier les chercheurs et leurs idées à l'intérieur de cet espace :
  - > dans les domaines de la recherche fondamentale où nous avons des équipes de haut niveau, susciter la création de *centres d'excellence inter-académies* et faire bénéficier leurs travaux d'un soutien prioritaire, pour autant qu'il y ait mutualisation des efforts et des équipements, et moyennant évaluations régulières par un jury international de haut niveau dans leur domaine ;
  - > dans les quelques domaines essentiels pour le développement socioéconomique wallon (domaines des pôles de compétitivité, énergie renouvelable, environnement et lutte contre les GES, culture, pédagogie), s'inspirer des initiatives internationales pour créer des *centres de recherche virtuels*. Dans ces centres, les meilleurs chercheurs des Académies sont sélectionnés par un jury international et sont financés pendant 5 ans sur un projet qu'ils choisissent. L'évaluation porte autant sur leur publication que sur la valorisation des résultats. Ces centres sont mis en lien avec des réseaux en mesure de valoriser rapidement leurs découvertes (pôles de compétitivité, clusters, autres lieux où différents centres de recherche translationnels, des diffuseurs et des utilisateurs travaillent ensemble).

<sup>15</sup>BFP, Le système d'innovation en Wallonie, Executive Summary

- Favoriser le passage des recherches fondamentales initiées dans des laboratoires universitaires vers l'innovation et l'application (**recherche translationnelle**) :
  - > en identifiant de manière constante ce qui pourra être exploité demain au départ des travaux des chercheurs et notamment de leurs publications ;
  - > en diffusant les résultats des recherches soutenues par la Région auprès des acteurs économiques wallons pour en assurer une valorisation maximale ;
  - > en favorisant l'émulation de start-up ou de spin-off par la mise en relation des scientifiques et des candidats entrepreneurs et en mettant à leur disposition des outils d'analyse de marché ;
  - > en poursuivant les efforts d'amélioration de l'intermédiation scientifique et technologique.
- Faire venir les PME à la recherche via le soutien à des **plates-formes technologiques** à créer à l'intérieur et/ou en dehors des pôles de compétitivité.
- Assurer l'intégration de cette politique sur le terrain par une **Agence wallonne pour la Recherche**, qui serait responsable du pilotage de la politique régionale d'orientation, de soutien et de valorisation de la recherche, qui coordonnerait les acteurs<sup>16</sup> et les projets subventionnés, suivrait le travail des équipes, stimulerait leur performance et assurerait leurs contacts avec le monde industriel, financier et associatif.

## 2. En matière de rationalisation des structures et des efforts de recherche :

- Développer et encourager les **synergies** entre les centres de recherche issus des Universités, des Hautes écoles, des organisations reconnues, du secteur privé ou associatif, etc. ;
- Susciter le **regroupement des Centres de Recherche Agréés** en un nombre restreint d'entités disposant d'une masse critique plus significative au plan européen, ainsi que de capacités et d'une visibilité accrues, avec des coûts de gestion et d'infrastructure a minima ;
- **Mutualiser les équipements scientifiques** financés par les pouvoirs publics et rationaliser leur utilisation : dresser un inventaire de tous les équipements scientifiques afin de les mettre à disposition de l'ensemble de la communauté scientifique wallonne et des entreprises ;
- Veiller à vérifier la **capacité d'absorption des budgets** par les unités de recherche dans la perspective d'une utilisation efficiente des fonds publics ;
- Revoir la manière dont la **valorisation de la recherche** est gérée par les universités dans l'optique d'un espace commun de la recherche supervisé par l'Agence, qui assure une plus grande spécialisation et une meilleure proximité avec les acteurs dans chaque domaine scientifique et économique, ainsi qu'en matière de propriété intellectuelle.

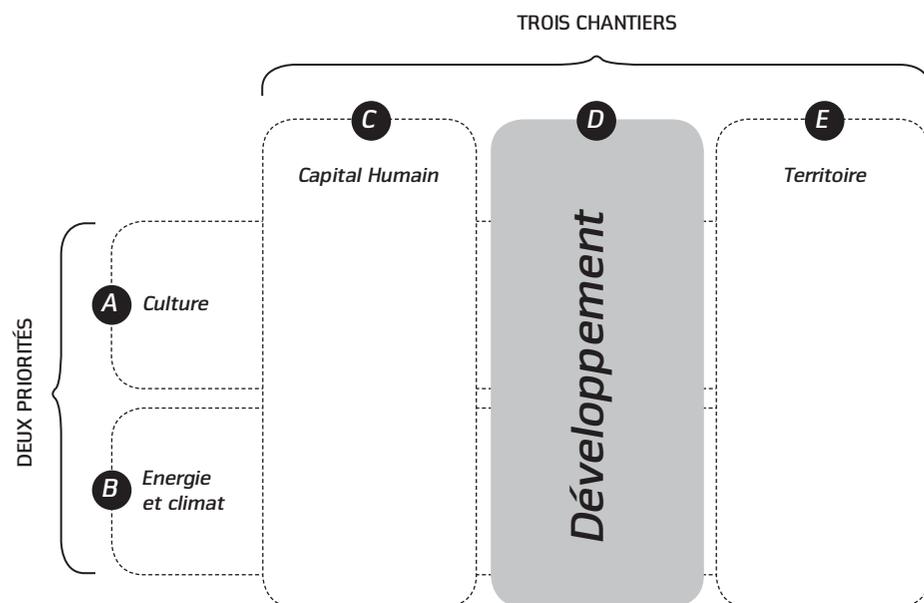
<sup>16</sup> Par « acteurs » sont entendus ici toutes les parties prenantes à un projet de recherche, subventionné ou non, en ce compris les centres de recherches et organes du monde académique bien sûr mais également les entreprises, organismes de financement... Les projets de recherche étant typiquement des projets à développer au sein de partenariats publics-privés, secteurs privés et associatifs devraient participer à la gouvernance de l'Agence.

## 3. En matière d'attractivité de la recherche pour les chercheurs :

- Améliorer le **cadre de travail** de la recherche pour offrir les conditions adéquates aux chercheurs (laboratoire, équipements et engagements de techniciens appelés à les aider, etc.) ;
  - Améliorer les **perspectives de carrière** des chercheurs, notamment celles des plus prometteurs, et structurer des filières à l'intérieur desquelles ils peuvent progresser sur le plan scientifique et/ou managérial ;
  - Poursuivre le plan de **mandat d'impulsion scientifique** (MIS) du Fonds de la Recherche scientifique qui vise à soutenir les jeunes chercheurs pour développer une unité scientifique universitaire dans un domaine d'avenir ;
  - Soutenir et consolider les initiatives des Universités en lien avec les dispositifs européens visant à renforcer la **participation des chercheurs wallons à des centres de recherche internationaux** ;
  - Encourager des chercheurs hautement qualifiés, qui mènent leurs travaux à l'étranger, à **s'installer en Wallonie**, notamment en poursuivant le mandat d'impulsion scientifique (MIS) – mobilité Ulysse du Fonds de la Recherche scientifique ;
- **Ouvrir l'enseignement des sciences :**
- > En permettant aux futurs professeurs du secondaire et du supérieur d'être en contact avec les derniers développements de la recherche et en leur permettant notamment de préparer des thèses de doctorat qui suscitent la créativité et favorisent l'apprentissage à la prise de décisions ;
  - > En centrant l'enseignement sur ce qui est attractif pour les jeunes aujourd'hui et en les éveillant à l'expérimentation ;
  - > En ouvrant vers le concret et l'extérieur les étudiants en sciences (participation à des colloques, à des expériences, à des visites de grands laboratoires,...).

## 4. En matière de financement de la recherche:

- Créer un cadre optimal au développement de **fondations universitaires** pour contribuer au financement de la recherche universitaire à long terme et développer des programmes d'enseignement ;
- Accroître la **participation des entreprises** dans le financement des universités (chaires, programmes thématiques, financement de doctorats, etc.) ;
- Stimuler les universités à **travailler en réseau** (réseaux entre universités belges, entre universités européennes, avec les entreprises et les centres de recherche agréés) pour utiliser davantage les fonds de recherche européens et internationaux dans le développement de projets.



## D. Chantier 2 (Développement)

*Mobiliser nos forces et nos atouts pour un développement durable de la Wallonie*

Nous rejoignons les résultats des premières évaluations du plan Marshall pour considérer que la politique industrielle, qui consiste

- à affecter des moyens supplémentaires aux cinq domaines stratégiques retenus pour la création des pôles de compétitivité, correspondant aux points forts actuels de la Wallonie ;
- en la mise en réseau des acteurs de la compétitivité wallonne au sein des pôles de compétitivité et des clusters ;
- en un renforcement de l'employabilité pour augmenter le taux d'emploi et soutenir le développement des activités économiques.

doit être renforcée et pérennisée.

Elle doit également être étendue et complétée par

- la mise en capacité des acteurs économiques à saisir les nouvelles opportunités de marché ouvertes par les exigences de développement durable (protection et gestion de l'environnement, économies d'énergie, énergies renouvelables, etc. ) ;
- une politique de développement de la dimension économique des activités culturelles ;
- un soutien renouvelé au développement des entreprises, notamment à travers un cadre financier plus adéquat et des infrastructures plus compétitives ;
- un renforcement de la gouvernance régionale, pour la rendre plus participative, plus transparente, plus efficiente et plus prospective.

## Axe 1. Renforcer la politique des réseaux d'entreprises

*Face aux mutations considérables de l'économie, les pouvoirs publics doivent définir les stratégies les mieux adaptées pour tirer le meilleur de la force d'innovation du tissu économique et des entreprises qui le composent.*

### a. Les besoins essentiels

On compte aujourd'hui en Wallonie treize clusters et cinq pôles de compétitivité reconnus et mis en place avec l'appui du Gouvernement, dont plusieurs sont actifs dans le développement durable et le réchauffement climatique.

Les pôles de compétitivité et les réseaux d'entreprises en général renforcent l'attractivité d'une région et développent l'emploi via un dynamisme économique accru et un renforcement des synergies entre les acteurs. Selon le Bureau fédéral du Plan, la mise en place effective des pôles de compétitivité est de nature à pallier la faiblesse du système d'innovation wallon, d'une part, en lui conférant une capacité d'absorption des résultats de la recherche de base dans des recherches à finalité industrielle et, d'autre part, en stimulant la collaboration des entreprises avec les différentes parties prenantes à l'origine des processus innovants<sup>17</sup>.

La qualité essentielle de cette dynamique réside dans son système de gouvernance. A l'approche classique 'top down', elle substitue en effet une logique 'bottom up' selon laquelle ce sont les acteurs économiques qui procèdent aux décisions opérationnelles. Cette philosophie constitue l'âme même de tout projet de redéploiement économique durable dans la mesure où, non seulement, elle crée de la confiance tant entre les acteurs qu'entre ceux-ci et les pouvoirs publics mais surtout, elle favorise la structuration réticulaire du tissu économique wallon. C'est pourquoi elle demande à être généralisée à l'ensemble des politiques publiques à finalité économique.

### b. Les stratégies prioritaires

La qualité de l'initiative ainsi que son mode de gouvernance plaident en faveur d'une pérennisation et d'un renforcement de l'expérience.

La priorité est d'assurer une coordination et une harmonisation des dispositifs existants pour garantir une mise en réseau cohérente des acteurs. Les autorités publiques doivent délivrer un message fort afin de développer la culture partenariale, y compris entre réseaux afin d'inscrire les initiatives existantes dans la durée et de ne pas les diluer dans un magma de projets qui abolirait tout sens des priorités.

Mais ce renforcement de la cohérence et de la coordination ne peut se faire au détriment de l'émergence de nouveaux réseaux dans les secteurs porteurs de développement économique pour lesquels il n'existe pas encore de masse critique en Wallonie. C'est, par exemple, le cas des énergies intelligentes qui font appel à des savoirs et des savoir-faire répandus en Wallonie, dont certains segments sont développés par des entreprises wallonnes et qui relèvent de champs couverts par les pôles de compétitivité existants. Stimuler leur développement dans la perspective d'occuper une place compétitive sur le marché international implique une initiative spécifique visant à cristalliser les volontés autour de projets précis.

Le renforcement de la politique des réseaux d'entreprises devra viser notamment à :

- veiller à la gouvernance de la politique : éviter les doubles emplois, la concurrence stérile, susciter et renforcer les synergies entre réseaux ;
- veiller à la gouvernance de chaque réseau :
  - > veiller à l'inclusion de toutes les parties prenantes au sein des pôles de compétitivité ;
  - > mobiliser davantage d'entreprises dans les réseaux d'entreprises, notamment des PME mais aussi les leaders de leur marché ;
  - > accentuer la participation financière des entreprises dans les projets, notamment en termes de recherche ;
- élargir le nombre, la qualité, le spectre des innovations mises en œuvre et à leur diffusion la plus large :
  - > mettre en œuvre une recherche fondamentale d'excellence dans les domaines des pôles de compétitivité afin de garantir l'émergence de projets de recherche pour les prochaines années dans les pôles ;
  - > généraliser le transfert de technologies menant à l'industrialisation ;
- assurer le financement des projets en termes de capital à risque.

<sup>17</sup>BFP, Working paper 2-09, Le système d'innovation en Wallonie, Executive Summary.

## c. Les propositions d'actions

Ces différentes priorités pourront être concrétisées par la mise en œuvre des actions suivantes :

- pérenniser la politique des pôles pour maintenir l'enthousiasme et la dynamique (simplification administrative, appels à projets, financement transversale et budget unique);
- développer une culture du projet dans les pôles et les clusters, mais aussi dans les administrations et organismes publics avec lesquels ils sont appelés à travailler ;
- renforcer le soutien financier et administratif aux projets développés par les pôles ;
- développer des partenariats concrets avec les autres régions et participer davantage aux initiatives en Europe ;
- assurer une plus grande visibilité du nouveau dispositif de clustering wallon à l'international ;
- étudier et utiliser mieux le levier de financement européen (PCRD) ;
- renforcer les projets en matière de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable dans les pôles de compétitivité et soutenir les clusters du domaine (TWEED, Eco Construction, Cap 2020, Déchets) via le développement d'un axe spécifique dans les pôles, des appels à projets et un financement spécifique.

## Axe 2 . Soutenir le développement des entreprises

*Pour poursuivre son développement, la Wallonie a besoin de créer et de développer davantage d'entreprises, en particulier des PME de taille européenne. Elle doit aussi développer l'entrepreneuriat, pour accroître les créations d'entreprises et rendre les entreprises créées plus vigoureuses et plus durables.*

*Le développement entrepreneurial de la Wallonie nous semble aujourd'hui devoir être axé autour des quatre principes suivants :*

- *La promotion d'une économie durable n'est pas antinomique avec la poursuite d'une politique industrielle ambitieuse.*
- *Le développement du tissu industriel ne peut miser sur les seules grandes entreprises mais doit intégrer les maillons essentiels que constituent les PME les plus compétitives. Demain plus qu'aujourd'hui, il ne peut s'agir de deux mondes indépendants mais d'entreprises interconnectées parce qu'elles se savent soumises aux mêmes contraintes.*
- *Le rapprochement entre secteur public, secteur associatif et secteur privé doit se poursuivre, tant parce que l'amélioration de la compétitivité régionale est un objectif commun, que parce que ces trois secteurs sont interdépendants Ils ont tout intérêt à travailler ensemble.*
- *Pour se développer, les entreprises doivent avoir accès à des capitaux. Lorsqu'une PME se développe sur un marché porteur, ce besoin est en général particulièrement élevé. L'accès au financement devient un facteur critique pour son développement.*

## a. Les besoins essentiels

**1.** Au moment où la compétition mondiale se trouve exacerbée par une grave crise économique, il est crucial que l'ensemble des forces vives wallonnes se vivent en complémentarité et joignent leurs efforts pour préserver autant que possible l'activité et l'emploi. Sont en jeu les outils industriels, le dynamisme et les compétences des travailleurs, des cadres, des dirigeants et des investisseurs présents en Wallonie ainsi que la capacité d'intervention régionale.

**2.** Enfin, le vieillissement de la population, mais aussi les nouvelles formes d'organisation familiale génèrent de nouveaux besoins en matière d'accompagnement, en matière de mobilité, en matière d'aide à la vie quotidienne. La demande pour les Titres-Services le démontre. Cette mesure ne peut cependant pas être transposée, quoique certains en disent, à l'ensemble des services aux personnes. Mais elle révèle incontestablement l'amplitude de ce champ d'activité susceptible de générer de nombreux emplois nouveaux. L'économie sociale est bien positionnée pour jouer

un rôle clef sur ce marché en proposant des solutions nouvelles en matière de mobilité pour les personnes âgées, en matière de facilitation de la vie quotidienne par la réalisation de petits travaux non couverts par les activités économiques traditionnelles, etc.

**3.** Par ailleurs, le secteur financier se montre réticent à prendre des risques dans des projets économiques, alors que les entreprises ont plus que jamais besoin de capitaux pour se créer et se développer.

En outre, les PME technologiques et/ou en phase de croissance rapide demandent des mécanismes d'amorçage particuliers, que ce soit au moment de leur création ou dans les phases qui suivent directement l'investissement initial (seed capital). Ces PME constituent un potentiel de développement d'activités et d'emplois élevé et peuvent devenir les champions régionaux de demain. Elles constituent le moyen privilégié d'exploiter les applications résultant de la recherche technologique. Or, le marché wallon étant restreint, il n'intéresse guère les grands investisseurs spécialisés dans ce domaine et équipés pour assurer un accompagnement attentif de l'entreprise, ce qui n'est pas à la portée des banquiers.

Le rôle des pouvoirs publics est donc devenu essentiel :

- pour garantir aux entreprises un accès normal aux capitaux notamment en mobilisant les outils financiers publics ;
- pour fournir aux PME technologiques et/ou en phase de croissance rapide l'accompagnement nécessaire à leur démarrage et à leurs premières phases de développement.

60

## b. Les stratégies prioritaires

**1.** Une économie régionale dynamique, inventive, mobile ne peut se construire qu'autour d'un dialogue social efficace. Il faut donc nourrir le partenariat social pour qu'il reste constructif et coopératif, pour gérer les tensions que la mondialisation, les mutations technologiques et la crise financière et économique exacerbent.

A côté de ce partenariat social, le partenariat public-privé est également déterminant. Nous recommandons d'amplifier les efforts de simplification administrative et de continuer à faciliter la création des entreprises, en particulier les start-ups, et le développement des entreprises existantes, notamment en améliorant l'efficacité des aides en gérant et en communiquant mieux sur leurs modalités opérationnelles.

**2.** Par le renforcement du partenariat entre le secteur public et le secteur associatif, l'économie sociale marchande et non-marchande doit se développer et créer des emplois inaccessibles au secteur privé. Les « Groupements d'Employeurs » ou les « Groupements d'Intérêts Economiques » peuvent permettre aux entreprises de mieux faire face à certains types de coûts fixes et à certains besoins de main d'œuvre. En effet, certaines tâches doivent impérativement être effectuées dans les entreprises alors que celles-ci nuisent à leur productivité, singulièrement au sein des PME. Pensons à certaines tâches administratives, d'entretien des bâtiments, de collecte de déchets, d'entretiens des abords, d'archivage, etc... Le regroupement de

ces besoins facilite leur financement et surtout permet aux entreprises partenaires de se concentrer sur leur métier de base les rendant ainsi plus productives. Ce type de projet a pu être testé notamment à travers le dispositif PERICLES qui visent la création de coopératives agréées en tant qu'Entreprise d'Insertion.

**3.** Les pouvoirs publics doivent aussi garantir que les entreprises puissent accéder, sous des règles appropriées, aux capitaux nécessaires à leur création et développement. Des mécanismes doivent être mis en place pour :

- faciliter l'accès au crédit sans devoir épuiser ses moyens financiers, c'est-à-dire faisant appel aux investisseurs privés locaux ;
- permettre à chaque entrepreneur de rebondir et valoriser la création d'activités : nombreuses sont les entreprises désormais solides qui n'existent que parce que leurs fondateurs n'ont pas abandonné après un premier échec.

Dans le cas PME technologiques et/ou en croissance rapide, nous proposons de :

- favoriser le développement des fonds privés de capital à risque en partenariat avec les pouvoirs publics ;
- couvrir les goulets d'étranglement du financement du cycle de vie des sociétés de croissance en favorisant le développement d'une offre de seed capital et de capital d'amorçage correspondant au second tour de table du financement, lorsque l'entreprise est créée et a des besoins importants en termes de développement, notamment commercial (niveau moyen d'intervention de 1 à 3 mio €).

61 >>

## c. Les propositions d'actions

### 1. Pour renforcer le développement et la création des entreprises :

- Créer un espace de dialogue régional entre interlocuteurs sociaux qui permette de renforcer un partenariat social constructif, moteur de la politique régionale et outil efficace de prévention des tensions socio-économiques. Concevoir et développer une stratégie de veille économique et stratégique non seulement au niveau des entreprises mais aussi des pouvoirs publics.
- Créer en Région wallonne une base de données permettant à une entreprise de disposer de toutes les informations publiques nécessaires à son implantation dans les 24h. En effet, la première démarche dans la décision de création d'une entreprise est le lieu de son implantation. Cette démarche devrait être facilitée pour tous les candidats entrepreneurs en les éclairant sur l'offre publique complète disponible.
- Adapter le versement des aides publiques régionales à la vie des PME et à la réalité économique. Trop souvent en effet, les PME ne peuvent prévoir le timing de perception de certaines aides régionales (par exemple les avances récupérables) ;
- Mettre à disposition des PME, et notamment des start-ups, des outils d'études de marché ;

- Sensibiliser à la créativité et à l'esprit d'entreprendre (Cf . Chantier C, Axe 2 « Innovation ») ;
- Créer un portail permettant à des porteurs de projets (Start-ups ou Spin-offs) d'entrer en contact avec des managers potentiels.

## 2. Pour favoriser le développement des entreprises d'économie sociale :

- Renforcer les projets d'économie sociale en renforçant les politiques telles que celle mise en œuvre via le dispositif PERICLES.
- Améliorer et renforcer la mesure IDESS afin de la faire mieux coller aux besoins de la population dans un domaine qui n'est aujourd'hui couvert ni par les pouvoirs publics, ni par le secteur privé.

## 3. Pour faciliter l'accès des entreprises au financement :

- En faveur du financement des PME en général :
  - > développer un fonds de capital de développement sur le modèle québécois. Ce fonds pourrait trouver sa traduction dans la proposition actuelle de Caisse d'Investissement de Wallonie, émise dans le cadre du plan de relance wallon. Il est important de veiller à la mise en œuvre effective de cette décision afin de récolter l'épargne publique wallonne pour l'investir dans le tissu industriel wallon en alignant les intérêts des épargnants avec ceux des entreprises dans lesquelles ils investissent, c'est-à-dire en leur faisant participer indirectement dans le capital des entreprises moyennant certaines garanties. Ces moyens importants pourraient notamment permettre de financer des projets durables pour la Wallonie ;
  - > renforcer les incitants fiscaux pour les particuliers qui investissent leur épargne dans le développement de l'économie régionale ;
  - > mettre à la disposition des PME les résultats d'un observatoire des comportements de consommateurs de manière à leur permettre d'anticiper les attentes et de développer de nouveaux services et produits.
- En ce qui concerne le financement spécifique des PME technologiques et/ou en forte croissance :
  - > explorer l'utilisation de la structure des PRICAF pour créer des sociétés privées d'investissement en capital risque bénéficiant de la garantie des pouvoirs publics selon une architecture s'inspirant des recommandations suivantes :
    - l'un de ces fonds devrait être spécialisé en capital d'amorçage et être conçu de manière à pouvoir juger de la qualité d'un projet technologique pour prendre des décisions sur des relativement petits montants (1,2 M€) en moins de trois mois ;
    - ces fonds devraient être construits en partenariat avec les outils financiers (1 pour 1) ;
    - un autre fonds devrait faciliter la mise en bourse des entreprises wallonnes à travers un partenariat public/privé dans la mise en place d'un véhicule financier à capital variable ;

- ce système doit permettre d'assurer la liquidité d'un investissement dans une société de croissance grâce à la facilitation de son introduction sur un marché boursier.
- > Aider les PME technologiques en croissance à gérer leur trésorerie, en assurant la prédictibilité des aides régionales, en particulier des avances récupérables, via une information automatique sur le timing des opérations d'instruction et de décision sur les demandes déposées. Une fois les déclarations de créance rentrées, un courrier devra précisément indiquer le moment où le montant sera versé.

## Axe 3. Renforcer l'employabilité

Début 2008, la Région wallonne comptait 143 700 chômeurs, soit un taux de chômage de 9,8 %<sup>18</sup>, et ce malgré :

- > la création de près de 100 000 emplois entre 1995 et 2006<sup>19</sup> ;
- > le fait qu'en 2008, le taux d'emploi, à 57,8 %, atteint un record depuis 1995 mais reste encore éloigné des 70 % fixé au Conseil européen de Barcelone ;
- > la forte baisse du chômage intervenue entre 2004 et 2008 : -26 219 chômeurs, soit une baisse de 15,4 % en 4 ans<sup>20</sup> ;
- > la persistance de difficultés rencontrées par les employeurs pour le recrutement sur certains métiers, et pas nécessairement les plus qualifiés : le FOREM a ainsi établi en 2007 une liste de 51 fonctions « critiques », dont certaines affichent plus de 1000 postes vacants<sup>21</sup>.

Ce chômage touche inégalement les différentes catégories de publics, selon :

- > leur âge : malgré une forte baisse entre 2004 et 2008, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans dépasse encore les 20 % (27,8 % en 2007)<sup>22</sup> ;
- > leur niveau de formation : les personnes ayant un faible niveau de formation sont nettement plus touchées que les autres ;
- > leur lieu d'habitation et le nombre d'emplois disponibles localement : le taux de chômage est ainsi nettement plus élevé dans le Hainaut (et plus encore dans la région du Borinage) que dans le reste de la Wallonie.

On observe par ailleurs une proportion très forte de chômeurs de longue, voire très longue durée (46 % sont au chômage depuis plus de 2 ans). En 2007, le taux de chômage de longue durée était de 57 %<sup>23</sup>.

64

<sup>18</sup> Les chiffres relatifs au chômage et au taux d'emploi repris dans de cette section se basent sur l'Enquête sur les Forces de Travail (Eurostat DGSIE) qui prend en compte la définition du chômage du BIT (Bureau International du Travail). Le mode de calcul est différent de celui de l'ONEM et du FOREM.

<sup>19</sup> Source ICN, calcul IWEPS-CESRW.

<sup>20</sup> Eurostat DGSIE, Enquête sur les Forces de Travail. Données trimestrielles sur la période 1<sup>er</sup> trimestre 2004 à 1<sup>er</sup> trimestre 2008.

<sup>21</sup> Aide familiale, Attaché commercial, Boucher, Boulanger – Pâtissier, Carrossier, Chauffeur poids lourd, Chef de projet informatique, Coffreur, Commis de cuisine, Comptable, Couvreur, Développeur informatique, Electricien, Fraiseur sur machine à commande numérique, Gestionnaire d'exploitation informatique, Infirmier, Maçon, Magasinier, Mécanicien industriel de maintenance, Monteur en sanitaire et chauffage central, Opérateur call-center, Peintre industriel, Secrétaire, Secrétaire de direction, Soudeur, Technicien de production en biopharmacie, Technicien en maintenance et diagnostic automobile, Technicien frigoriste, Tuyauteur industriel, Vendeur à domicile et les métiers de l'énergie.

<sup>22</sup> CESRW, Regards sur la Wallonie 2008, p.13

<sup>23</sup> CESRW, Regards sur la Wallonie 2008, p.14.

### a. Les besoins essentiels

Renforcer le taux d'emploi des Wallons et des Wallonnes est essentiel si l'on veut garantir notre niveau de bien-être et permettre à chacun de jouer un rôle actif dans la société.

Mais il est également crucial pour l'activité des entreprises, du secteur public et du secteur associatif de trouver la main d'œuvre dont ils ont besoin pour fonctionner et se développer.

Alors que des politiques nombreuses et onéreuses sont menées en ce sens, de nombreux paradoxes caractérisent la situation en matière d'emploi, et notamment :

- > la désaffectation des jeunes pour les carrières techniques et scientifiques, alors que ces carrières font et feront demain une part importante de la valeur ajoutée régionale ;
- > la difficulté de l'enseignement de diplômer des jeunes prêts à entrer sur le marché du travail, qui explique une partie du chômage important des jeunes ;
- > la difficulté de mise en œuvre de la politique d'activation des chômeurs ;
- > la présence persistante de métiers en pénurie ;
- > la pertinence, le coût et la faisabilité de la lutte contre les économies parallèles, à travers notamment la politique de titres services.

65 >>

### b. Les stratégies prioritaires

Ces paradoxes ne disparaîtront pas par une simple amélioration de l'efficacité spécifique des (trop ?) nombreux dispositifs d'aide et de service aux employeurs, aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi : une intervention sur toutes les politiques influençant l'employabilité des personnes doit se faire.

Les buts de cette remise à plat devraient être notamment les suivants.

#### 1. Rendre attractifs tous les emplois

En même temps que des initiatives doivent être prises pour développer la création et le maintien d'emplois (voir les autres chantiers proposés par ailleurs), il faut

- supprimer les pièges financiers à l'emploi ;
- rendre toutes les professions suffisamment attractives ;
- mobiliser positivement les demandeurs d'emploi pour les amener à occuper les emplois qui leur sont accessibles directement ou moyennant une amélioration de leurs aptitudes et/ou compétences.

## 2. Clarifier, fluidifier, rationaliser les politiques et les dispositifs

- Simplifier les mécanismes d'aides à l'emploi et à la formation, tant pour les entreprises que pour les demandeurs d'emploi ;
- Assouplir et diversifier les possibilités d'accès à un travail pour ceux qui ne sont pas employables dans le cadre d'un contrat d'emploi.

## 3. Améliorer la gouvernance de l'ensemble du système

- Relier le dispositif d'accompagnement et de qualification des demandeurs d'emploi et en particulier des jeunes pour les amener le plus vite possible sur le marché ;
- Mobiliser les entreprises et leurs dispositifs d'accompagnement pour mieux anticiper les mutations économiques et adapter la politique d'enseignement et de formation en conséquence pour éviter les déséquilibres du marché de l'emploi.

- Donner une publicité maximale des fonctions en pénurie, en demandant aux entreprises concernées de faire figurer leurs besoins concrets sur un même site internet reprenant tous les postes disponibles par type de fonction ;
- Faciliter l'accès au marché des personnes exclues en élargissant la formation en alternance ou sur les lieux de travail (stages, PFI) ;
- Simplifier et doper le dispositif de validation des compétences en partenariat avec les différents organismes de formation et améliorer la complémentarité entre les filières.

## c. Les propositions d'actions

**1.** Mettre à plat, avec les acteurs, et dans une optique prospective (comment les notions de travail, d'emploi, de formation vont-elles évoluer ?) et transversale (portant sur l'ensemble des politiques d'emploi, d'enseignement, de formation, d'assurance-chômage et d'assurances sociales) tout le système de mobilisation et de valorisation du capital humain : les conditions et niveaux de rémunération, les coûts salariaux (fiscalité et parafiscalité), l'organisation du travail et les conditions d'accès au marché du travail, l'offre de formation initiale (enseignement) et continuée, en particulier celle visant les demandeurs d'emploi ou les salariés des secteurs en mutation technologique ou organisationnelle.

**2.** Négocier et mettre en œuvre une adaptation du système pour :

- faciliter la création d'emplois pour les personnes faiblement qualifiées, par la conversion de réductions de charge des entreprises en rémunération des salariés ;
- améliorer le pilotage, l'attractivité, l'accessibilité, le fonctionnement et la transparence du marché de l'emploi ;
- améliorer l'activation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

**3.** Quelques mesures allant dans ce sens :

- Valoriser davantage la vie professionnelle auprès des jeunes en cours d'étude, et particulièrement les carrières techniques et scientifiques dans les domaines prioritaires wallons (domaines d'activité des pôles de compétitivité, énergie, environnement) pour faciliter leur entrée sur le marché et les diriger vers des domaines où les besoins existent ;
- Mieux utiliser l'économie sociale en termes de remise au travail des personnes dans des filières économiques où la chaîne de valeur ne permet pas d'utiliser des personnes très qualifiées, mais permet de remettre des personnes au travail dans un cadre adapté ;

## Axe 4. Exploiter les promesses de l'économie durable

*On estime à 750 milliards de dollars les dépenses qui devraient être faites dans le monde pour stimuler la transition vers une économie durable<sup>24</sup>.*

*A l'échelle de la Belgique, le Bureau fédéral du Plan évalue les coûts totaux directs de la mise en œuvre du plan 20/20 de l'UE (pour la Belgique, 13 % énergies renouvelables, 20 % de baisse des émissions de GES) à 3,5 milliards d'euros d'ici 2020. Ces coûts sont répartis pour 40 % dans le secteur des transports, 32 % dans le secteur du logement et 26 % dans l'industrie.*

*Pour autant que les entreprises wallonnes puissent en bénéficier, ces dépenses importantes offrent un véritable moteur de relance économique et de création d'emplois qualifiés non-délocalisables, en particulier dans les secteurs de la production d'énergies renouvelables, de la construction (isolation, ventilation, maisons passives...), de l'ingénierie industrielle (optimisation des processus industriels), du recyclage.*

*Partout dans le monde, des entreprises visent à prendre pied sur ces nouveaux marchés. Les entreprises qui arriveront à développer des produits et services innovants et novateurs dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité énergétique et de la production d'énergies vertes pourront les adresser à un marché potentiellement mondial.*

*Cependant, cette évolution ne concerne pas que les secteurs d'activités directement liés au développement durable mais bien tous les acteurs de tous les secteurs. L'augmentation de la demande pour des biens et services durables va générer un effet d'entraînement et l'ensemble des acteurs inscrira, à court terme, des considérations liées au développement durable dans ses choix d'achat ou d'investissement (clauses particulières dans les cahiers des charges des donneurs d'ordre...) : à terme, les entreprises qui n'auront pas pu s'adapter à l'évolution et aménager leurs processus, procédures et stratégies à ce nouveau contexte se verront exclues du marché.*

*Dans cette perspective, il est essentiel que la poursuite de la politique industrielle initiée dans le cadre du plan Marshall soit renforcée pour permettre aux acteurs économiques de s'adapter à ces nouvelles opportunités de marché. C'est d'autant plus jouable que nombre de nos entreprises disposent d'atouts considérables leur permettant d'espérer jouer un rôle de leader dans certaines des niches en développement.*

<sup>24</sup>« One third of the around \$2.5 trillion-worth of planned stimulus packages should be invested on 'greening' the world economy. This would assist in powering the global economy out of recession and onto a Green, 21st century path a new report released today by the UN Environment Programme (UNEP) says. The estimated \$750 billion of green investment, equal to about one per cent of current global GDP, could trigger significant, multiple and potentially transformational returns. » Realizing a «Green New Deal», United Nations Environment Programme, Communiqué du 16/2/2009.

### a. Les besoins essentiels

Nous proposons de profiter de l'énorme potentiel de développement que la prise en compte des exigences du développement durable représente pour en faire un des axes du redressement wallon. Plus encore : ayons de l'ambition et fixons nous comme objectif de devenir, en 2020, une région de référence, au niveau mondial, en termes d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable, de gestion de déchets, de mode de production et de consommation.

Une des conditions de réussite pour les entreprises dont les activités sont directement liées aux enjeux climatiques et énergétiques est qu'elles puissent être soutenues par des politiques publiques d'aides classiques (subventions, réductions d'impôts), mais aussi qu'elles puissent mobiliser l'ensemble des ressources nécessaires au développement de nouveaux produits, de nouveaux process : recherche, formation, achats publics, etc.

Pour les entreprises des autres secteurs, l'enjeu consistera à prendre en compte les exigences liées au développement durable pour maintenir leur compétitivité. Dans cette démarche, outre le soutien financier, elles manifesteront des besoins en termes d'information sur le potentiel et sur les méthodes à utiliser pour développer des processus et des produits visant à réduire la consommation énergétique et lutter contre le changement climatique.

En résumé, la réussite de cette transition dépendra du consensus qui se formera autour de l'urgence à prendre en compte les enjeux énergétiques et climatiques, pour tous les secteurs d'activités, à tous les stades (des achats à la distribution) et de l'engagement de chacun à y participer, à son niveau et avec ses ressources propres.

Pour réussir :

- la visibilité de la problématique doit être accrue ;
- le financement des actions doit être assuré ;
- la diffusion des connaissances et des moyens techniques doit être stimulée et accélérée.

## b. Les stratégies prioritaires

La stratégie à poursuivre en matière d'exploitation des promesses du développement durable est donc double :

- créer un contexte favorable à l'évolution des mentalités et des stratégies de l'ensemble des acteurs de la société et, particulièrement, des entreprises, de manière à ce que ces dernières puissent rester compétitives dans un marché où les exigences en matière de respect de l'environnement et de minimisation de l'impact climatique des activités seront renforcées et constitueront des critères de décision prépondérants ;
- faire en sorte que les entreprises wallonnes des secteurs directement liés au développement durable captent la plus grande part possible de ce marché en devenir.

Ces mesures devront être conçues et mises en œuvre pour actionner tous les leviers possibles (pôles de compétitivité, clusters, secteur financier, organismes associatifs et d'intérêt public) pour que les entreprises, les unités de recherche et de formation wallonnes soient en mesure de saisir, en partenariat, ces importantes opportunités économiques pour créer ensemble de la valeur (des connaissances, des produits, des technologies, des applications utilisables dans le monde entier) et des emplois en Wallonie, et valoriser ces réalisations dans le monde.

70

Parmi ces leviers :

- mobiliser nos laboratoires de recherche pour développer des produits et des process moins énergivores, moins générateurs de déchets et de GES, plus respectueux de la biodiversité et des ressources naturelles (en particulier l'eau) ; cette mobilisation se fera, chaque fois que ce sera possible, à l'initiative des réseaux d'entreprises (clusters et pôles de compétitivité) ;
- renforcer le transfert des technologies et des compétences dans ces domaines donnés et particulièrement aux PME et TPE ;
- aider les entreprises productrices de biens et de services facilitant la transition vers une économie durable par des achats de solutions innovantes pouvant leur servir de projets pilotes et de tremplin à l'exportation.

## c. Les propositions d'actions

**1. Pour créer les conditions de la transition de l'ensemble du tissu économique,** il conviendra d'élaborer une politique de développement intégré dans le domaine de l'énergie et de la protection de l'environnement.

Cette politique s'articulera autour des priorités et outils proposés ci-dessous :

- Mettre en place des mesures de stimulation et de soutien à la recherche et au transfert de technologies, à la formation, à l'investissement:
  - > Fédérer les compétences en matière de développement durable et mettre en place les outils et supports en vue de faciliter la transition des entreprises vers une prise en compte de plus en plus prononcée des enjeux énergétiques et climatiques. Le but de cette démarche est :
    - d'alimenter l'ensemble du tissu économique en conseils spécialisés, de « l'audit » à l'accompagnement pour le développement d'un processus ou d'un produit ;
    - de diffuser rapidement les bonnes pratiques, pistes d'investissements les plus efficaces (...), via la formation de formateurs en développement durable ;
    - d'aider les entreprises dans leur politique commerciale, via la labellisation de produits et services répondant à certains critères de développement durable et constituant notamment un argument commercial avantageux pour les entreprises.
  - > Favoriser les circuits courts et les entreprises locales et régionales pour développer une économie plus endogène notamment en généralisant les clauses d'achat durable dans les marchés publics.
- Construire un plan de financement spécifique afin de soutenir les entreprises investissant dans le développement durable :
  - > prévoir un budget spécifique d'appui à la recherche, aux investissements et à la formation, avec un support renforcé aux initiatives prises dans le cadre des pôles de compétitivité (même si, au regard du dispositif mis en œuvre par le Plan Marshall, ces actions sont transversales) ;
  - > faciliter et accélérer les procédures d'octroi des aides à l'investissement, notamment pour les entreprises en démarrage d'activités présentant une dimension prouvée en termes de développement durable, permettre les préfinancements ;
  - > faciliter l'accès au crédit en rendant éligibles à la garantie et au financement de la SowaFin les projets d'investissements dans un domaine de l'énergie durable présentés par des entreprises, même lorsque celles-ci présentent un bilan négatif durant 2 ans (avantage actuellement réservé aux spin-offs). Les crédits bancaires restent en effet, dans le cas présent, peu voire pas accessibles du tout à ces sociétés démarrant des projets ou développant des technologies propres.

71 >>

2. En vue de **soutenir les entreprises des secteurs liés au développement durable** à saisir les opportunités associées au défi énergétique et au changement climatique et à viser l'excellence internationale, il conviendra de :

- créer une plate-forme de réflexion (task force) pour élaborer une politique de développement économique basée sur l'identification des niches où les centres de recherche et les entreprises wallonnes peuvent être particulièrement compétitifs ; cette identification devra mettre à contribution les pôles et clusters pour aboutir à un mapping des services, technologies et produits les plus porteurs pour les entreprises wallonnes ;
- augmenter le niveau de connaissance des besoins spécifiques des entreprises en terme de profils recherchés, la visibilité des opportunités économiques et la rencontre de l'offre et de la demande dans le domaine de l'emploi dans les filières SER et URE ;
  - > tenir compte des résultats de l'étude sur le dynamisme économique des filières SER (étude DYSER) ;
  - > soutenir l'organisation d'un forum sur le thème de l'emploi et de la formation dans le secteur de l'énergie durable (forum FEED) ;
- concentrer des budgets particuliers et exceptionnels, dans ces créneaux, pour (co)financer des projets concrets s'articulant autour des économies d'énergie, du développement et de l'industrialisation de nouveaux concepts d'énergie renouvelables, de la gestion de l'eau, du traitement des déchets, de la construction et de la mobilité durables, des activités de service ou de conseil dans ces mêmes domaines.

## Axe 5. Exploiter le potentiel économique des activités culturelles

*La Convention 2007 de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles réaffirme le principe de la complémentarité des aspects économiques et culturels dans le développement des sociétés, rappelant qu'il ne peut y avoir de développement économique sans développement culturel.*

*La Wallonie a manifestement une carte à jouer dans ce domaine :*

- La Wallonie est réputée mondialement pour son niveau d'excellence dans des segments entiers des entreprises culturelles (par exemple le film documentaire, le cinéma d'animation et le théâtre pour enfants) ;
- Des dispositifs de notre politique culturelle publique sont étudiés avec grand intérêt dans les rencontres internationales (par exemple, le « maillage » culturel du territoire par la politique de reconnaissance et de soutien aux centres culturels ou aux bibliothèques publiques) ;
- Le champ des arts et de la culture en Wallonie recèle nombre de talents reconnus internationalement ;
- Nombre de compétences techniques de ce champ nous sont également enviées.

*En matière culturelle, il y a davantage de complémentarité que de concurrence. Sortir des frontières est donc dans ce domaine plus facile à opérer que dans d'autres.*

### a. Les besoins essentiels

Malgré ces points forts, la Wallonie peine à dépasser le seuil de son développement actuel, que l'on pourrait qualifier de quasi «artisanal», à l'exception notable du cinéma.

Alors que nous évoluons dans une société dite de l'information et de la connaissance, l'effort de résorption du déficit identitaire évoqué dans le cadre de la priorité A pourrait être heureusement combiné au souci de valorisation de l'économie immatérielle.

## b. Les stratégies prioritaires

Les ressources compétentes dont la Wallonie dispose dans les matières culturelles trouveraient de nouveaux débouchés si elles disposaient de la possibilité de conjuguer leur expertise à celle d'autres entreprises – y compris technologiques – centres de recherches ou groupements culturels.

Ce qui a été ébauché dans le domaine du cinéma pourrait également se faire jour en matière de musique classique ou contemporaine, d'histoire et de patrimoine, de pédagogie et de communication, etc. C'est en encourageant les synergies entre acteurs culturels au sens large que nous pourrions non seulement nous réapproprier notre culture mais encore la faire vivre et la projeter dans l'avenir.

## c. Les propositions d'actions

### En matière économique :

- Créer un pôle de compétence qui visera à créer une masse d'entreprises culturelles à un niveau d'excellence international en soutenant les équipes actives dans ce domaine et en leur apportant des compétences spécifiques dans le domaine du développement et de la gestion des entreprises (ex. : marketing culturel) ;
- Soutenir l'emploi dans le secteur culturel en permettant au secteur de bénéficier des aides à l'emploi adaptées au caractère des professions artistiques (conditions de travail souvent précaires et fluctuantes, multiplicité des employeurs ou commanditaires, ...)
- Soutenir l'émergence de clusters dans les secteurs culturels qui sont actifs sur des marchés compétitifs ;
- Favoriser l'éclosion et le développement de PME de la création ; mettre en contact les individus ayant des compétences artistiques créatrices avec des gestionnaires et des technologues fabriquant des produits commercialisables dont la valeur économique réside dans leurs propriétés culturelles ou intellectuelles et dédicacer des incubateurs d'entreprises à ce secteur spécifique ;
- Dès l'enseignement, permettre aux créateurs de s'initier aux techniques entrepreneuriales spécifiques à leur secteur ; sensibiliser les futurs gestionnaires et techniciens aux potentialités du monde artistique ;
- Elargir les modèles de soutien financier et fiscaux à l'ensemble des projets de création artistique. Les pays qui ont favorisé l'investissement privé dans la culture ont constaté un développement remarquable de ce secteur – à l'image de ce qu'a permis chez nous le Tax Shelter dans le secteur du cinéma. Nous préconisons que ce soutien passe par quelques mesures concrètes:
  - > élargissement au mécénat de compétence ;
  - > prise en compte des petits investissements, afin de permettre aux mécènes plus modestes de s'impliquer ;
  - > assurer un certain contrôle des investissements consentis afin de garantir la qualité des projets soutenus.

### En matière d'infrastructure :

- Mettre à disposition du secteur culturel des espaces appropriés et disponibles (friches et bâtiments privés ou publics désaffectés, etc.).

### En matière d'accompagnement :

- Mettre en place une « plate-forme permanente » pour favoriser la coordination et la simplification administrative des politiques publiques de la culture où interviennent les compétences de divers niveaux de pouvoirs ;
- Développer une stratégie de coopération culturelle régulière entre des opérateurs culturels subventionnés et d'autres opérateurs publics ou privés belges ou étrangers afin de favoriser divers niveaux de transversalité et de coordination des actions culturelles ;
- Créer, soutenir et développer des « terrains d'application (théâtres d'application, ateliers d'application en arts plastiques, ...) », sortes de « spin offs » culturelles, en lien étroit avec les structures d'enseignement supérieur artistique (et peut-être co-organisés par elles) ;
- Créer, soutenir et développer des dispositifs de formation à la production qui prennent en compte l'ensemble des compétences nécessaires aux pratiques de créations artistiques et culturelles (entre autre dans la perspective de renforcer l'objectif d'agrément des formations aux métiers de la culture et d'en valider les savoirs et les compétences), notamment au niveau européen ;
- Faire rimer école et culture : partant du constat que la culture est généralement le parent pauvre de l'éducation scolaire, développer – et renforcer quand elles existent – les synergies entre écoles et les institutions culturelles. Faire figurer dans les programmes scolaires les sorties culturelles, au même titre que le sport.

## Axe 6. Inscrire la Wallonie dans un environnement global et mondialisé

*Terre d'accueil, la Wallonie a toujours su attirer et intégrer les populations d'Europe, et plus récemment du monde entier. Les groupes arrivant nous ont apporté des idées, des connaissances, leur force de travail, leurs ressources financières. Aujourd'hui, les régions du monde qui attirent les investisseurs et les habitants disposent d'un avantage comparatif important dans une civilisation mondialisée.*

*'The Economist' situe la Belgique à la quinzième place parmi 82 territoires d'investissement dans le monde. Au niveau des investissements étrangers directs, la Belgique se classe au cinquième rang mondial et figure en deuxième position en Europe derrière l'Autriche, notre pays étant en première place du flux d'investissement par tête d'habitant. Par ailleurs, au sein de la Belgique, c'est la Wallonie qui offre aux investisseurs étrangers « le plus grand potentiel de croissance entre les trois régions ». Ceci rejoint la conclusion de l'étude de Cushman & Wakefield axée sur la logistique, qui classait les provinces de Hainaut et de Liège respectivement aux deuxième et quatrième rangs des quinze meilleures régions européennes dans l'attractivité de projets logistiques.*

76

*Le 'Foreign Direct Investment Magazine' classe la Wallonie au cinquième rang du «Top 25» des régions et des villes les plus séduisantes d'Europe en termes d'investissement, derrière Londres, la Flandre, Paris et Leipzig.*

*Le potentiel wallon à cet égard est donc considérable.*

### a. Les besoins essentiels

Pour parvenir à saisir ces opportunités et toutes les autres qu'une intégration internationale peut procurer, nous devons mieux connaître le monde qui nous entoure, qui devient de plus en plus complexe et multipolaire, et qui change de plus en plus vite. Il faut donc que Wallonnes et Wallons soient aidés et incités à se mettre à l'écoute de l'extérieur, à entrer en relation avec plus d'étrangers, à sortir de leurs frontières, à travailler avec des interlocuteurs de langue et de culture différentes, à s'installer à l'étranger. Nous devons aussi mieux nous faire connaître du monde, à commencer par nos voisins européens.

### b. Les stratégies prioritaires

#### 1. Faire de l'ouverture au monde une priorité transversale

Un consensus sur l'importance de l'internationalisation est essentiel à cet égard. Le travail sur les valeurs que nous proposons, par ailleurs, devrait aider à le développer.

Pour réussir cet enjeu, toutes les activités, toutes les politiques doivent être intégrées dans leur contexte européen et international. Ceux qui ont la connaissance de l'étranger doivent la partager. Les dispositifs d'aide doivent être accessibles, mais peuvent aussi solliciter institutions, groupements, personnes pour leur proposer des opportunités d'entrer en relation avec l'extérieur, voire de se déplacer et de s'établir à l'étranger.

#### 2. Augmenter la présence wallonne à l'extérieur

Il importe de pousser les Wallons à sortir des frontières régionales, que ce soit pour des raisons privées ou professionnelles. Les entreprises doivent exporter davantage, et plus loin que nos marchés habituels (Benelux, France, Allemagne). Les chercheurs doivent renforcer leur activité dans les réseaux scientifiques et techniques internationaux. Les citoyens, particulièrement les jeunes, doivent entrer dans des réseaux et se rendre hors de nos frontières. Généraliser l'enseignement et l'apprentissage des langues doit rester une priorité stratégique.

La présence wallonne, déjà significative à l'exportation, peut aussi se développer par une participation redoublée dans les réseaux, dans les projets européens, dans le monde des ONG.

77 >>

### c. Les propositions d'actions

**1.** Regrouper l'ensemble des dispositifs d'activation des programmes européens et internationaux au sein d'une agence wallonne unique. Celle-ci adoptera une attitude proactive afin d'encourager la participation de la société wallonne – et particulièrement les mondes de l'éducation, de la culture, de la recherche et de l'économie – aux initiatives développées par les institutions européennes et internationales.

**2.** Créer un lieu indépendant de réflexion stratégique apte à mettre en perspective, hors de toute influence politique ou idéologique, les enjeux internationaux prioritaires au regard des réalités et des besoins de la Wallonie ainsi que de contribuer à une

réflexion large sur les questions internationales au sein de la société wallonne. Ce lieu pourrait prendre la forme d'un think tank, flexible en termes de modes de travail et d'agenda, fonctionnant en réseau avec d'autres institutions régionales et nationales du même type (Ifri, ...) et associant le monde académique à ses travaux.

**3.** Poursuivre la mise en place d'une diplomatie wallonne efficace et centrée sur l'attraction d'investisseurs étrangers :

- en définissant les priorités stratégiques de l'action diplomatique en large concertation avec les acteurs économiques, scientifiques, culturels et sociaux ;
- en assurant une représentation diplomatique de la Wallonie dans les principaux centres de décisions stratégiques et économiques mondiaux, tels les Etats-Unis, le Japon et les principaux pays émergents ;
- en veillant à renforcer l'interaction, notamment sur le plan du feedback, entre les postes diplomatiques wallons et les forces vives de la Région.

**4.** Favoriser, au sein du plan Marshall, la participation d'entreprises et de centres de recherche étrangers au sein de partenariats les associant à des entreprises et des centres de recherche wallons.

## Axe 7 . Renforcer la gouvernance régionale

*Pour soutenir les entreprises et les autres acteurs du développement régional et rendre celui-ci durable, un renforcement de la gouvernance régionale est indispensable.*

*Celle-ci doit emprunter quatre voies prioritaires : la stimulation de la participation, l'amélioration de la transparence, la poursuite de la simplification et la maîtrise de la prospective.*

### 1. Renforcer la dynamique participative

Conformément au souci de mobiliser les Wallons et les Wallonnes (Priorité A) afin de se donner toutes les chances d'une dynamisation durable de la région, il est nécessaire de veiller, à chaque fois que cela sera possible, d'impliquer les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques.

Les pôles de compétitivité et le plan Marshall ont démontré que la responsabilisation des acteurs ainsi que leur mise en réseau produisait un surcroît de légitimité, de motivation et d'efficacité aux actions entreprises. Il convient donc d'étendre cette approche à tous les secteurs susceptibles de s'y prêter, dont l'enseignement et la formation, l'innovation, la recherche, les industries culturelles, le développement local ...

Plus largement encore, les pouvoirs publics devraient veiller à établir un cadre de référence en matière de débat public de manière à permettre la consultation – et donc l'implication – des citoyens dans le plus grand nombre possible de matières relatives à leurs activités et à leur cadre de vie. Les questions liées à l'énergie et à l'aménagement du territoire en particulier mériteraient de faire l'objet de procédures de consultation et de concertation plus rigoureuses.

De même, les pouvoirs publics sont invités à s'inspirer d'expériences positives en matière de participation et de délibération publiques – tels que les jurys de citoyens, les conférences de consensus, les sondages délibératifs, etc. – afin de recourir davantage à l'association des citoyens dans la phase préparatoire à l'élaboration des politiques publiques.

### 2. Améliorer la transparence

Si les autorités wallonnes ont progressé sur le chemin de la transparence administrative et décisionnelle, beaucoup reste à faire pour rencontrer des standards optimaux dans ce domaine.

Parmi les aspects qui méritent d'être améliorés, on notera en particulier la publicité de l'ensemble des décisions publiques, notamment au stade préparatoire, celle des fonctions publiques à pourvoir ainsi que l'évaluation des politiques.

Une autre piste à exploiter pour accélérer le partage et la valorisation des connaissances est de rendre publics, après un délai à convenir, les résultats des projets de recherche soutenus par les pouvoirs publics, lorsque ceux-ci n'ont pas débouché sur une valorisation industrielle.

A cet égard, les possibilités offertes par l'e-government devraient être mieux exploitées qu'elles ne le sont à l'heure actuelle. La publication préalable des documents discutés au sein du gouvernement ou du parlement, la possibilité pour les parties-prenantes de poser des questions en ligne, celles de pouvoir suivre en direct les débats publics constituent autant de pistes susceptibles de renforcer l'esprit collectif au sein de la Région.

### **3. Poursuivre le chantier de la simplification institutionnelle et administrative**

Des efforts considérables ont été accomplis sur le plan de la simplification des structures, en particulier via la diminution du nombre d'intercommunales. Ce chantier demande à être prolongé.

De ce point de vue, il est proposé d'entreprendre une évaluation objective et participative de la pertinence du maintien de certaines structures telles que les provinces et certaines intercommunales et autres organes à vocation économique. Une telle démarche devrait entraîner un allègement significatif des tutelles et serait susceptible de contribuer à l'effort de transparence évoqué plus haut. Quant aux postes éventuellement supprimés du fait de ces mesures, ils pourraient être réalloués à d'autres autorités publiques ou institutions.

Par ailleurs, une augmentation des dotations des communes et CPAS permettrait d'éviter la multiplication des enveloppes spécifiques à leur destination (travaux subsidiés, point APE, PCS...) et, du même coup, de réduire la lourdeur administrative et certains dysfonctionnements caractéristiques de la situation actuelle.

Dans le présent rapport, plusieurs recommandations ou propositions d'actions concrètes visent la mise en place ou la création de plusieurs organismes, réseaux ou cellules de réflexions. Les membres de la Commission Zénobe ne se sont pas penchés sur la forme institutionnelle que devraient prendre ces différentes structures. Lorsqu'il s'agira de concrétiser ces recommandations, il conviendra d'examiner systématiquement la possibilité d'élargir les missions d'organismes existants, de fédérer les acteurs en présence au sein de structures virtuelles ou informelles voire de laisser aux acteurs privés l'initiative d'organiser et de prendre en charge la gestion de ces structures.

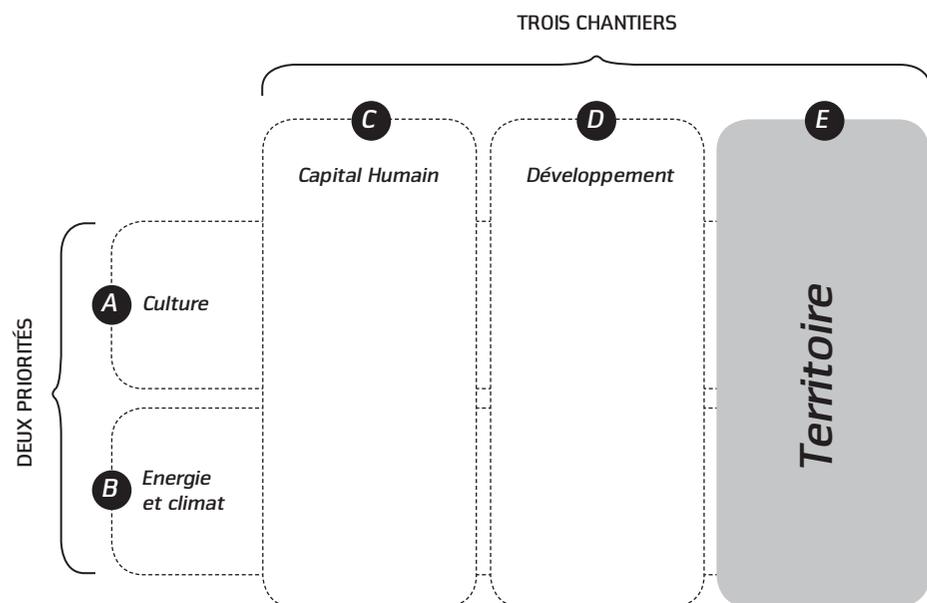
Enfin, le présent rapport souligne l'importance cruciale de prendre en compte les enjeux du développement durable. Par ailleurs, il souligne également la transversalité de la thématique et le fait qu'elle concerne toutes les activités et partant un ensemble de compétences actuellement dispersées entre plusieurs ministres, administrations et organismes publics, avec toutes les difficultés de coordination que cette situation engendre. La Commission propose donc de faire du « Développement Durable » une compétence du Ministre-Président. En outre, le développement durable pourrait faire l'objet d'un test que chaque Cabinet et

Administration devrait effectuer lors de l'analyse d'opportunité de proposer une nouvelle règle ou de mettre en œuvre une nouvelle mesure, à l'instar du test Kafka pour la simplification administrative. L'objectif de ce test serait de considérer 'ex-ante' les impacts d'une nouvelle mesure sur le développement durable, quel que soit le domaine d'activité.

### **4. Se munir d'une véritable démarche prospective**

Il n'est de bonne gouvernance qui n'intègre pas l'avenir. Celui-ci constitue un faisceau de probabilités que peuvent influencer nos actions et nos choix. D'où l'importance d'en maîtriser le cadre.

Dans ce contexte, les missions et le fonctionnement de l'IWEPS demandent à être renforcés, et sa gouvernance adaptée pour être conforme aux exigences formulées aux points précédents (participation de toutes les forces vives wallonnes, transparence, accessibilité).



## E. Chantier 3 (Territoire)

### *Mobiliser le territoire*

*Le concept de développement durable ne peut être dissocié du territoire, de son organisation, de sa structuration et de la mobilité.*

*Nos politiques en matière de gestion du territoire, de mobilité, de logistique et de logement doivent être renforcées et adaptées pour améliorer un cadre de vie de plus en plus marqué par les activités humaines, et gérer les enjeux climatiques et énergétiques.*

## Axe 1. Gérer le territoire de manière durable

### a. Les besoins essentiels

Les choix d'implantation des outils de production doivent désormais intégrer des critères environnementaux : proximité du client pour le service, coût de la mobilité, disponibilité des sous-traitants, gestion des déchets, disponibilité énergétique, développement des circuits courts, etc.

L'organisation des activités commerciales doit aussi être repensée afin d'offrir les meilleurs services et de minimiser les déplacements et les transports inutiles.

De même, l'aménagement de l'habitat en zone rurale et urbaine doit être repensé en fonction des priorités du futur. Les choix d'implantation et d'extension des zones résidentielles doivent prendre en compte les enjeux liés aux déplacements privés et au recours systématique à l'automobile comme mode de déplacement. Actuellement, la politique d'aménagement du territoire, en périphérie et en dehors des noyaux urbains ne favorise pas la densification des zones résidentielles, critère déterminant des déplacements quotidiens.

84

Enfin, un maximum de projets complexes en matière d'énergies renouvelables, de réduction des GES et de gestion de l'environnement sont à développer au plan local. Les communes et les autres pouvoirs locaux manquent souvent des moyens financiers nécessaires à l'étude, au lancement, au suivi et à l'exploitation sur leur territoire de projets. Elles manquent aussi des compétences nécessaires pour intervenir globalement sur des projets collectifs dans lesquels sont impliqués de nombreux acteurs: consommateurs d'énergie publics et privés, producteur(s), propriétaires fonciers, propriétaires d'énergie primaire, industriel(s),...

Afin de stimuler l'émergence de projets de production d'énergies renouvelables et leur concrétisation rapide, il importe de rendre ce type d'initiatives accessibles à l'implication citoyenne. Cela peut se traduire par un montage participatif de projets, qui permet au citoyen de 'donner du sens', mais aussi par la prise en charge de cette fonction de 'facilitation' par les communes et collectivités. L'un et l'autre favoriseront le développement d'une offre de service locale, qu'il y a lieu de soutenir également pour qu'elle puisse jouer son rôle de réponse aux besoins et d'incitation aux projets.

### b. Les stratégies prioritaires

- Développer une politique régionale d'implantation des entreprises respectueuse des critères environnementaux ;
- Anticiper les mutations en matière de mobilité de l'impact de cette réorganisation des activités économiques (ex. parking de dissuasion en dehors des villes et organisation de transport public ou privé vers les lieux de production) ;
- Veiller à une vision cohérente du développement commercial urbain et rural ;
- Développer une politique d'implantation et d'extension des zones résidentielles visant à une plus grande densification des logements ;
- Soutenir les pouvoirs locaux et les démarches citoyennes ;
- Financer une mission spécifique à disposition des communes ou groupements de communes (au sein d'une nouvelle structure ou via une structure existante de la Région) visant le portage de projets de production d'énergie verte de taille communale (réseau de chaleur, cogénération), sorte de gestionnaire de projet, disposant de l'expertise utile et d'une vue globale sur l'ensemble du projet ;
- Développer une politique d'implantation d'entreprises axée sur le développement de réseaux énergétiques intelligents (chaleur et électricité verte) ;

### c. Les propositions d'actions

En matière de sites d'activités économiques :

- Mettre en place un mécanisme régional de financement de la création d'infrastructures d'accueil pour les entreprises ;
- Repenser la politique des zones d'activités de manière durable en évitant les multiplications de zonings pour construire des sites plus adaptés ;
- Encourager la mutualisation des investissements durables (protection de l'environnement, utilisations durables de l'énergie et production des besoins en énergie renouvelable) des entreprises présentes sur les zones d'activité économique ;
- Accélérer le processus d'assainissement des sites d'activité économique et adapter les zonings actuels aux critères environnementaux ;
- Gérer au niveau régional la politique des espaces économiques permettant le développement de grands zonings non dispersés et intégrant toutes les dimensions (mobilité, gestion des déchets, accueil de l'enfance, infrastructure, etc).

85 >>

En matière de surfaces commerciales, il s'agira d'impulser des actions favorisant le commerce de proximité en ayant par ailleurs une vision intégrée des grands centres commerciaux :

- Gérer au niveau régional la politique des grandes implantations commerciales ;
- Développer des aides spécifiques au développement du commerce de proximité.

En matière de densification des zones résidentielles : revoir le SDER, les prescrits urbanistiques et les plans d'aménagement communaux dans une perspective de non extension de l'habitat dans les zones rurales ou les périphéries des grandes villes.

En matière d'énergie et de lutte contre le réchauffement climatique :

- Mise à la disposition des communes ou groupements de communes, d'une personne ayant la fonction de portage de projets, jouant un rôle d'accélérateur du processus de montage de projets et d'exploitation des installations existantes ou résultant de ces projets en matière de développement durable ;
- Prévoir des mécanismes de financement et de soutien appropriés étant donné le retour plus long sur investissement.

## Axe 2 . Organiser une mobilité durable des personnes

*La mobilité est un enjeu majeur pour les prochaines années, pour des raisons multiples :*

- *En termes de lutte contre les gaz à effet de serre : tout recours aux transports collectifs réduit l'empreinte énergétique ;*
- *En termes d'aménagement du territoire : la mobilité détermine les décisions d'implantation des personnes comme des entreprises marchandes et non-marchandes ;*
- *En termes de cadre et de confort de vie : la mobilité facilite la vie et multiplie le potentiel d'interaction entre les personnes et entre les organismes privés et publics (voir chantier C, axe « Innovation »), ce qui a des retombées favorables sur toutes les activités humaines (sociales, culturelles, économiques, scientifiques, ...)* ;
- *En termes d'image et d'accessibilité : les moyens de déplacement permettent aujourd'hui à chaque territoire d'attirer des personnes, des institutions, des entreprises et de les encourager à développer des activités sur son sol, dans une relation bénéfique à toutes les parties.*

### a. Les besoins essentiels

En ce qui concerne la mobilité intérieure et frontalière :

- la congestion du trafic menace tant la mobilité urbaine (entrées et centres des villes) que la mobilité interurbaine (autoroutes) ;
- les campagnes sont encore trop souvent enclavées, ce qui encourage l'utilisation des véhicules individuels, et freine la mobilité des habitants qui n'ont pas les moyens de se déplacer individuellement ;
- les déplacements quotidiens (domicile-travail, domicile-école, domicile-crèche, ...) se font majoritairement en véhicules individuels ;
- les déplacements ferroviaires interurbains wallons et transfrontaliers sont souvent peu commodes, freinant ainsi la coopération entre forces localisées dans des territoires différents et encourageant l'utilisation des véhicules individuels.

En ce qui concerne la mobilité internationale, les voyageurs qui traversent le cœur de l'Europe, ne passent pas et ne s'arrêtent pas suffisamment en Wallonie. Inversement, l'organisation des transports ferroviaires ne facilite pas la connexion des habitants de Wallonie avec les lignes à grande vitesse, ni avec les aéroports.

## b. Les stratégies prioritaires

Pour relever le défi de la mobilité durable, il s'agit, en premier lieu, d'améliorer l'offre de transports en commun, en travaillant sur son organisation :

- Articuler les différentes modalités (voiture, avion, train, tram, bus) pour faciliter, optimiser et raccourcir les déplacements locaux, régionaux et internationaux ;
- Articuler les moyens de transport avec les lieux de travail, d'achats, de divertissement pour en faciliter l'accès et susciter davantage le recours aux transports en commun ;
- Structurer les hinterlands des villes et les liens entre villes pour stimuler la coopération interterritoriale et transfrontalière, et mettre le monde à proximité de tout Wallon ;

Il s'agit également de compléter l'offre de manière ciblée:

- Continuer à compléter l'offre de déplacements quotidiens, que ce soit ceux des travailleurs, des demandeurs d'emploi, des écoliers ou encore des retraités, dans le cadre du travail ou des loisirs ;
- Créer deux grands projets structurants de liaison ferroviaire rapide reliant les villes de la dorsale wallonne et de l'axe Namur – Luxembourg et mettre les lignes à grandes vitesses à portée d'une majorité d'habitants ;
- Créer des transports publics efficaces de la Wallonie vers la Flandre sans passer nécessairement par Bruxelles afin d'améliorer la mobilité des travailleurs et des demandeurs d'emploi.

## c. Les propositions d'actions

Pour disposer d'une offre de transports en commun qui réponde aux besoins, lancer des projets structurants à moyen/long terme :

- 1.** Création par étapes d'une ligne à grande vitesse qui double la dorsale wallonne
- 2.** Création d'une ligne à grande vitesse vers le Luxembourg
- 3.** Elaboration d'un plan régional de mobilité, organisant les liaisons de manière à répondre aux besoins (droit à la mobilité), à mettre en œuvre progressivement, pour :
  - Généraliser les bus à grande vitesse entre les villes wallonnes mais aussi entre les zones rurales et les grandes villes/gares ;
  - Continuer à réhabiliter par le tram les zones urbaines, périurbaines et moyennement peuplées ;
  - Continuer à favoriser la multi-modalité : parkings près des gares, gares et parking près des autoroutes, des routes nationales, des aéroports ;
  - Multiplier les plates-formes multimodales pour voyageurs, à l'image de ce qui s'est fait en France (aéroport, route, rail à grande vitesse) ;
  - Imposer une vignette autoroutière (sans impact sur les Wallons car équivalente à la taxe de circulation) ;
  - Favoriser la densification de l'habitat pour pouvoir rationaliser les transports en commun (ce projet est développé dans l'axe précédent).

A plus court terme, continuer de développer l'offre de transports publics :

- > Oser une politique innovante de transport dans les grandes villes et leur hinterland : aménagement piétonnier des centres ville, parkings de délestage et mise en place de transports urbains conviviaux (tram, bus, vélo, etc.) ;
- > Adapter l'offre des transports publics aux réalités du monde rural (lignes de bus à grande vitesse entre certaines communes, communes rurales et grandes villes) ;
- > Organiser des transports publics adaptés entre les bassins d'emplois des trois régions et les grandes villes de Wallonie.

## Axe 3. Accélérer le développement de la logistique durable

De nombreuses études situent la Wallonie comme un pôle essentiel pour développer les projets de logistique, alors que les provinces de Hainaut et de Liège sont respectivement aux deuxième et quatrième rangs des quinze meilleures régions européennes dans l'attractivité de projets logistiques. L'activité de transport et de logistique en Wallonie est donc largement intégrée dans les grands flux européens voire mondiaux et dépend de ceux-ci.

Ceci est reflété par la part significative des activités économiques liées au transport et à la logistique (en 2005, 5,3 % de la valeur ajoutée wallonne, 4,8 % de l'emploi). Cette part est en constante augmentation depuis plus de dix ans<sup>25</sup>. Le secteur pourrait devenir un des moteurs principaux de la croissance wallonne dans les dix ans à venir.

Par ailleurs, on doit s'attendre à ce que le transport intercontinental et intracontinental diminue à terme (pour des raisons de limitation des GES, d'encombrement des voies de circulation, d'éventuelles limitations qui pourraient être apportées à la globalisation pour limiter ses effets dévastateurs). Mais une bonne organisation sociale, une performance économique, une utilisation parcimonieuse de l'espace et une rationalisation de la distribution restent nécessaires : la logistique va donc continuer à se développer, là où elle parviendra à intégrer des méthodes et des priorités nouvelles.

90

### a. Les besoins essentiels

Il y a donc toujours matière à innovation, à emplois et à valeur ajoutée, et, dans ce cadre, la situation de la Wallonie, la place disponible (attention à ne pas la galvauder), la concentration d'opérateurs que nous connaissons déjà constitueront autant d'avantages que nous pourrions valoriser durablement si nous parvenons à développer **une politique publique intégrée, résolue et avisée**. Celle-ci doit se démarquer de la succession d'investissements publics et privés souvent insuffisamment réfléchis et permettre une réduction des moyens de transport polluants.

Cette politique devra s'appuyer sur les infrastructures nombreuses et performantes qui ont été mises en place (la Wallonie est ainsi une des rares régions européennes à disposer de plates-formes quadri-modales) et se construire en partenariat avec le secteur privé, en particulier avec et dans le cadre du pôle de compétitivité qui lui a été dédié.

<sup>25</sup>Entre 1996 et 2005 (source : ICN):

- La croissance annuelle moyenne de la valeur ajoutée du secteur est de +4,6% contre +4,2% pour la VA wallonne totale ;
- La croissance annuelle moyenne de l'emploi du secteur est de +1,7% pour l'emploi contre +0,9% pour l'emploi wallon total.

### b. Les stratégies prioritaires

Se donner une vision prospective du développement du secteur et de la place que la Wallonie peut / veut y prendre, et sur cette base :

- Assurer la cohérence de la politique et, en particulier, des nombreuses mesures et investissements déjà réalisés (ex. Bierset et Charleroi, autres plates-formes multimodales) ;
- Orienter et coordonner les acteurs de manière à assurer le développement des activités de transport et de logistique en Wallonie dans une perspective durable (encourager l'utilisation des moyens de transport les moins producteurs de GES, création et développement des réseaux et infrastructures qui le permettent, notamment la voie d'eau et le train, développement de technologies mais aussi de modes d'organisation adaptés, par exemple aux conditions urbaines) ;
- Renforcer le récent plan de transport alternatif à la route que la Commission européenne vient d'approuver et qui sera mis en œuvre dans le premier trimestre 2009.

### c. Les propositions d'actions

Définir rapidement un véritable plan transversal de développement et de gestion de la logistique en Wallonie, piloté d'une seule voix et permettant d'assurer la cohérence territoriale, économique, sociale et budgétaire de la politique régionale, qui comprenne :

- > Un programme d'investissement public en infrastructures qui soit adapté, notamment, aux besoins prospectifs des acteurs et qui prenne en compte les exigences du développement durable (GES, énergie, nuisances) et plus particulièrement la tendance à la relocalisation ;
- > En concertation avec le pôle Logistics in Wallonia et les représentants du secteur, un programme d'orientation et de soutien au développement de la demande et de l'offre de transport et logistique adapté aux nouvelles exigences du développement durable, comprenant notamment comme objectifs l'intensification de la mise en réseau des chargeurs, des logisticiens et des transporteurs et la modernisation de leurs techniques d'organisation et de communication ;
- > Un plan de promotion internationale de notre région dans ce domaine, non seulement vis-à-vis de partenaires internationaux, mais aussi de notre hinterland.

91 >>

## Axe 4. Permettre un accès « durable » au logement « durable »

*Le logement constitue l'un des principaux besoins de tout être humain. En conséquence, le droit au logement est reconnu comme un droit fondamental de la personne humaine.*

*Par ailleurs, le logement au sens large (y compris les charges de chauffage, d'électricité et de gaz) représente le premier poste de dépenses des ménages wallons (25 %). Ce poste est d'autant plus important que le revenu des ménages est faible : près de 40 % pour les ménages les moins riches, contre 20 % pour les ménages les plus riches. Par ailleurs, le parc immobilier wallon est peu performant énergétiquement : 27,1 % du parc est antérieur à 1919 ; 35 % seulement des logements ont un double vitrage, 22 % des logements nécessitent des réparations moyennes ou importantes et 11,6 % des logements sont en très mauvais état<sup>26</sup>.*

*Le logement est également à la croisée de nombreux enjeux et à ce titre constitue un terrain de prédilection pour la mise en œuvre d'une approche durable :*

- s'il constitue une condition de survie, il est également un des principaux facteurs d'équilibre et d'intégration sociale, son accès par tous doit donc être garanti ;*
- sa construction, sa rénovation son utilisation ont un impact non négligeable sur l'environnement, la consommation énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub> ;*
- l'habitat est un puissant levier d'amélioration du cadre de vie, du tissu social, du bien-être et de la sécurité et plus largement, de l'image d'un quartier, d'une ville, d'une région;*
- la construction et la rénovation comptent parmi les secteurs d'activité économique les plus importants en Wallonie.*

*Poursuivre une politique du logement ambitieuse doit par conséquent être une priorité essentielle de toute action publique se revendiquant de durable.*

*La même démarche doit également être mise en œuvre en ce qui concerne les bâtiments du secteur tertiaire, particulièrement du secteur public.*

### a. Les besoins essentiels

Si les prix de l'immobilier ont connu ces dernières années une augmentation prononcée, ce secteur subit de plein fouet la crise immobilière. Certes, cette dernière semble se traduire par une stagnation du marché mais celle-ci se double d'une contraction du crédit immobilier qui, parallèlement à la réduction du pouvoir d'achat, est susceptible de détériorer encore l'accès au logement.

Il est par conséquent essentiel de pallier cette difficulté d'accès par la mise à disposition de logements sociaux et des soutiens financiers aux candidats acquéreurs bénéficiant de revenus modestes. La Wallonie souffre déjà d'une carence en matière de logements sociaux. Selon l'enquête réalisée par la Société wallonne du logement en 2007, 39.000 ménages wallons seraient en attente d'un logement.

Le parc immobilier résidentiel wallon est ancien voire vétuste et/ou mal adapté aux besoins actuels (maisons trop étroites ou trop petites dans les centres urbains) et présente par conséquent les symptômes habituels de l'âge : humidité, fissurations, problèmes de tuyauteries... Le parc manifeste donc d'importants besoins en matière de rénovation, ce dont témoigne le succès des primes à la réhabilitation. Il manifeste un faible degré d'efficacité énergétique, que ce soit en matière d'isolation, de ventilation ou de performance des installations de chauffage.

Le parc existant de logements, y compris de logements sociaux représente donc un important gisement d'économies d'énergie, qu'il convient d'exploiter pleinement et concomitamment, sinon préalablement au développement de filières d'énergie renouvelables.

Enfin, en termes d'opportunité, un programme d'investissements dans les logements sociaux lancé récemment par la Région wallonne entend mobiliser un milliard d'euros en cinq ans dans la construction de nouveaux logements sociaux et la rénovation des logements sociaux existants.

## b. Les stratégies prioritaires

Les priorités stratégiques en matière d'amélioration des performances énergétiques des bâtiments devraient être les suivantes :

- garantir aux revenus les plus faibles l'accès à un logement décent, salubre et durable, notamment par l'augmentation de l'offre de logements sociaux et la réhabilitation des logements vétustes;
- améliorer la performance énergétique des logements résidentiels et des logements sociaux ;
- saisir toutes les opportunités d'équiper les logements des dernières technologies en matière de réduction de la consommation énergétique ou de production d'énergies renouvelables (solaire thermique, solaire photovoltaïque, chaufferies collectives...);
- améliorer la performance énergétique des bâtiments publics régionaux et locaux en vue de montrer l'exemple. Dans cette perspective, il conviendra parallèlement, d'en assurer la promotion ;
- organiser une retombée de tous ces travaux sur l'économie et l'emploi local, tant en soutenant les PME concernées qu'en assurant la formation et l'insertion des travailleurs qui devront les réaliser.

## c. Les propositions d'actions

Un plan ambitieux concernant l'habitat et les bâtiments publics et centré spécifiquement sur les travaux économiseurs d'énergie et d'habitat durable:

- soutenir le citoyen, propriétaire et locataire, dans ses travaux économiseurs d'énergie (par exemple, en permettant la déduction directe des primes au niveau des installateurs), y compris les logements sociaux ;
- accélérer les investissements économiseurs d'énergie dans les logements sociaux et adopter les technologies les plus durables lors de leur rénovation ;
- investir dans des programmes de rénovation des bâtiments publics régionaux et locaux ;
- soutenir des projets pilotes, particulièrement remarquables dans les bâtiments publics et en assurer la visibilité ;
- soutenir la remise à niveau énergétique des établissements scolaires les moins performants en matière d'isolation et d'équipements de chauffage ;
- aider l'offre wallonne de construction durable à se développer rapidement, tant en soutenant les entreprises et leurs réseaux (clusters) qu'en mettant l'accent sur la formation et la mobilisation des travailleurs et des cadres pour équilibrer l'offre et la demande de main d'œuvre dans ce secteur ;
- adapter les règles urbanistiques aux nouveaux concepts environnementaux ;
- oser des normes strictes pour la construction des nouveaux quartiers et lotissements pour tenir compte des aspects environnementaux et énergétiques ;
- adapter les mesures administratives et urbanistiques en matière de maison durable ;
- construire en Wallonie un village durable témoin. Ce village serait composé de maisons et d'appartements bénéficiant de toutes les technologies en matière d'économie d'énergie, de production d'énergie, de recyclage et de traitement de l'eau notamment de manière collective. Il devrait être autonome du point de vue énergétique et rejeter un minimum de déchets. Mais ce village serait également conçu de façon à intégrer la mixité sociale et intergénérationnelle, l'organisation d'une vision associative, culturelle et sportive et à apporter une réponse aux problèmes de mobilité, de gardes d'enfants et de commerce de proximité. Ce village serait la vision du village idéal du futur que nous pourrions montrer comme vitrine des savoir-faire et des technologies wallonnes.

# CONCLUSIONS

Monsieur le Ministre,

Pour répondre à votre mandat, la Commission Zénobe s'est réunie sept fois, de novembre 2008 à mars 2009. Après avoir eu des échanges sur les pistes d'actions concrètes permettant de poursuivre la dynamique initiée par le Plan d'Actions prioritaires pour l'Avenir wallon (dit « Plan Marshall ») et écouté plusieurs experts, la Commission s'est réunie en groupes de travail pour approfondir et compléter un avant-projet de rapport reprenant et intégrant les idées émises pendant ses travaux avec une série de contributions écrites de ses membres. Ce premier texte a été retravaillé, débattu et approuvé définitivement le 6 avril 2009.

Au cours de ses travaux, la Commission a très rapidement identifié deux enjeux primordiaux et transversaux : la mobilisation des Wallonnes et des Wallons d'une part, l'énergie et le climat d'autre part. Elle a également débattu de thématiques essentielles pour l'avenir de la Wallonie comme la formation tout au long de la vie, l'enseignement, le développement économique, les réseaux d'entreprises, la gouvernance, le logement, la mobilité, etc.

Il en est résulté de nombreuses idées. Nous voudrions, en conclusion, insister sur quelques objectifs qui nous paraissent prioritaires pour l'avenir wallon, et reprendre celles parmi nos propositions qui nous paraissent les plus porteuses.

## **Susciter la mobilisation des Wallonnes et des Wallons**

Si la Wallonie a pris le chemin de l'amélioration de sa situation socioéconomique, celle-ci n'est actuellement le fait que d'une partie des acteurs. Le Contrat d'Avenir et le Plan Marshall ont innové dans le bon sens, mais n'ont pas réussi à déclencher encore tous les changements nécessaires.

C'est pourquoi la Commission Zénobe recommande de poursuivre les efforts en approfondissant les mesures prises (pôles de compétitivité, emploi, formation) et en élargissant l'approche de responsabilisation et de mise en réseau des compétences et des acteurs wallons initiée par le Plan Marshall, à d'autres domaines clés pour l'avenir régional comme l'enseignement et la formation, l'innovation, la recherche, les entreprises culturelles et le développement local. Dans chacun de ces domaines, il y a lieu, au départ d'une analyse prospective de la situation wallonne, de définir des priorités, des objectifs quantifiés ambitieux et des mesures qui mobiliseront les acteurs et leur feront adopter des comportements adaptés aux défis auxquels il faut répondre.

L'approche originale du Contrat d'Avenir mérite également d'être approfondie et élargie : trop de Wallonnes et de Wallons ont encore une confiance insuffisante en l'avenir pour s'engager avec conviction dans un projet régional ambitieux. Pour les mobiliser, nous proposons de mener **un travail sur nos valeurs communes** et la manière dont elles sont et/ou devront être mises en œuvre.

98

A la faveur d'une approche interactive pilotée avec les forces vives et impliquant l'ensemble des citoyens, il s'agira de rechercher quelles sont ces valeurs et de décrire comment elles sont et devront être concrétisées ensemble. Chaque décideur sera appelé ensuite à s'engager, dans le cadre des responsabilités qu'il exerce, à mobiliser ses collaborateurs au service de ces valeurs. Par exemple, il appartiendra aux autorités en charge de l'enseignement de mobiliser les directeurs d'établissement et de décliner ces valeurs en projets, afin que les jeunes les identifient, les comprennent, les intègrent pour donner un sens mobilisateur à leur quotidien.

Les valeurs que la Commission a retenues pour une mise en débat sont, sans souci d'exhaustivité, le sens de l'accueil, le respect de l'autre, la culture du défi, le goût du travail bien fait, le partenariat et le travail en réseau.

## **S'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique**

Il convient évidemment aussi de prendre en compte les **deux enjeux majeurs** auxquels nous sommes confrontés, au même titre que le monde entier, et qui demandent une forte mobilisation, à savoir la nécessaire révolution énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique.

Pour limiter les effets désastreux de la crise énergétique et climatique dans laquelle nous entrons, nous devons **très rapidement** remettre fondamentalement en cause notre relation avec notre environnement naturel, modifier nos habitudes de vie, revoir notre système de production, de transport, de consommation. Cette

révision est également rendue cruciale suite à l'appauvrissement des réserves d'énergie fossile et par les risques potentiels que fait courir l'énergie nucléaire. Un plan « énergie-climat » ambitieux et doté de moyens conséquents, destiné à organiser notre contribution aux engagements pris par l'Union européenne, est indispensable. Pour intégrer l'ensemble de ces dimensions, ce plan devra mobiliser toute la société wallonne et généraliser et accélérer la mise en œuvre des mesures prises dans le cadre des plans précédents.

Des mesures fortes devront être prises pour anticiper et maximiser les retombées que le plan énergie-climat aura sur l'activité économique, en stimulant et en soutenant non seulement les nombreuses entreprises qui peuvent en tirer parti - notamment au travers des pôles de compétitivité - mais aussi la recherche, la formation, la promotion des réalisations wallonnes, le marketing, l'exportation des produits et des savoir-faire acquis. C'est ainsi que nous pourrions nous donner un maximum de chances de sortir de la crise parmi les premiers, et dans une position compétitive favorable.

## **Chantiers**

A côté des deux priorités transversales que constituent la mobilisation des Wallons et Wallonnes et l'inscription de la région dans les enjeux urgents du développement durable, la Commission a identifié trois chantiers dans lesquels il convient d'agir pour renforcer la position compétitive de la Wallonie et inscrire son développement dans une perspective durable.

99 >>

### **1. Renforcer la place de la Wallonie dans la société de la connaissance**

Pour assurer à la Wallonie la place qui lui revient dans la société de la connaissance, La Commission appelle à une *refondation* globale de notre système **d'enseignement et de formation**, afin de lui permettre d'assurer un continuum des apprentissages tout au long de la vie et d'appropriation, dès le plus jeune âge, des valeurs que l'on entend promouvoir. Pour se donner le temps de la mener à bien, nous proposons que cette *refondation* fasse l'objet d'un accord à long terme entre les partis démocratiques, après une discussion avec toutes les parties prenantes. Elle implique un rapprochement des réseaux, la mise en place de stratégies d'échec à l'échec scolaire, le développement et la mise en œuvre de méthodes pédagogiques adaptées, et la revalorisation de la formation, de l'école et de la profession d'enseignement.

Une région inscrite dans la société de la connaissance doit également reposer sur **une forte culture de l'innovation**. Nous proposons de permettre le développement et la diffusion de cette culture en développant systématiquement des « réseaux de connaissance » associant des acteurs de mondes différents (entreprises, universités, centres de recherche) et en diffusant méthodes, exemples et outils de créativité dans toute la société wallonne, et en particulier au sein des PME.

Pour rendre plus productifs les efforts que les pouvoirs publics consentent pour **soutenir la recherche**, il est indispensable de développer une stratégie d'orientation d'une partie de la recherche, de démultiplier le passage des résultats de la recherche fondamentale vers l'innovation et la recherche appliquée, de créer un espace de recherche commun aux Académies, et de regrouper les Centres de Recherche.

## 2. Mobiliser nos forces et nos atouts pour un développement durable de la Wallonie

La Commission rejoint les premières évaluations du plan Marshall et considère que la politique industrielle des **pôles de compétitivité et des réseaux d'entreprises** plus généralement (pôles et clusters) doit être pérennisée et développée, notamment dans les domaines du développement durable, de la culture et de l'innovation.

Pour faciliter l'accès des entreprises aux sources de financement, la Commission propose la création d'un **fonds de capital de développement** sur le modèle québécois, récoltant l'épargne publique pour l'investir dans le tissu industriel wallon.

Les défis énergétiques et climatiques vont générer d'importants investissements, source potentielle de croissance pour les entreprises des secteurs directement concernés (production d'énergies vertes, construction, ingénierie industrielle...). Pour faire des **enjeux du développement durable une source de croissance** pour les entreprises wallonnes, il s'agira d'identifier les marchés de niches dans lesquels les entreprises wallonnes peuvent prétendre à une excellence et une compétitivité internationale et de concentrer des mesures extraordinaires de soutien (à la recherche, à la formation, à l'investissement...) dans ces secteurs.

Mais la prise en compte de plus en plus systématique du développement durable dans tous les domaines d'activités comporte également le risque d'handicaper les entreprises, de tous secteurs cette fois, qui n'auront pas su s'adapter. Pour atténuer ce risque la Commission recommande aux autorités publiques de prendre des mesures pour **assurer la transition de l'ensemble du tissu économique vers une prise en compte progressive des enjeux énergétiques et climatiques** (audits, accompagnement, formation de formateurs en développement durable, labellisation des produits respectueux du développement durable...).

La Commission plaide pour une **meilleure valorisation des talents et des compétences wallonnes dans le domaine culturel**. Elle propose notamment de créer pôle de compétences destiné à améliorer la position et la visibilité des entreprises culturelles wallonnes sur la scène internationale et de renforcer les compétences des acteurs de la culture sur les plans du développement et de la gestion d'entreprise. Ce dernier point pourrait également être pris en compte par une politique de développement du mécénat de compétence.

Sur le plan financier, la Commission d'élargir à l'ensemble des projets de création artistique, les modèles de soutien suscitant l'investissement privé dans la culture.

Pour **renforcer l'employabilité** des personnes en âge de travailler et les amener ainsi à mieux soutenir le développement régional, nous recommandons la révision, avec tous les acteurs concernés, de tout le système de mobilisation et de valorisation du capital humain : conditions de rémunération, coûts salariaux, revalorisation des métiers en pénurie, sensibilisation des jeunes à la vie professionnelle, formation continuée, services de (re)mise à l'emploi, validation des compétences acquises, modalités de pilotage du système avec les interlocuteurs sociaux.

Estimant qu'il est essentiel d'intégrer la Wallonie dans une communauté internationale dont les frontières s'estompent, la Commission propose des actions pour **renforcer l'ouverture internationale des Wallons**.

Enfin, cette évolution culturelle et la mobilisation qui en résultera doivent être initiées et soutenues par les pouvoirs publics. Dans cette perspective, ils se doivent de montrer l'exemple. Les Wallons ne pourront adhérer au projet collectif que s'ils le savent pilotés par des instances transparentes et efficaces et visionnaires. Il convient par conséquent de renforcer la gouvernance régionale, selon quatre voies prioritaires : la stimulation de la participation, l'amélioration de la transparence, la poursuite de la simplification et la maîtrise de la prospective.

## 3. Mobiliser le territoire

La Commission propose de renforcer la gestion du territoire pour relever les défis qu'elle rappelle : bien-être, développement, environnement. Elle relève comme priorités majeures d'agir sur l'implantation des zones d'activités et des grandes implantations commerciales pour les rendre durables, d'élaborer un plan régional de mobilité qui favorise les modes de transports en communs et la multi-modalité, de lancer un projet à long terme de lignes à grande vitesse (dorsale wallonne et Bruxelles-Luxembourg), de définir un plan transversal de développement et de gestion durable de la logistique en Wallonie, ainsi qu'un plan ambitieux centré sur l'amélioration des performances énergétiques du parc de logements existant et des habitations de demain, avec comme initiative exemplative et ambitieuse, la construction d'un village durable.

*Monsieur le Ministre,*

*Ces quelques paragraphes reflètent la qualité et le large spectre des réflexions de la Commission, qui doivent beaucoup à la diversité de sa composition, à la souplesse du mandat que vous lui avez donné, et à la liberté d'expression qu'elle a réussi à faire régner en son sein.*

*Il s'agit d'une expérience nouvelle et enrichissante de réflexion métissée, que nous vous engageons à poursuivre / renouveler.*

*Nous vous remercions de nous avoir fourni une occasion de travailler et de nous exprimer ensemble.*

*La Commission Zénobe.*

## SYNTHÈSE DU RAPPORT

En août 2005, le gouvernement wallon adopte le Plan Marshall visant à concentrer les efforts des pouvoirs publics wallons pour remettre la Wallonie sur le chemin de la croissance durable.

Ce plan comprend 5 axes prioritaires : la création de pôles de compétitivité, la stimulation de la création d'activités, l'allègement de la fiscalité, l'accroissement de la recherche et de l'innovation en lien avec les entreprises et des mesures spécifiques pour l'emploi et le capital humain.

La dernière évaluation en septembre 2008 des actions entreprises par le gouvernement confirme que l'économie wallonne a repris le chemin de la croissance. Néanmoins, un certain nombre de défis subsistent comme le vieillissement de la population, la mondialisation sans cesse croissante, la crise financière et le réchauffement climatique.

Face à ces enjeux, le Ministre Jean-Claude Marcourt a invité une trentaine de représentants des entreprises, des partenaires sociaux, du monde associatif et de la culture à réfléchir ensemble et à identifier une série d'actions concrètes susceptibles de permettre de poursuivre la dynamique initiée.

Cette initiative a été dénommée Commission Zénobe, en référence à Zénobe Gramme, célèbre inventeur wallon qui, par sa créativité et son innovation, marqua la révolution industrielle à l'échelle mondiale.

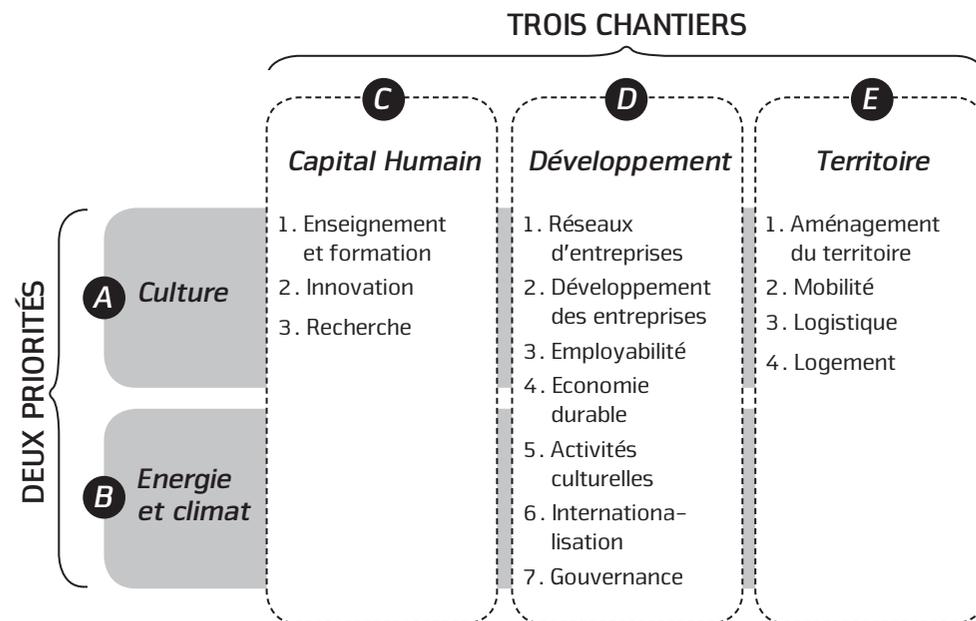
Pour répondre au mandat assigné par le Ministre, la Commission s'est réunie sept fois, du 13 novembre 2008 au 24 mars 2009, pour produire un rapport qui ne reflète pas nécessairement chacune des analyses et propositions d'actions de chaque membre mais constitue une étape importante pour construire un véritable consensus wallon, indispensable pour dynamiser notre région et inscrire ses politiques dans les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Le présent document constitue la synthèse de ses travaux.

La Commission a identifié que la dynamisation de la Wallonie doit passer par la mise en œuvre de deux priorités absolues auxquelles doivent contribuer toutes les politiques publiques : la mobilisation des citoyens par un travail sur la culture d'une part et les défis majeurs que représentent le réchauffement climatique et son corollaire, la nécessaire révolution énergétique, d'autre part.

Ces deux priorités se déclinent en trois chantiers : la société de la connaissance, le développement durable et la gestion durable du territoire. Ces chantiers sont à leur tour composés d'axes.

La structure globale du rapport est représentée dans le schéma suivant :



## > Priorités transversales

### A. *Susciter la mobilisation des Wallonnes et des Wallons*

Si la Wallonie a pris le chemin de l'amélioration de sa situation socioéconomique, celle-ci n'est actuellement le fait que d'une partie des acteurs. Le Contrat d'Avenir et le Plan Marshall ont innové dans le bon sens, mais n'ont pas réussi à déclencher encore tous les changements nécessaires.

C'est pourquoi la Commission Zénobe recommande de poursuivre les efforts en approfondissant les mesures prises (pôles de compétitivité, emploi, formation) et en élargissant l'approche de responsabilisation et de mise en réseau des compétences et des acteurs wallons initiée par le Plan Marshall à d'autres domaines clés pour l'avenir régional comme l'enseignement et la formation, l'innovation, la recherche, les entreprises culturelles et le développement local. Dans chacun de ces domaines, il y a lieu, au départ d'une analyse prospective de la situation wallonne, de définir des valeurs, des priorités et des objectifs quantifiés ambitieux et complémentaires qui mobiliseront les acteurs et leur feront adopter des comportements adaptés aux défis auxquels il faut répondre.

L'approche originale du Contrat d'Avenir mérite également d'être approfondie et élargie : trop de Wallonnes et de Wallons ont encore une confiance insuffisante en l'avenir pour s'engager avec conviction dans un projet régional ambitieux. Pour les mobiliser, nous proposons de mener **un travail sur nos valeurs communes** et la manière dont elles sont et/ou devront être mises en œuvre.

La Commission recommande que le prochain gouvernement initie une recherche, au travers d'une approche interactive pilotée avec les forces vives et impliquant l'ensemble des citoyens, pour identifier ces valeurs et déterminer les conditions et modalités de leur mise en œuvre collective. Chaque décideur wallon sera appelé ensuite à s'engager, dans le cadre des responsabilités qu'il exerce, à mobiliser ses collaborateurs au service de ces valeurs. Par exemple, il appartiendra aux autorités en charge de l'enseignement de mobiliser les directeurs d'établissement et de décliner ces valeurs en projets, afin que les jeunes les identifient, les comprennent, les intègrent pour donner un sens mobilisateur à leur quotidien. Pourraient ainsi être mises en débat des valeurs telles que le sens de l'accueil, la culture du défi, le goût du travail bien fait, le partenariat et le travail en réseau.

Les principales propositions inspirées par cette volonté de mobilisation des femmes et des hommes en Wallonie plaident notamment en faveur de :

- **l'adaptation des politiques, des contenus et des outils d'enseignement et de culture** à la réalité wallonne ;
- la facilitation d'une **appropriation par les jeunes de leur identité wallonne** ;
- une plus grande **internationalisation des pratiques** éducatives, culturelles et administratives ainsi que d'une promotion énergique de la **culture de l'innovation**.

## B. S'engager dans la révolution énergétique et lutter contre le réchauffement climatique

Il convient évidemment aussi de prendre en compte les **deux enjeux majeurs** auxquels nous sommes confrontés, au même titre que le monde entier, et qui demandent une forte mobilisation, à savoir la nécessaire révolution énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique.

Pour limiter les effets désastreux de la crise énergétique et climatique dans laquelle nous entrons, nous devons **très rapidement** remettre fondamentalement en cause notre relation avec notre environnement naturel, modifier nos habitudes de vie, revoir notre système de production, de transport, de consommation. Cette révision est également rendue cruciale suite à l'appauvrissement des réserves d'énergie fossile et par les risques potentiels que fait courir l'énergie nucléaire. Un plan « énergie-climat » ambitieux et doté de moyens financiers conséquents, destiné à organiser notre contribution aux engagements pris par l'Union européenne, est indispensable. Pour intégrer l'ensemble de ces dimensions, ce plan devra mobiliser toute la société wallonne et généraliser et accélérer la mise en œuvre des mesures prises dans le cadre des plans précédents.

Des mesures fortes devront être prises pour anticiper et maximiser les retombées que le plan énergie-climat aura sur l'activité économique, en stimulant et en soutenant non seulement les nombreuses entreprises qui peuvent en tirer parti – notamment au travers des pôles de compétitivité – mais aussi la recherche, la formation, la promotion des réalisations wallonnes, le marketing, l'exportation des produits et des savoir-faire acquis. C'est ainsi que nous pourrions nous donner un maximum de chances de sortir de la crise parmi les premiers, et dans une position compétitive favorable.

Les instruments à mettre en œuvre ressortissant de domaines multiples (recherche, innovation, fiscalité, aménagement du territoire, politique industrielle, etc.), cette feuille de route doit être déclinée par l'ensemble des acteurs wallons, chacun dans son domaine, en créant des synergies et des priorités entre les nombreuses actions qui doivent être menées.

La Commission recommande, à court terme d'élaborer parallèlement :

- un **plan d'information et de communication** volontariste pour sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs et des citoyens à l'utilisation rationnelle de l'énergie et à l'amélioration des performances énergétiques des bâtiments ;
- un **programme d'actions spécifiques « Énergie intelligente »** qui redéfinira des **objectifs par filière en cohérence avec les ambitions européennes**, mobilisera les dispositifs d'incitation existants et, au besoin, définira de nouveaux outils afin de susciter l'investissement industriel dans les énergies renouvelables. Plus spécifiquement, il conviendra notamment d'analyser et éventuellement d'adapter le marché des certificats verts et de soutenir la filière de la bio-méthanisation ;
- un **programme d'actions « rien ne se perd, tout se transforme » ciblé sur la collecte, le recyclage et la valorisation des déchets** comme matière première à la production d'énergie et de nouveaux matériaux.

## > Chantiers thématiques

A côté des deux axes stratégiques que constituent la mobilisation des Wallonnes et Wallons et l'inscription du territoire dans les enjeux urgents du développement durable, la Commission a identifié trois chantiers dans lesquels il convient d'agir pour accélérer le développement de la Wallonie et renforcer sa position compétitive.

### C. Renforcer la place de la Wallonie dans la société de la connaissance

Pour assurer à la Wallonie la place qui lui revient dans la société de la connaissance, des mesures fortes doivent être prises dans plusieurs domaines.

Tout d'abord, les membres de la Commission recommandent une refondation globale de notre système **d'enseignement et de formation** visant à assurer un continuum des apprentissages tout au long de la vie, l'appropriation, dès le plus jeune âge, des valeurs que l'on entend promouvoir, et l'acquisition progressive des savoirs, savoir-être et savoir-faire de telle façon que ceux-ci deviennent aussi des savoir-devenir.

Concrètement, cette *refondation* se traduira par :

- un **rapprochement des réseaux** (espaces de programmation inter-réseaux, rationalisation de l'offre d'enseignement, rationalisation des moyens mis en œuvre pour la gestion des bâtiments et équipements scolaires) ;
- la mise en place de **stratégies d'échec à l'échec**, notamment par la mise à disposition d'équipe de remédiation ;
- la revalorisation de la **profession d'enseignant** ;
- le développement de **nouvelles approches pédagogiques** et leur traduction concrète sur le terrain, dans les programmes et méthodes pédagogiques scolaires mais également dans la formation initiale et continuée des enseignants ;
- la création d'une **plate-forme régionale de la « formation professionnelle »** tant initiale que continue pour fournir au monde de l'enseignement et de la formation les méthodologies et les dispositifs les plus adéquats en fonction du contexte spécifique de chaque métier ou secteur professionnel.

Une région inscrite dans la société de la connaissance doit également se caractériser par **une forte culture de l'innovation**. Outre les actions qui seront menées dans ce sens via la *refondation* des systèmes d'enseignement et de formation (sensibilisation dès le plus jeune âge à l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprendre), la Commission propose de développer systématiquement des **« réseaux de connaissances »**.

Ces réseaux viseraient le partage des connaissances, des méthodes et des bonnes pratiques en vue de favoriser le développement de la créativité et la traduction des idées en innovation. Ils seraient construits à partir des réseaux existants (réseaux d'entreprises, universités, centres de recherche opérateurs de guidance,

d'intermédiation technologique...) mais élargis à d'autres types d'acteurs (organismes de formation, gouvernements, administrations et OIP, intermédiaires financiers, banques d'affaires, business angels...).

Dans une société de la connaissance, l'enjeu lié à **la recherche** est double : améliorer l'intensité technologique et, partant, la plus-value et la compétitivité des produits et services issus des entreprises wallonnes d'une part, conserver nos chercheurs et attirer les chercheurs étrangers d'autre part.

La recherche devra être stimulée à travers la continuation d'**une stratégie cohérente et rationnelle** d'orientation, d'organisation et de soutien des acteurs. Cette stratégie passe notamment par :

- le soutien à la recherche fondamentale, en donnant la priorité aux équipes reconnues pour leur niveau d'excellence et en les encourageant à collaborer avec les autres équipes au niveau européen et international au-delà des clivages institutionnels ;
- la création d'un espace de recherche commun aux Académies en constitution ;
- la démultiplication du passage des résultats de la recherche fondamentale à la recherche appliquée et à l'innovation (recherche translationnelle) ;
- la mise en place de plates-formes technologiques pour faire venir les PME à la recherche ;
- le regroupement des Centres de Recherche Agréés afin de renforcer leur masse critique, leur position et leur visibilité au plan européen
- la valorisation des métiers de la recherche.

108

#### *D. Mobiliser nos forces et nos atouts pour un développement durable de la Wallonie*

La Commission rejoint les premières évaluations du plan Marshall et considère que la politique industrielle des **pôles de compétitivité et des réseaux d'entreprises** plus généralement (pôles et clusters) doit être pérennisée et développée, notamment dans les domaines du développement durable, de la culture et de l'innovation.

Une économie **régionale dynamique, inventive, mobile** ne peut se construire qu'autour d'un partenariat social efficace pour gérer les tensions que la mondialisation, les mutations technologiques et la crise financière et économique exacerbent. C'est pourquoi, les membres de la Commission proposent de créer **un espace permanent de dialogue régional entre interlocuteurs sociaux**.

A côté de ce partenariat social, le **partenariat public-privé** est également déterminant. Nous recommandons d'amplifier les efforts de simplification administrative et de continuer à faciliter la création des entreprises et le développement des entreprises existantes, notamment en améliorant l'efficacité des aides, en gérant et en communiquant mieux sur leurs modalités opérationnelles.

Par le renforcement du partenariat entre le secteur public et le secteur associatif, **l'économie sociale marchande et non-marchande** doit se développer et créer des emplois inaccessibles au secteur privé. Dans cette perspective, la Commission recommande de renforcer les politiques telles que celles mises en œuvre via le

dispositif PERICLES et la mesure IDESS afin de les faire mieux coller aux besoins de la population dans un domaine qui n'est aujourd'hui couvert ni par les pouvoirs publics, ni par le secteur privé.

Les pouvoirs publics doivent aussi garantir que les entreprises puissent accéder, sous des règles appropriées, aux capitaux nécessaires à leur création et à leur développement. Des mécanismes doivent être mis en place pour faciliter l'accès au crédit. La Commission a identifié plusieurs actions concrètes à mener dans ce sens, dont le **développement d'un fonds de capital de développement** sur le modèle québécois. L'objectif d'un tel dispositif serait de récolter l'épargne publique pour l'investir dans le tissu industriel wallon, moyennant certaines garanties, alignant ainsi les intérêts des épargnants avec ceux des entreprises dans lesquelles ils investissent.

Un projet socioéconomique fort doit être soutenu par une force de travail et un capital humain à la mesure de ses ambitions, et doit donc relever les défis du chômage et du vieillissement de la population en **renforçant l'employabilité** des personnes en âge de travailler.

Les initiatives en ce sens doivent impérativement passer par la mise à plat, avec tous les acteurs concernés (interlocuteurs sociaux mais aussi acteurs de l'enseignement et de la recherche), de tout le **système de mobilisation et de valorisation du capital humain**, y compris sa rémunération, sa sécurisation (assurances et revenus de remplacement) et sa valorisation (formation tout au long de la vie, acteurs publics et privés en matière d'accompagnement, de placement, de conseil en ressources humaines).

Il y a lieu d'agir en effet sur **tous les paramètres du marché de l'emploi, de l'amont à l'aval**, pour le rééquilibrer, des conditions de rémunération aux coûts salariaux, en passant par la sensibilisation des jeunes à la vie professionnelle et la formation continuée, par l'éradication des pièges à l'emploi et par des mesures rendant certaines professions plus attractives, par l'opérationnalisation du dispositif de validation des compétences acquises à travers différentes filières (éducation, formation initiale, continuée, expérience professionnelle...).

A la suite de cet exercice, devrait se pérenniser un **espace de pilotage du capital humain régional** entre tous ces interlocuteurs, afin de prévenir les tensions socio-économiques et d'assurer une veille économique, technologique et stratégique, non seulement au niveau des entreprises, mais également des pouvoirs publics.

Les défis énergétiques et climatiques vont générer d'importants investissements, source potentielle de croissance pour les entreprises des secteurs directement concernés (production d'énergies vertes, construction, ingénierie industrielle...). Pour faire des **enjeux du développement durable une source de croissance** pour les entreprises wallonnes actives dans les secteurs liés au développement durable, il s'agira :

- de créer une plate-forme de réflexion visant à identifier des niches où les centres de recherche et les entreprises wallonnes peuvent être particulièrement compétitifs et aboutir à un mapping des services, technologies et produits les plus porteurs pour les entreprises wallonnes ;

109 >>

- d'augmenter le niveau de connaissance des besoins spécifiques des entreprises en terme de profils recherchés dans les filières SER et URE .
- de concentrer des budgets particuliers et exceptionnels de soutien (à la recherche, à la formation, à l'investissement...) dans ces créneaux.

Mais la prise en compte de plus en plus systématique du développement durable dans tous les domaines d'activités comporte également le risque d'handicaper les entreprises qui n'auront pas su s'adapter. Pour atténuer ce risque, la Commission recommande aux autorités publiques de prendre des mesures pour **assurer la transition de l'ensemble du tissu économique vers une prise en compte progressive des enjeux énergétiques et climatiques** :

- fédérer les compétences en matière de développement durable et mettre en place les outils et supports en vue de faciliter cette transition (conseils spécialisés, audits, formation de formateurs...);
- favoriser les circuits courts et les entreprises locales et régionales pour développer une économie plus endogène ;
- construire un plan de financement spécifique des mesures visant à soutenir les entreprises investissant dans le développement durable (recherche, formation, garanties publiques...).

La Commission Zénobe réaffirme la **complémentarité indispensable des aspects économiques et culturels** dans le développement et appelle à mieux valoriser les atouts et les talents wallons pour servir son développement économique (réputation internationale de certaines de ses entreprises culturelles, de ses dispositifs publics de soutien et de certains de ses talents et de ses compétences techniques).

Parmi les actions concrètes que la Commission recommande pour renforcer le potentiel culturel de la région et ses apports au développement économique, citons :

- la création d'un pôle de compétence destiné à améliorer la position et la visibilité des entreprises culturelles wallonnes notamment sur la scène internationale et à renforcer les compétences des acteurs de la culture sur les plans du développement et de la gestion d'entreprise;
- le soutien aux emplois artistiques et la facilitation d'accès aux espaces disponibles ;
- l'élargissement des modèles de soutien financier suscitant l'investissement privé dans la culture à l'ensemble des projets de création artistique.

Estimant qu'il est essentiel d'intégrer la Wallonie dans une communauté internationale dont les frontières s'estompent, la Commission propose des actions pour **renforcer l'ouverture internationale des Wallons**, dont :

- regrouper l'ensemble des dispositifs d'activation des programmes européens et internationaux au sein d'une agence wallonne unique ;
- créer un lieu indépendant de réflexion stratégique apte à mettre en perspective, hors de toute influence politique ou idéologique, les enjeux internationaux prioritaires au regard des réalités et des besoins de la Wallonie ainsi que de contribuer à une réflexion large sur les questions internationales au sein de la société wallonne ;
- poursuivre la mise en place d'une diplomatie wallonne efficace et centrée sur l'attraction d'investisseurs étrangers ;
- favoriser, au sein du plan Marshall, la participation d'entreprises et de centres de recherche extérieurs au sein de partenariats transrégionaux.

Enfin, le développement de la Wallonie étant initié et soutenu par les pouvoirs publics, ils se doivent de montrer l'exemple. Les citoyens et les acteurs ne pourront adhérer au projet collectif que s'ils le savent pilotés par des instances transparentes, efficaces et visionnaires. Il convient par conséquent de **renforcer la gouvernance régionale**, selon quatre voies prioritaires : la stimulation de la **participation**, l'amélioration de la **transparence**, la poursuite de la **simplification** et la maîtrise de la **prospective**.

### E. Mobiliser le territoire

Le concept de développement durable ne peut être dissocié de la gestion du territoire qui influence directement et considérablement, à travers les politiques d'aménagement du territoire et d'affectation du sol, la question corollaire de la mobilité des biens et personnes et la politique du logement, les problématiques du cadre de vie, de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre.

La Commission s'est donc penchée sur la situation actuelle de la Wallonie et les chantiers sur lesquels il convient de travailler.

Les principales recommandations de la Commission en ce sens sont :

- **repenser de manière durable** la politique des **zones d'activités, des grandes implantations commerciales et des zones d'habitat**, en veillant à minimiser les déplacements qu'elles engendrent et à favoriser leur accessibilité par les transports en communs et les modes de déplacement doux ;
- **élaborer un plan régional de mobilité** pour élargir la vision et dépasser les limites rencontrées par les actuels plans communaux et intercommunaux. Ce plan régional devrait notamment favoriser les modes de transports en communs urbains et interurbains (bus et tram), et favoriser la multi-modalité. A terme, ce plan devrait être complété pour rapprocher les villes wallonnes et la Wallonie de l'Europe par des **lignes à grande vitesse** doublant la dorsale wallonne et assurant une connexion avec le Luxembourg ;
- **définir un plan de développement et de gestion de la logistique** en Wallonie. Ce plan devra viser la mise en œuvre de toutes les composantes (identification des besoins régionaux, planification de l'offre, investissement et promotion internationale de la région et de ses atouts en matière de transport de marchandises) nécessaires au développement d'une **politique logistique durable** ;
- **enfin, en matière de logement**, il convient de lancer un plan ambitieux centré sur la rénovation et **l'amélioration des performances énergétiques du parc existant et des logements de demain**, incluant la politique de logements sociaux. Ce plan pourrait être soutenu par une initiative exemplative et ambitieuse, la construction d'un village durable, composé de maisons et d'appartements bénéficiant des dernières technologies en matière d'économie et d'autoproduction d'énergie.

