

Allocution prononcée par Denis MATHEN, Gouverneur de la province de Namur, à l'occasion des vœux au personnel provincial

Pour une administration provinciale créative et innovante

Namur – Palais provincial – Vendredi, le 10 janvier 2014

Monsieur le Président du Conseil provincial,
Madame la Commissaire d'arrondissement,
Monsieur le Député-Président,
Mesdames et Monsieur les Députés provinciaux,
Mesdames et Messieurs les Conseillers provinciaux,
Monsieur le Directeur général,
Monsieur le Directeur financier,
Mesdames et Messieurs les Inspecteurs généraux,
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Mesdames et Messieurs,

C'est la sixième fois qu'il m'est permis de prendre la parole à l'occasion de cette traditionnelle séance de vœux que les autorités provinciales adressent à celles et à ceux qui forment tout à la fois l'ossature de notre province, celle qui en garantit la stabilité et la continuité, et son fluide vital, celui qui en irrigue et en nourrit les organes.

Si on y réfléchit bien, il apparaît d'abord que l'expression "prendre la parole" dit en fait exactement le contraire de ce que l'on souhaite exprimer en en faisant usage.

Car cette parole que je déclare vouloir prendre, loin de moi l'intention de vous en priver et de vous la confisquer.

Je me livrerais là à un kidnapping audacieux, forfait d'autant plus audacieux qu'il serait perpétré devant de nombreux témoins qui, en vertu de leur serment de fonctionnaire ou de leur éthique d'agent provincial, se verraient obligés de le dénoncer sans attendre aux forces de l'ordre ou à l'appareil judiciaire.

De plus, et bien que j'aie, vous le savez, à la fois l'attrait pour les défis, le goût du romantisme et la passion du cinéma, je me sentirais mal à l'aise ce vendredi dans la peau d'un Jules Bonnot, d'un Clyde Barrow ou d'un gredin de la même trempe en train de commettre un rapt de parole devant une assemblée telle que la vôtre.

Dès lors, cette rencontre est à mes yeux, avant toute chose, une opportunité.

Une opportunité, non de prendre mais de donner ; celle de vous livrer une parole (et non la parole) ; l'occasion de vous adresser, de vous confier, une réflexion personnelle sur la province en prenant appui sur les douze mois écoulés.

Comme à l'accoutumée, et pour préparer celle d'aujourd'hui, je me suis penché quelque peu sur mes péroraisons des années précédentes.

Je confesse que je fus surpris moi-même de la complémentarité que firent apparaître les différents fils conducteurs de ces interventions annuelles.

Car a priori, leurs rédactions n'avaient d'autre souci que celui d'établir une certaine cohérence de convictions et d'esprits entre ces allocutions successives et pas d'élever l'ensemble ainsi formé au rang de feuilleton, de série ou de *sitcom* aux épisodes interdépendants.

Néanmoins, j'ai constaté qu'à la faveur de la tenue des cérémonies de vœux de 2010 et de 2011, à la *Maison de la Culture*, j'en avais profité pour planter le décor et circonscrire l'espace scénique.

En 2012, ma parabole des marionnettes, introduisit le genre : celui de la métaphore et de la représentation.

Quant à celle de 2013, année de mes digressions sur les cités imaginées et imaginaires, elle esquissait l'intrigue et les ressorts dramatiques.

En cette année 2014, c'est au capital humain que je consacrerai mon intervention.

C'est à dire à vous. Vous, en même temps les acteurs et l'équipe de réalisation de ce qui, j'en suis conscient, ne sera sans doute pas le prochain grand triomphateur des *Molière* du théâtre français, ni même des *César* du cinéma.

Il ne le sera pas et cela pour une raison toute simple : notre projet provincial, c'est avant tout un projet que nous menons pour les citoyens de la province et non pour des jurys de critiques désabusés, pour des commentateurs avides de polémiques ou pour des spectateurs friands de mondanités inutiles.

Ce qu'on attend d'une équipe, c'est de la cohésion bien sûr, au moins autour du projet collectif qui lui est assigné. Ce que l'on attend d'une équipe, c'est aussi de l'initiative et de l'innovation pour permettre à ce projet collectif de prendre toute la dimension qui est la sienne et de conforter sa légitimité quand celle-ci est remise en question.

Pourtant, si l'on en croit la littérature la plus récente à propos de l'innovation et de la créativité dans le secteur public, il serait d'autant plus difficile d'être créative et innovante pour une administration que celle-ci est proche de son pouvoir politique ... et l'échelle de la province rend cette proximité inexorable.

Je ne m'appesantirai pas sur les explications sociologiques et organisationnelles de ce phénomène pour mieux souligner l'impasse qui prolonge le paradoxe qui le crée.

Le politique voudrait une administration créative, qui s'engage résolument sur les chemins de l'innovation, innovation d'autant plus nécessaire que les ressources disponibles pour continuer de mener les actions et missions qui lui sont assignées s'amenuisent.

Dans le même temps, l'administration voudrait quant à elle, et cela légitimement, un pouvoir politique proche d'elle, en phase avec son quotidien et plus au fait de ses préoccupations.

Ce serait cette tendance pourtant qui se révélerait être la cause même de sa propre réticence à l'innovation.

Si ce cercle n'est pas vicieux, il y ressemble furieusement. Il est sclérosant et cultive, de part et d'autre, les inclinations naturelles à préférer l'inertie.

Une proximité qui éloigne. Une responsabilisation qui anesthésie. Voici une belle paire d'oxymorons et la bizarrerie qu'ils créent de concert nous embarrasse ... drôlement, pour rester dans le même ton.

Pourtant, campé sur mon promontoire de neutralité, un pied dans les allées qui jouxtent l'arène politique et l'autre dans les coursives du navire de l'administration, j'avancerais que l'on pourrait tout aussi bien émettre la proposition inverse : le politique est lui aussi en droit de demander à l'administration d'être plus souvent à son écoute et à ses cotés.

L'administration à son tour est en droit d'attendre du politique qu'il soit créatif et innovant, qu'il l'étonne, voire la surprenne. Juste retour des choses.

Dès lors, quelle démarche adopter ?

Comme souvent en pareilles circonstances, tendre vers le point de convergence médian, à mi-chemin des attentes des uns et des sollicitations des autres, apparaît comme une attitude qui n'a rien de révolutionnaire et qui est empreinte de simple bon sens.

Chacun faisant un pas, ou un pas de plus, en direction de l'autre.

Les contrats de partenariat, initiés sous la précédente législature et prolongés lors de l'actuelle, se situent dans cet esprit, même si on me rétorquera que la proximité plus grande qu'ils ont recherchée l'est avant tout avec les communes et le grand public.

Mais la mobilisation des forces vives administratives en constitue indubitablement un pivot et une condition de réussite.

De même, le plan "*Convergences*" imaginé par votre Directeur général, participe dans l'autre sens de cette volonté innovante de la mobilisation de l'administration et de la valorisation des échanges, même si d'aucuns feront remarquer que les limites actuelles de l'exercice résident peut-être dans une certaine introversion.

Je ne doute pas pourtant que le processus engagé transcendera à terme cette critique réductrice.

Il y a donc dans notre province, c'est indéniable, des acquis et du potentiel.

Et il serait inutile et fastidieux d'énumérer les nombreuses innovations en matière de création de services, internes ou à destination du grand public ; celles en matière d'utilisation des nouvelles technologies, en matière de gouvernance, en matière de développements de nouveaux processus ou de développement de projets qui ont émaillé la vie de la province de Namur depuis des décennies.

Mais l'innovation, particulièrement dans le secteur public, est un processus complexe, jamais totalement acquis, en construction permanente, objet d'une attention récente et dont la perception peut s'avérer contingente et relative.

Pour preuve de ce dernier élément, je reviens quelques instants sur cette notion de gouvernance, avec toutes les limites lexicologiques et idéologiques que le terme renferme et sur lesquelles je me suis déjà interrogé à l'occasion d'un précédent discours prononcé ici même, il y a quelques années, dans un autre contexte, celui des Fêtes de Wallonie.

J'ai l'impression que malgré toutes les évolutions positives et indéniables que les pouvoirs publics ont connues et poursuivies depuis de longues années en matière de gouvernance, et singulièrement dans cette province, la perception commune laissera malheureusement toujours subsister sur ce plan un goût de trop peu, un parfum de retard, un manque de volontarisme.

En oubliant sans doute aussi un peu vite que les innovations en matière de gouvernance sont d'une nature infiniment plus spéciale en ce qu'elles touchent, dans la majorité des cas, aux *"responsabilités des différents acteurs et ... (aux) ... pouvoirs des uns et des autres dans les processus de décisions."*¹

Ici, comme dans d'autres domaines, innovation et équité peuvent ne pas faire très bon ménage.

C'est regrettable mais il faut en avoir conscience. Et en tout cas, je suis sincèrement d'avis que ce n'est pas une raison pour laisser le champ libre aux pressions institutionnelles des niveaux supérieurs en tant que seules impulsions de l'innovation quand il s'agit de gouvernance.

Car je suis convaincu que les innovations justes, raisonnées, concertées, expliquées et acceptées en matière de gouvernance constituent *"la nouvelle génération"*² et les nouveaux horizons vers lesquels doivent voguer la créativité et l'innovation dans le secteur public.

Il nous faut néanmoins aller au-delà.

Mesdames et Messieurs,

Quel casse-tête !

Au propre, surtout un jour de fête (il n'y a pas que l'abus de boissons fermentées qui donne mal à la tête), comme au figuré !

C'est pourtant là notre challenge commun, à nous tous, pour l'avenir.

J'ai à ce sujet une seconde certitude : la province, notre province de Namur, sera innovante ou elle ne sera pas. Et cela n'a rien avoir avec le sempiternel discours sur la disparition des provinces.

¹ TOUATI, N. et J.-L. DENIS (2013). « Analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public : bilan et perspectives de recherche prometteuses », *Télescope*, vol. 19, n° 2, www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_19_no_2/Telv19_no2_touati_denis.pdf

² Ibidem

La province peut subsister mille ans. Mais si elle ne s'engage pas encore plus loin dans la voie de l'audace, de la créativité et de l'innovation, elle comptera pour quantité négligeable dans le paysage institutionnel futur et nous serons tous, tous, gênés malheureusement de dire que nous y travaillons. Alors qu'aujourd'hui, ce que je ressens, c'est d'abord une réelle et légitime fierté.

Comprenez-moi bien, dire ce que je viens d'énoncer ne signifie en aucune façon qu'il n'y a pas dans la province une multitude de créativité individuelles et d'innovations concrètes qui en découlent. Je suis, vous le savez intimement persuadé du contraire.

Cela ne veut pas dire non plus qu'il n'y existe aucun processus d'innovation organisé et planifié par l'autorité et la hiérarchie.

Je veux simplement dire qu'il importe selon moi de s'engager davantage dans cette dynamique d'accompagnement des innovations et ce de façon vraiment structurée et volontariste afin de les reconnaître sans ambiguïté, de les promouvoir, de les valoriser, de les susciter, de les amplifier, de les faire connaître et de positionner ainsi la province de Namur en acteur incontournable dans ce domaine, pour les vingt ou trente ans à venir, si l'avenir lui prête vie.

Alors engageons nous tous ensemble dans cette direction.

Sachons qu'il y a des écueils à éviter. Qu'il existe des innovations perturbatrices. Que si le secteur privé peut être parfois une source intéressante d'inspirations, il n'est ni la panacée, ni la vérité révélée, loin s'en faut.

Sachons que la variable du coût est sans conteste un élément clef, même si toutes les études démontrent qu'elle n'est pas déterminante. Sachons aussi que cela impliquera sans doute de donner de nouveaux contours à la négociation et aux interactions à l'intérieur de la structure et peut-être également de nouveaux profils à la perception et au rôle de la ligne hiérarchique.

Dans un registre plus positif, intégrons dans le schéma global que la formation, la professionnalisation, l'intégration volontariste dans les réseaux, la collaboration, tant intérieure qu'extérieure, l'appui franc et résolu du management et du politique ou l'acceptation d'une certaine part de risques (risques qui peuvent être considérés comme autant d'opportunités), sont des paramètres décisifs pour la réussite de l'entreprise.

La syndicaliste et manager française Nicole NOTAT aurait dit que "*Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie*".

Que peut-on voir d'autre, derrière cette lapalissade, qu'une invitation à aller de l'avant pour favoriser la découverte, l'invention, l'innovation et le progrès ?

Je ne peux dès lors conclure sans quelques suggestions concrètes qui auront certainement l'heure de plaire aux uns et d'en disposer d'autres. De susciter l'intérêt des uns et de provoquer la dérision des autres.

C'est vrai que cela ne coûte rien de lancer des idées dont on ne prendra sans doute aucune responsabilité dans la réalisation, et encore moins dans l'échec, de leur éventuelle mise en œuvre.

Mais j'en ai l'habitude et après tout, c'est ma fonction qui veut cela.

Dès lors, je pourrais suggérer de charger spécifiquement un service existant de la promotion interne de l'innovation et de la créativité.

De plus, en considérant que, dans le secteur public particulièrement, l'innovation est plus souvent le fruit d'une découverte de ce qui se fait déjà ailleurs que l'émergence d'une idée radicalement neuve³, je proposerais de confier également à ce service la fonction de "veille de l'innovation publique".

Au-delà, et compte-tenu du fait que la coopération et la collaboration entre acteurs et organisations interdépendantes sont largement admises comme étant des sources avérées de processus innovants, je suggérerais la constitution d'une "plate-forme provinciale de l'innovation publique", sous l'égide de la province, mais animée de façon neutre et indépendante.

Celle-ci pourrait réunir les organismes et institutions qui gravitent dans son périmètre immédiat ainsi que tous ceux dont l'inclusion dans cette plate-forme présenterait une réelle valeur ajoutée pour la promotion de cette thématique.

Enfin, et pour conclure sur un point plus symbolique, j'invite à la réflexion sur la création par la province d'un "prix de l'innovation publique" qui pourrait saluer les projets, tant internes qu'externes, qui s'inscrivent dans cette philosophie.

Mesdames et Messieurs,

Manuel CASTELLS, sociologue hispano-américain, a dit au sujet d'Internet qu'il s'agissait "*du produit d'une combinaison unique de stratégie militaire, de coopération scientifique et d'innovation contestataire*"⁴.

Si cela s'avère vrai et que des intérêts et des objectifs à ce point contradictoires à la base ont pu donner naissance à l'une des plus importantes découvertes des soixante dernières années dans le domaine de la diffusion des connaissances et des savoirs, il n'existe absolument aucune raison que tous ensemble, rassemblés en ce qui nous concerne autour de la préoccupation du devenir de notre province, nous ne puissions pas, plus modestement certes, lui donner, au travers du défi de l'innovation, le souffle nouveau qu'elle attend et qu'elle mérite.

A toutes et à tous, je souhaite une très bonne année 2014, la phrase n'est pas très ... innovante mais elle est sincère !

³ Voir ibidem, p. 6

⁴ Manuel CASTELLS, « La société en réseau », L'ère de l'information, Fayard, 1998