

**Allocution prononcée par Denis MATHEN,
Gouverneur de la province de Namur,
à l'occasion des vœux de la province aux « Forces vives »**

Namur, Ecole hôtelière provinciale, vendredi le 19 janvier 2024

« *En revenir à la stratégie* »

Mesdames et Messieurs,

L'écrivain et humoriste français qui avait pris le pseudonyme de Michel CHRESTIEN disait de la stratégie qu'elle consistait « *à continuer de tirer pour faire croire à l'ennemi qu'on a toujours des munitions* ».

Le propos tient bien évidemment à la fois du bon mot aphoristique, du paradoxe et de la vérité criante.

Aphorisme, il l'est à l'évidence, de par sa forme et son ton, et peut prétendre sans conteste aux places les plus en vue dans les recueils qui y sont consacrés.

Paradoxal aussi, si on prend la peine d'en décortiquer la logique et puis, la plus simple des façons de faire croire qu'on conserve quelque chose qu'on n'a plus n'est-elle pas tout simplement de faire comme si on en avait encore ?

Quant à la vérité, elle réside pour moi dans l'affirmation selon laquelle, en tout temps (et pas seulement quand on est acculé, quand les railleries et les attaques accablent, quand nos opposants s'acharnent et que nos détracteurs s'obstinent), il n'est pas de meilleure stratégie, que de montrer nos atouts, de rappeler nos réalisations, en un mot, d'utiliser nos cartouches, non pas celles qui abattent mais celles qui éclairent.

Telle est la raison pour laquelle je me propose aujourd'hui, afin de mieux définir la substance de mes vœux pour l'avenir, de vous parler ... de stratégie.

J'ai en effet pu constater ces dernières années, et ce dans divers domaines, un risque de recul de l'approche stratégique au profit d'approches plus opérationnelles, orientées "résultats immédiats", en ce compris dans le chef de celles et ceux qui sont investis précisément de la dimension ... stratégique.

Pourtant, maintenir le distinguo est essentiel, même si je concède que dans certaines situations, la frontière peut apparaître ténue.

Le nez dans le guidon, sous la pression médiatique et de l'opinion des réseaux ou contraint et forcé en raison du manque de ressources, il est souvent plus facile et plus rapide de mettre les mains dans le concret du cambouis que de se donner l'occasion de la hauteur, de la réflexion et du choix du long terme qui privilégient la méthode plutôt que le métré.

La gestion de situations d'urgence et de crises ne fait pas exception à la règle.

La différence, quasi originelle, entre "comité de coordination" et "poste de commandement opérationnel" garde tout son sens. L'un est investi de l'approche dite *stratégique* des acteurs, au travers de la prise de décisions générales ; l'autre, de la *coordination opérationnelle* des intervenants de terrain, au regard de la dure réalité concrète des choses. Et il appartient au gouverneur, en phase provinciale, de coordonner la première tout en restant en contact avec la seconde.

Cette approche stratégique se traduit aussi par les orientations et les impulsions qui sont données en matière de planification d'urgence, d'organisation d'exercices et de sensibilisation ainsi que de formation, des disciplines et au-delà. Le planning, le contenu et le déroulement de ces orientations nous font déjà quant à eux entrer de plain-pied dans le champ de l'opérationnel.

Les nouvelles tâches que va normalement prochainement nous assigner une lettre de mission du Gouvernement wallon et qui s'inscrit elle-même dans la suite des recommandations de la commission d'enquête parlementaire « inondations » doivent selon moi s'envisager en préservant cet équilibre.

Imaginer de nouvelles pistes, notamment en matière d'implication citoyenne dans la gestion de crise ; stimuler les initiatives innovantes ; coordonner ce qui existe déjà ; s'adosser aux programmes, notamment de formations, déjà proposés, c'est essentiellement ainsi que je l'aborde... avec en outre la prudence et les limites qu'imposent, pour de multiples raisons, les échéances électorales toutes proches.

Comex (les exercices communaux mis sur pied avec l'appui précieux du commandant militaire et de son équipe), vade-mecum pour les bourgmestres, réunions des fonctionnaires communaux de la planification d'urgence (les *planus*), clips vidéo pédagogiques, appui à la création d'enseignements (des humanités à l'Université) et j'en passe, nous n'avons pas attendu les recommandations de la commission pour nous y engager.

Je vois donc cette lettre de mission comme une reconnaissance du travail accompli, une manière d'en amplifier les effets (un plan d'actions complémentaires est en préparation dans le cadre de l'installation des conseils communaux, après les élections d'octobre), comme un adoubement de nos angles d'approches ... *stratégiques* existants plutôt que comme une nouvelle feuille de route pour un chemin qui jusqu'ici, serait demeuré non-balisé.

Pour terminer sur cette question de la gestion de crise, il est aussi selon moi hautement urgent et ... *stratégique* de rappeler avec précision les rôles de chacun.

Pour moi et mes collaborateurs, ils sont globalement assez clairs.

Par contre, dans le grand maelström de bonnes volontés, de craintes du boomerang judiciaire et des aubaines que laisse entrevoir une thématique *bankable*, beaucoup, dont le grand public et la presse, y perdent leur latin.

De même que donner un cours d'histoire diplomatique ne fait pas de la faculté qui l'organise le Ministère des Affaires étrangères, enseigner la gestion crise ne fait pas du pouvoir organisateur de l'établissement d'enseignement le gestionnaire de l'urgence... si vous me permettez ce trait d'humour un rien caustique.

La gestion des situations de crise étant déjà par nature une source de doutes et d'inquiétudes, il n'est pas opportun de risquer d'y rajouter de la confusion. Ces dernières années chez nous, l'eau a déjà été assez agitée, ce n'est pas nécessaire en plus de brasser du vent !

Mesdames et Messieurs,

Toujours à propos de *stratégie*, je me suis récemment vu confier la co-présidence belge du Comité stratégique des accords policiers et douaniers (avec également une dimension judiciaire, le second co-président belge étant le Procureur général de Gand), la co-présidence donc, des accords dits de Tournai II.

Cette plateforme franco-belge, co-présidée par le Préfet des Hauts de France et le Procureur général de Lille pour la partie française, je tiens aussi à ce qu'elle conserve un vrai rôle ... *stratégique* en matière de politique de sécurité et ce, tout au long des un peu moins des six-cent-cinquante kilomètres de notre frontière avec la France.

Ainsi, j'ai immédiatement voulu que la dynamique dite « Est », fruit de la convention de Metz, signée en janvier 2018 avec la Région du Grand Est, dans le cadre desdits accords, mais qui avait pour objectif de rattraper le retard de nos territoires "orientaux" (en effet, les provinces de Namur et de Luxembourg n'étaient pas concernées dans la version *alpha* des accords de Tournai), j'ai voulu et obtenu que cette dynamique soit intégrée dans la comitologie globale tout en préservant ses acquis et sa spécificité.

Ceci fut fait en deux temps : à Namur, lors d'un comité restreint des accords de Metz, le 22 novembre dernier, puis à Lille, le 5 décembre, pour une ratification de la nouvelle architecture. Nous nous reverrons normalement à Namur en avril prochain pour prolonger nos travaux.

C'est cette vision *stratégique* transfrontalière englobante dans le domaine de la sécurité qui depuis le début a orienté mon positionnement en tant que co-président.

Elle doit fournir un cadre ad hoc motivant pour que puissent se réfléchir et se déployer auprès de ceux qui en ont la charge, tant les actions de terrain que les réformes législatives éventuelles.

De *stratégie*, il en est également question avec la Conférence belge des Gouverneurs que j'ai l'honneur de présider, à présent depuis presque 3 ans et demi.

Je tiens à ce que cet organe, à mes yeux clairement *stratégique*, le demeure et ne s'enlise pas dans le technique et l'opérationnel. Le financement des écoles de police, et plus généralement de la police fédérale, la chaîne de l'information en cas de cyber-attaque, les grèves dans les hôpitaux, notre politique d'asile ou une réflexion sur l'avenir des rallyes sportifs ne sont que quelques exemples des sujets aux enjeux économiques et sociétaux importants qu'abordent nos échanges, tous les premiers mercredis de chaque mois.

Mesdames et Messieurs,

Si les domaines de la sécurité, de l'ordre public ou de la coordination de départements d'autorité constituent ce qu'on appelle communément le *core business* des gouverneurs, je ne peux passer sous silence d'autres dynamiques, d'autres lieux de construction d'une réflexion territoriale à dimension provinciale qui participent pleinement eux aussi de l'approche *stratégique*.

Ainsi *Axud*, dont je parle régulièrement depuis plus de 15 ans et qui est le forum des forces vives politiques et non-politiques, si il doit sans cesse peaufiner son fonctionnement, est de ces lieux et cénacles où les débats *stratégiques* se tiennent, souvent prolongés par des actions concrètes.

Je songe par exemple au lobbying déterminé qui fut le nôtre relativement à l'organisation à l'*UNamur* d'un master de spécialisation en médecine générale ; à la reconnaissance de Namur-Capitale dans le SDT wallon ou encore au rôle central que nous avons joué au travers de la *task force* créée (et qui s'est encore réunie ce lundi) pour l'affectation aux projets déposés par cinq communes namuroises des plus de quinze millions d'euro issus de l'axe 5 des Fonds Feder (part Feder et part régionale), ceci en phase avec la vision *stratégique* que le BEP avait préparée et dont nous avons préalablement débattu au sein de ce comité *Axud* que j'ai également l'honneur de co-présider.

Immanquablement, le double rythme électoral de cette année affectera son fonctionnement mais je gage que ce sera pour lui permettre d'encore mieux jouer son rôle dans les années qui suivront.

Stratégique, ainsi est également qualifié le nouveau Comité d'accompagnement de *Gembloux Agro-Biotech*, créé par un décret de ... 2013 ! et dont je vous ai depuis dix ans conté les avatars qui ont précédé son douloureux enfantement.

Depuis dix jours, ceci est enfin et officiellement chose faite et les discussions qui se sont déroulées lors de la séance d'installation entre la Rectrice de l'*ULiège*, son premier Vice-recteur, le Doyen de la Faculté gembloutoise, le BEP, New et votre serviteur sont plus que prometteuses pour assurer toujours mieux l'ancrage namurois de *Gembloux Agro-Biotech* ainsi que son développement, en phase avec notre éco-système provincial.

Enfin, et ce sera mon dernier exemple, les rencontres de coordination baptisées *PRIN* (pour Programme Relations Internationales Namurois) nous montrent que, même si la province n'a plus de service des relations internationales identifié au sein de son administration, l'enjeu et les opportunités de l'ouverture au monde ne peuvent être rangés au placard et demeurent des questions ... *stratégiques*.

Lors de la prochaine réunion dans quinze jours, nous y parlerons notamment d'un potentiel invité d'honneur pour les Fêtes de Wallonie 2024, de demandes précises d'ambassadeurs pour des thématiques de collaborations, des possibles retombées pour nos entreprises des contacts internationaux et des projets et ambitions du corps consulaire namurois, porté quant à lui sur les fonts baptismaux au palais provincial, il y a plus de douze ans.

Mesdames et Messieurs,

Je m'arrêterai ici dans cette énumération des forums stratégiques que je pilote et des sujets qui y sont abordés.

A côté de compétences plus administratives "constantes" (comme la tutelle ou la loi sur les armes) ou ponctuelles (comme la préparation et désormais, la validation des élections communales et provinciales de toute la Région wallonne, au sein d'un nouvel organe collégial créé) ou encore à côté de prérogatives plus opérationnelles (tel que l'accueil des Ukrainiens), mon énumération peut être considérée comme un bilan des prérogatives d'un gouverneur envisagées sous les angles de la congruence avec son territoire, de l'animation et de la promotion territoriales et de la volonté de préserver ce qui peut l'être en matière de cohésion sociale.

Ce sera en effet d'abord dans une vision *stratégique* co-construite avec les parties prenantes que s'exprimeront pleinement ces trois préoccupations.

Mesdames et Messieurs,

Pour conclure, j'aimerais revenir sur la thématique de la gestion de crise car notre temps et notre quotidien en semblent tout imbibés.

Il faut être conscient que ces situations de déstabilisation, de doutes, de grands chambardements, de profondes anxiétés, agissent sur nos balises juridiques et nos structures démocratiques tels des camions béliers qui fonceraient dans des foules auparavant insouciantes.

L'application du principe « nécessité fait loi » conjugué à la dictature de l'efficacité, à l'attrait qu'exercent les charmes troubles de l'exagération et à la non-acceptation croissante des risques par le citoyen sapent les fondements de notre état de droit aussi sûrement qu'une *aqua alta* corrompt les fondements de Venise.

C'est pour cela que les principes propres à la gestion de crise doivent à la fois rester l'exception, être limités dans le temps, s'accompagner de garde-fous, être inlassablement expliqués et éprouvés et surtout, qu'ils doivent être mis en œuvre par les autorités qui sont investies de cette compétence.

La bonne volonté, le positionnement institutionnel, le calcul personnel, la méprise par omission ou imprécision ou encore la croyance erronée, ne peuvent, dans le domaine de la gestion de crise, se substituer à la lettre de la loi.

Si je le dis ici avec un peu de solennité, c'est malheureusement, parce que j'ai pu constater ces derniers temps quelques glissements et tentations dans l'une ou l'autre de ces directions.

Le combat contre ces fausses postures continuera donc de figurer en bonne place dans la liste de mes futures *stratégies d'actions*.

Mesdames et Messieurs,

Se vouloir *stratégique* n'est ni un gros mot, ni un aveu de faiblesse, ni un désintérêt pour le concret et l'efficace, ni une revendication présomptueuse, c'est tout simplement avoir l'envie et se donner les moyens d'envisager les choses avec du recul, pour se projeter plus loin ; en prenant le temps, pour s'y consacrer plus longtemps ; en ne négligeant aucune perspective, pour les aborder plus originalement.

Si vous vous êtes lancé le défi de perdre quelques kilos superflus et que vous êtes invité chez des amis connus pour leur bonne table, vous avez plusieurs possibilités.

La première est opérationnelle : vous allez vous servir modérément, principalement de légumes, éviter les graisses et préalablement, le cas échéant et si la Faculté vous y autorise, prendre un coupe-faim.

Vous pouvez aussi adopter la ... tactique qui consiste à vous pointer après l'apéro ou à quitter avant le dessert, à refilet, par-ci, par-là, des morceaux au chien ou à les cacher dans un pot de fleurs.

Enfin, vous pouvez, éteindre votre portable, ne pas vous y rendre et le lendemain du jour initialement prévu, téléphoner en disant que le soir-même vous arriverez avec quelques minutes de retard. Puis, après avoir feint la confusion, faire envoyer des fleurs ainsi qu'une bouteille de champagne, pour vous excuser de la méprise, accompagnés d'un bristol d'invitation pour un dîner de repentir dans un étoilé des environs ... quand vous aurez terminé votre régime ...

Et ça, c'est de la stratégie !

Très belle année 2024 à vous toutes et tous et ... à l'année prochaine !