



# White paper

*“Make the good things easier  
than the bad things”*

**Towards a Road Map for a  
Better Belgium**



## Executive summary

### Comment faire pour que ce qui fonctionne bien en Belgique contamine ce qui ne marche pas ?

Telle est la question qu'Itinera se pose.

Le Brain Trust est une initiative du think tank Itinera visant à créer une feuille de route vers une Belgique meilleure. Ce document proposera une boussole qui nous aide à avancer concrètement, et non une utopie abstraite. Nous partons d'ici, maintenant. Nous voulons inspirer les décideurs politiques : les stimuler à faire mieux qu'aujourd'hui, les pousser à surmonter la polarisation stérile et le risque de blocage lors des élections de 2024.

Le Brain Trust réunira quelque deux cents acteurs issus du monde économique et de la société civile. Plutôt que les 'usual suspects', nous invitons des praticiens qui pourront indiquer où se situent *précisément* les blocages et les contraintes du système-Belgique, en même temps que des chemins pour les contourner.

Ensemble, nous allons élaborer un récit positif, engageant, enraciné dans les faits objectifs et nos expériences. Nous partirons toujours de cas, précis et instructifs, où nous voyons les contraintes les plus pressantes et les leviers les plus efficaces. En tant que fellows du think tank Itinera, nous articulons ces enseignements avec l'acquis de nos 15 années d'études et de discussions avec des décideurs politiques, des entrepreneurs et acteurs sociaux. Il s'agira tout à la fois d'identifier des bonnes pratiques qui peuvent être généralisées, et des obstacles qui doivent être levés.

La réflexion sera structurée par rapport aux objectifs de la politique qu'il nous paraît nécessaire de mener. Un objectif principal : augmenter le bien-être individuel et collectif. Et des objectifs spécifiques : augmenter la création de valeur ajoutée sociale et durable, renforcer le débat public et les institutions démocratiques, réaliser le potentiel de notre paysage de soins et d'éducation.

Les travaux se dérouleront pour l'essentiel entre septembre 2022 et septembre 2023. Les invités pourront y participer en rejoignant un groupe permanent pour six réunions, ou un groupe ponctuel pour une ou deux rencontres. Nous nous retrouverons à Bruxelles. Chacun parlera sa langue, français ou néerlandais.

Le résultat attendu est une communication reprenant un ensemble de propositions concrètes inscrites dans plusieurs scénarios. Par le biais d'une enquête d'opinion et de dispositifs participatifs, mis en œuvre avec un partenaire externe, nous inviterons les citoyens à se prononcer sur leurs préférences. La matière première du travail sera communiquée pendant et au terme des échanges à l'aide de moyens multimédias.

L'impact attendu est une amélioration du débat politique et de notre dynamique collective. La Belgique regorge de gens créatifs, dont les talents doivent pouvoir contribuer à la vie démocratique. Nous voulons que notre pays redevienne un exemple, en Europe et ailleurs.

L'équipe Itinera

[braintrust@itinera.team](mailto:braintrust@itinera.team)



# 1. État d'urgence

## 1.1. Le système-Belgique bloqué

Comment en sommes-nous arrivés à la situation dans laquelle nous nous trouvons ? Sans doute par l'histoire, voire l'ADN même du pays.

Le système-Belgique est particulièrement pacificateur et résilient. Les rapports de force multiples et les incessants compromis ont permis de partager le pouvoir, de répartir les moyens publics, de limiter les clivages, de ménager les sensibilités ou intérêts des uns et des autres.

Mais ce système est maintenant en partie contre-productif. Éviter le pire ne suffit pas à susciter le meilleur.

Le système-Belgique est en effet devenu autant un inconvénient qu'un avantage pour notre vie collective. Car il se caractérise par une inefficacité et une inefficience qui nous coûtent peut-être un quart de notre potentiel. Cela entraîne une terrible inertie, dont les conséquences sont importantes et dangereuses. Notamment parce que les limites provoquent une frustration croissante à l'égard des politiques et de la politique.

Il faut donc réagir, et c'est possible : si nous sommes responsables du problème de l'inertie, nous sommes aussi responsables de la solution dynamique.

## 1.2. Le besoin d'un tableau de bord

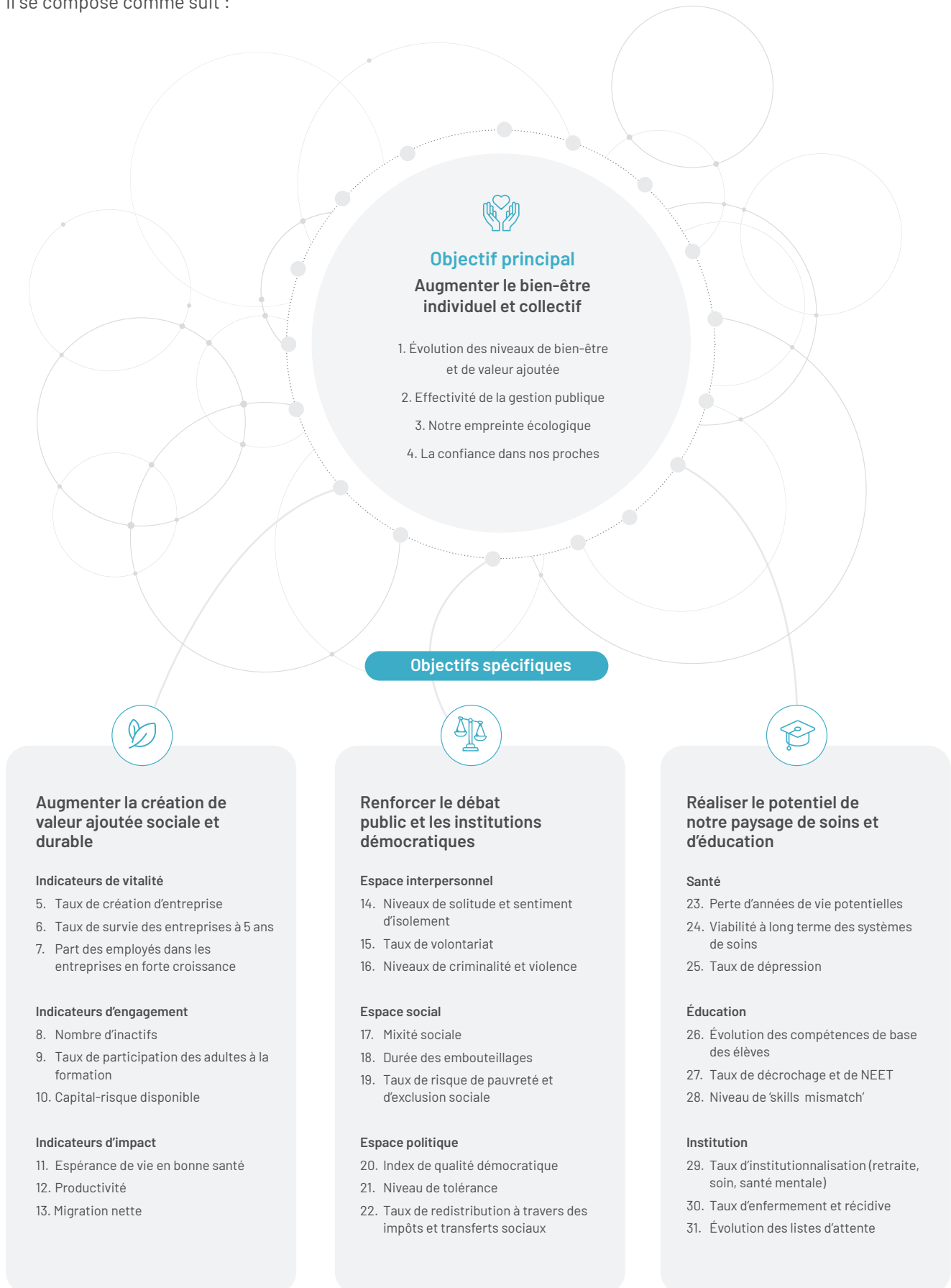
La première étape de la réaction consiste à établir un tableau de bord politique. Nous sommes aujourd'hui noyés de chiffres sans priorité explicite, et qui parfois même ne veulent rien dire. Aussi, avant d'entamer notre réflexion, nous avons construit notre propre tableau de bord.

Grâce à un ensemble de données - des indicateurs de performance -, ce tableau doit permettre de connaître les éléments clés de l'état de notre pays et de son évolution. Où le système-Belgique perd-il exactement en efficacité et en efficience ? Comment les blocages se manifestent-ils concrètement ?

Nous proposons de structurer ce tableau en lien avec les objectifs qui nous paraissent devoir guider une bonne politique et qui orienteront nos travaux.



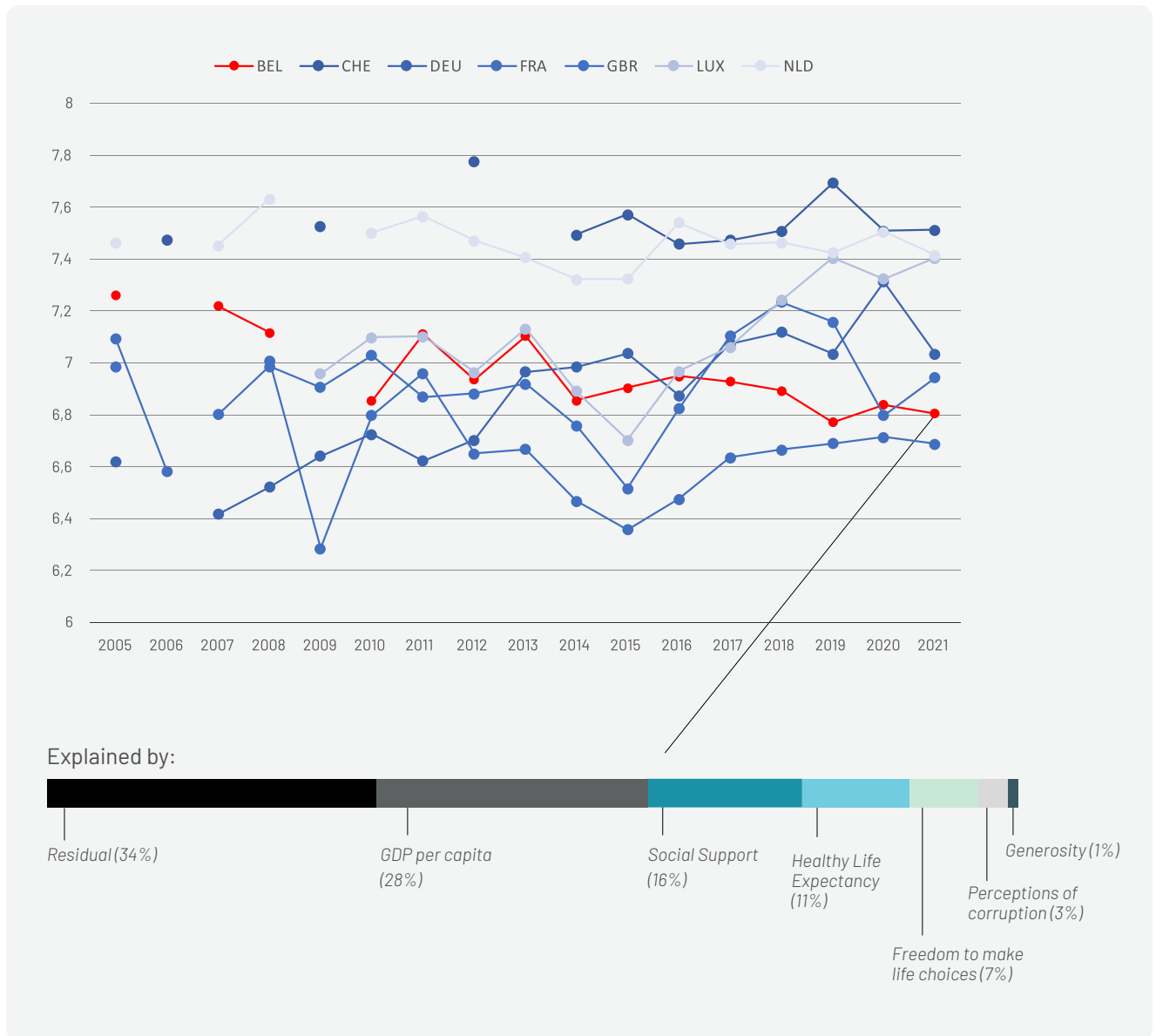
Il se compose comme suit :



Ce tableau pourra être complété et modifié au fil de notre travail. Mais il est d’ores et déjà utile. Que nous disent les indicateurs ?

La croissance du PIB reste un mantra des autorités, alors que nous savons que des activités négatives pour la qualité de vie y sont comptabilisées de manière positive.

Ainsi, il est significatif que l’augmentation de la richesse produite depuis 15 ans n’ait pas entraîné une augmentation de notre bien-être. Nous ne parvenons pas à utiliser nos moyens supplémentaires pour vivre mieux (indicateur 1).



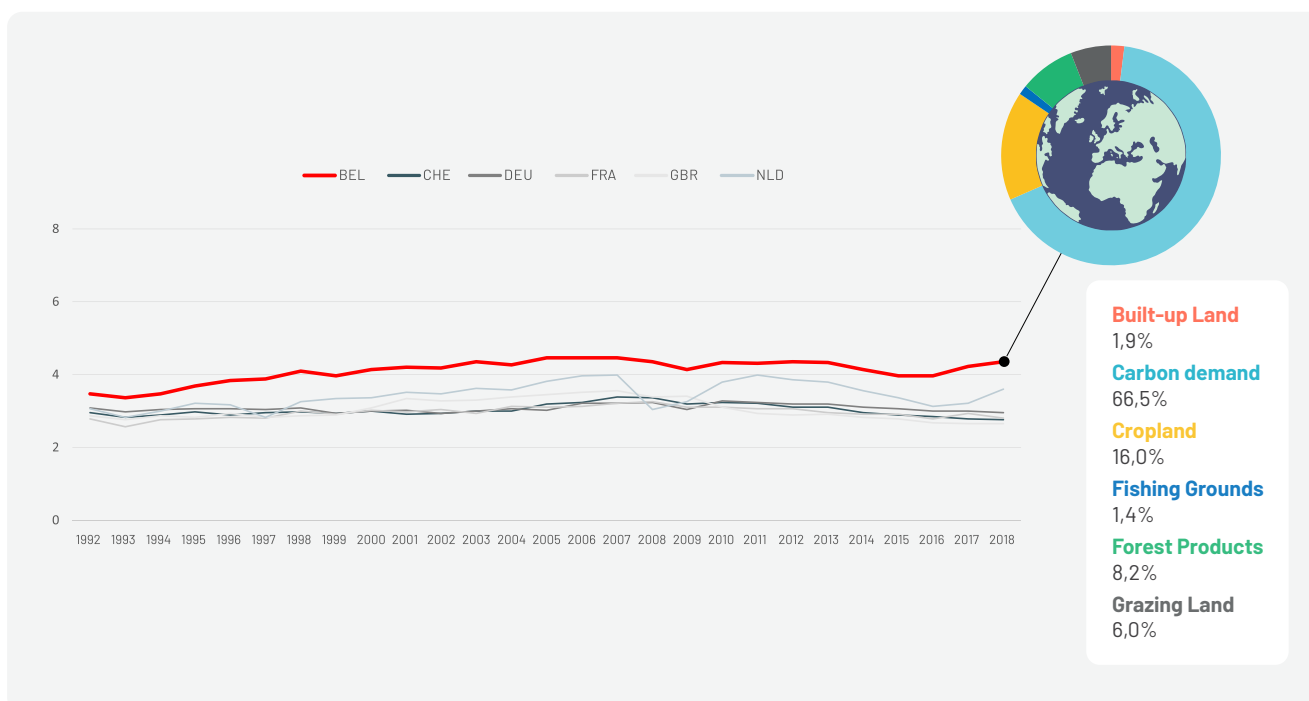
[fig.1: Reflects Gallup World Poll Happiness score or subjective well-being covering years from 2005 to [2021]. Unless stated otherwise, it is the national average response to the question of life evaluations. The English wording of the question is "Please imagine a ladder, with steps numbered from 0 at the bottom to 10 at the top. The top of the ladder represents the best possible life for you and the bottom of the ladder represents the worst possible life for you. On which step of the ladder would you say you personally feel you stand at this time?" This measure is also referred to as Cantril life ladder, as explained by various factors. Source: <https://worldhappiness.report>, powered by the Gallup World Poll data.]





[fig. 2: PIB per capita vs. World Happiness Index. Source: <https://worldhappiness.report>, powered by the Gallup World Poll data.]

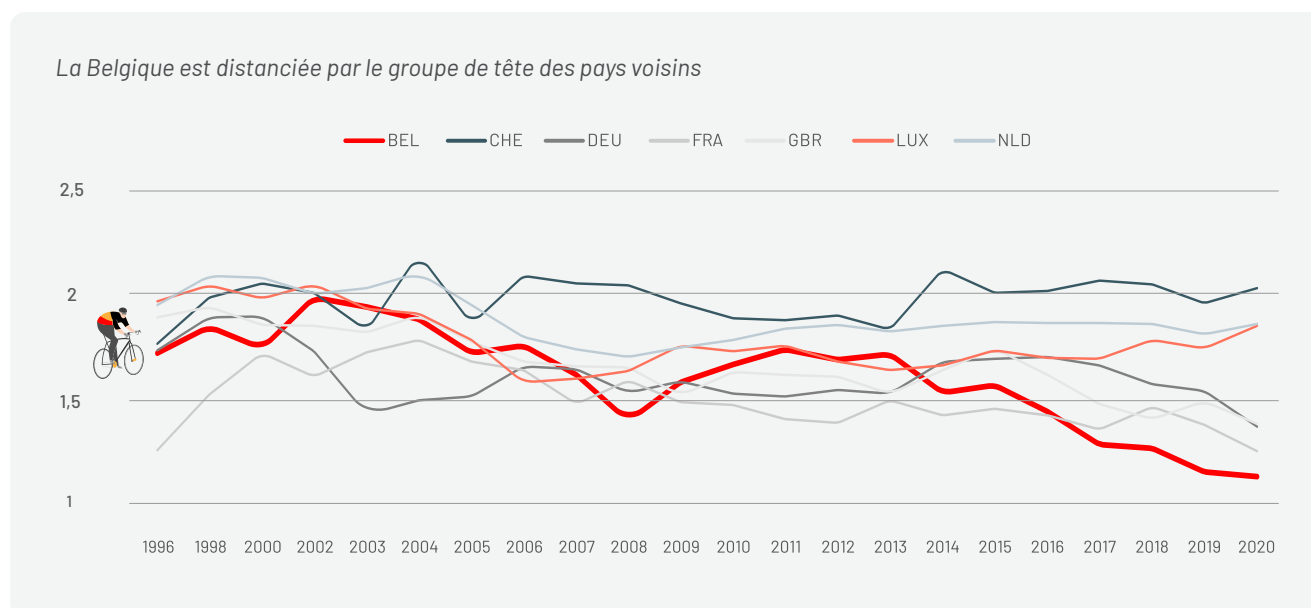
De même, il est significatif que malgré tous les discours et nos engagements internationaux nous continuons à consommer l'équivalent de 4 planètes par an, davantage que la plupart de nos voisins (3).



[fig. 3: Ecological Footprint, expressed in number of Earths required. Source: <https://data.footprintnetwork.org>  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.]



Par comparaison avec les autres pays, nous sommes parmi ceux dont les moyens publics sont les plus importants. Mais nous les utilisons de moins en moins bien (2).



[fig. 4: Government Effectiveness. Synthetic Index. Source: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>]

Outre ces indicateurs généraux, d'autres plus précis peuvent alimenter notre inquiétude : le décrochage d'une partie de la population et son enfermement dans un cercle vicieux de pauvreté (19), le caractère inégalitaire et médiocre de notre enseignement (26), la tolérance de la communauté envers les groupes minoritaires moindre que chez nos voisins (21), celle de notre système judiciaire qui emprisonne plus que dans bien des pays et connaît des taux de récidive importants (30) ...

Ce tableau est nécessairement partiel et partial.

Partiel, car il ne reprend que quelques données choisies pour leur aspect révélateur.

Dans de nombreux cas, des indicateurs ne mesurent pas exactement ce que nous aimerions saisir. Par exemple, le taux d'emploi est devenu une obsession. Pourtant, il n'est pas défini de façon pertinente : si nous avons une proportion du travail à temps partiel semblable à celle des Pays-Bas, nous serions déjà aux 80% visés.

Autre exemple : nous aimerions savoir si les ressources privées et publiques que nous investissons dans la recherche et le développement conduisent à des résultats qui aident la société à avancer. Quelle est la bonne mesure ? Faut-il regarder le nombre de publications phares de la recherche fondamentale ? Les brevets issus et ses applications ? L'emploi que l'innovation implique directement et indirectement ? Finalement, nous avons retenu le critère de la part des travailleurs dans les entreprises en forte croissance (7). C'est loin du point de départ, mais la croissance des structures privées dépend largement de l'investissement public, notamment en recherche.

Nous sommes donc souvent obligés de regarder *une quantité dérivée* de la chose que nous voulons réellement cartographier.

Parfois, ce sont plutôt des signes, *des parties visibles d'iceberg*. La migration nette (13), qui montre que la Belgique attire globalement et malgré tout, relève aussi de cet indicateur de l'immigré. Si ceux qui viennent sont plus nombreux que ceux qui partent, n'est-ce pas que notre situation reste enviable ?

Parfois, ce sont des signaux ou *des symptômes* révélant une anomalie, un fonctionnement pathologique du système : la congestion routière (18), le taux de suicide ou de dépression (25)...

Le tableau est aussi partial, puisqu'il permet et en même temps oblige à regarder la réalité sociale d'une certaine façon, en l'occurrence par rapport aux objectifs souhaitables.

### 1.3. Responsabilité partagée

On le voit, la sévérité à l'égard des responsables politiques est justifiée lorsque l'on observe le résultat de leur action. Elle l'est aussi lorsque l'on observe le processus. Car les politiciens et politiciennes, quelles que soient leurs qualités personnelles, font vivre un système partisan de plus en plus en décalage avec la population. Mais les responsabilités sont néanmoins partagées.

D'une part, une action à la hauteur de l'importance et de l'urgence des problèmes est empêchée par l'État. Les tâches et les moyens qui lui sont confiés n'ont cessé d'augmenter, des responsabilités secondaires s'ajoutant aux obligations régaliennes et essentielles. En revanche, le mode de gestion a peu évolué. Tel un système de chauffage dont le nombre de kilomètres de tuyaux augmente sans que l'on change la chaudière, l'État finit par produire de l'eau tiède délivrée à basse pression.

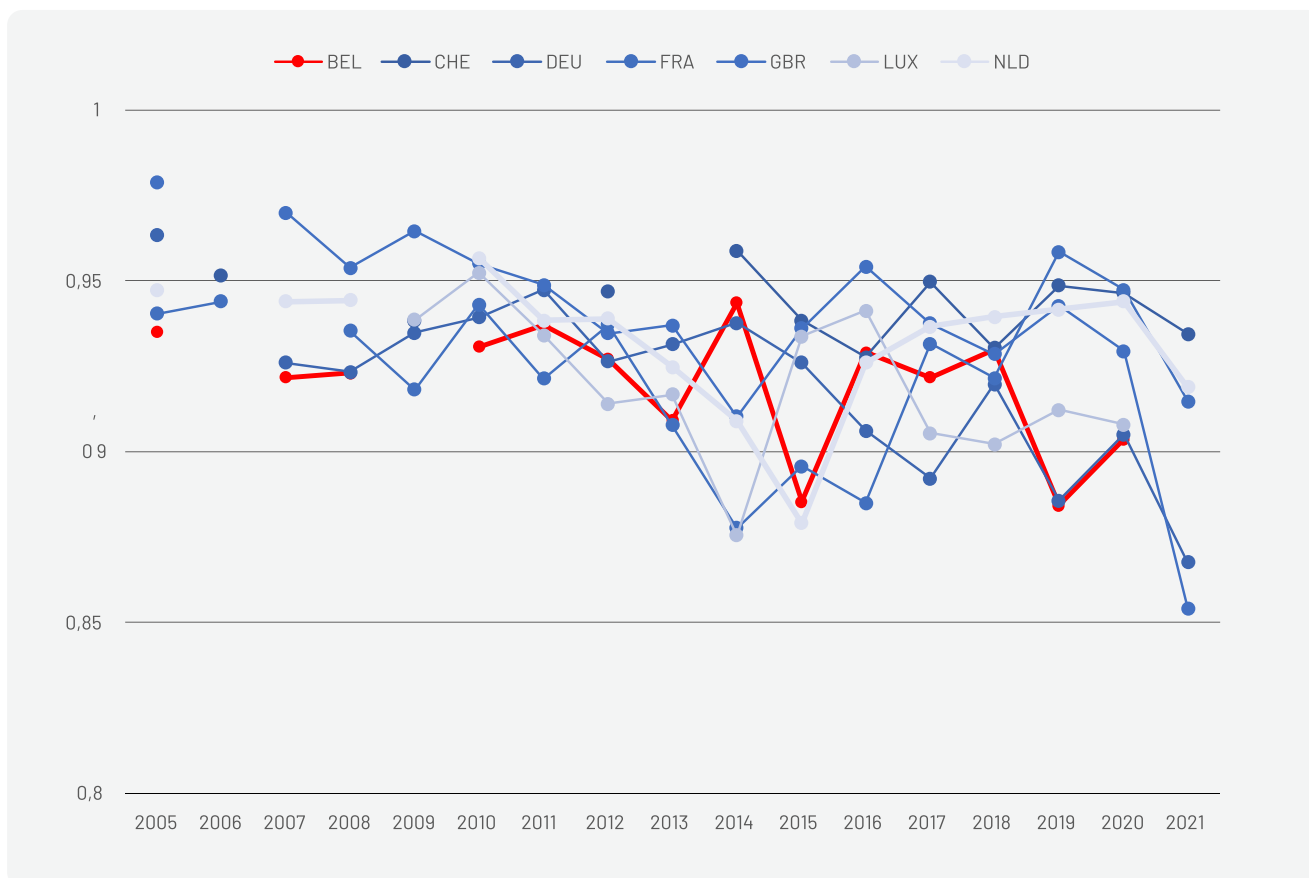
D'autre part, l'action est aussi empêchée par les individus eux-mêmes et par les organisations ou communautés auxquelles ils appartiennent. Ainsi, nous nous engageons 3 fois moins que les Irlandais dans le volontariat, 5 fois moins que les Suisses (15), et bon nombre d'associations sont aussi sclérosées que certains acteurs publics. Quant à la dynamique du dialogue social, elle ressemble souvent à un jeu à somme nulle inscrit dans une logique de gestion de conflit, plus que de coopération.

Enfin, il serait absurde de nier la dimension internationale de nos difficultés : l'ouverture de notre économie et l'importance de l'Union européenne dans nos politiques comptent.



## 1.4. Alerte !

Bref, il y a urgence. Car les difficultés pratiques vont de pair avec une détérioration profonde du sens du commun : non seulement la confiance dans les institutions politiques ne cesse de s'éroder, mais nous perdons en même temps la confiance dans le fait que nous pouvons compter sur le soutien de notre famille et de nos amis en cas de besoin (4).



[fig. 5: Social support is the national average of the binary responses (either 0 or 1) to the GWP question "If you were in trouble, do you have relatives or friends you can count on to help you whenever you need them, or not?". Source: <https://worldhappiness.report>, powered by the Gallup World Poll data.]

## 2. Délivrable : une feuille de route

L'impact attendu du Brain Trust est une amélioration de la qualité des débats de la campagne électorale de 2024.

On peut craindre que, sous la pression des tendances polarisantes et en l'absence de bilans lisibles des gouvernements sortants, la future campagne ne soit pourrie : prodigue en querelles stériles et combats personnels, avare en échanges à la hauteur des enjeux. Nous faisons le pari qu'amener un contenu clair, fondé et élaboré par la société civile pourrait faciliter, ou nourrir un débat public correct.



**Quant au résultat**, notre contribution à ce débat prendra la forme de narratifs, du type des trajectoires socio-économiques partagées (les *shared socioeconomic pathways*) du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (IPCC).

Le Brain Trust aura réussi si nous arrivons à créer une feuille de route détaillée vers une Belgique meilleure, décortiquant les obstacles et leurs contournements par des chemins alternatifs.

Ces scénarios fourniront des catalogues raisonnés, reliant les recommandations suggérées pendant les réunions du Brain Trust, les bonnes pratiques et les conditions de leur développement. Ils seront complétés d'éléments quantitatifs du tableau de bord qui nous accompagnera pendant l'évaluation des politiques, au-delà du Brain Trust et à l'horizon de 2030.

Nous communiquerons dès le début sur l'élaboration de ces scénarios, par différents canaux, sous différentes formes multimédias. Nous viserons différents publics : les décideurs politiques certes, mais aussi et surtout les entrepreneurs, la société civile et les citoyens engagés eux-mêmes. Les fellows d'Itinera interviendront dans les médias, de même que des participants au Brain Trust qui, sans être en rien porte-parole du think tank, auraient envie d'y relayer l'expérience.

Présenter les scénarios au grand public fait partie intégrante de notre approche : qu'est-ce qui enthousiasme ? Qu'est-ce qui manque encore ? Où devons-nous être plus audacieux et ambitieux ?

## 3. Démarche : débattre, à nouveau

### 3.1. Itinera, hôte du débat

Itinera est l'initiateur et sera l'animateur du Brain Trust.

Think tank indépendant depuis 15 ans, nous nous définissons d'une double manière. D'une part, comme un sanctuaire : un lieu spécifique, libre, où l'on débat pour construire sans tabous ni œillères idéologiques des orientations et solutions politiques. Nous travaillons à un niveau stratégique, à mi-hauteur, sans nous perdre dans la théorie abstraite ni le détail opérationnel.

D'autre part, nous nous considérons comme un *'evidence based influencer'*. Notre mission est d'orienter et d'influencer les politiques. Mais, à la différence d'un lobby, nous ne roulons pour personne et n'avons pas d'agenda caché. Notre travail repose sur une approche factuelle et scientifique. Notre horizon est celui d'une société meilleure, inclusive et durable, offrant des chances équitables à chacun. Nous agissons de manière transparente.

*'Unchaining ways of progress'* est notre mot d'ordre. La logique générale de notre réflexion est libérale. Non pas au sens partisan du terme, mais au sens historique et philosophique. La démocratie, qui est un des moyens de réduire l'injustice, la domination et l'exploitation, ainsi que l'économie de marché, qui a contribué à l'amélioration des conditions matérielles de vie, reposent toutes deux sur la liberté. Ou plutôt sur des libertés : de conscience, d'expression, d'association, d'entreprendre, de circuler...



Depuis notre création, nous avons produit de nombreuses études et recommandations. Souvent elles ont été le fruit d'un travail de type académique, assez solitaire, et ont été adressées principalement aux responsables politiques. Il y a un an, nous avons donné une inflexion à notre méthode. Tout en continuant à étayer nos analyses par la littérature et les statistiques, nous pensons qu'il importe aussi de travailler de façon plus collective en intégrant les expériences du terrain. Et, s'il importe toujours de fournir des outils au politique, il importe aussi d'intervenir davantage dans le tissu social : en nourrissant le débat public, et en contribuant à la mise en réseau de personnes qui ont sans doute des choses à se dire, peut-être à faire ensemble.

Le projet Brain Trust s'inscrit dans cette évolution.

### 3.2. Un réseau de cerveaux

Agir aujourd'hui, pour l'acteur de la société civile qu'est Itinera, consiste à proposer deux choses qui peuvent contribuer à des progrès sociaux : une dynamique d'engagement, et des propositions politiques fécondes.

Dans le cadre du contexte esquissé ci-dessus, cette proposition repose sur des convictions simples : collectivement,

- nous pouvons faire mieux ensemble
- car nous en avons les compétences combinées,
- nous en avons les moyens collectifs, et
- nous en avons le souhait, même s'il est émoussé.

Ce dernier point est crucial. Il est lié à un postulat : nous pensons que les individus et les groupes ont un désir d'amélioration, aussi évident que les plantes se tournent vers la lumière. Nous pensons que, dans des conditions de vie personnelle et sociale normales, nul ne souhaite une dégradation de sa situation.

Le Brain Trust sera notre façon de nourrir la dynamique d'engagement. Chacun des 200 à 250 participants sera invité pour son point de vue, son expérience et sa personnalité. Parfois, il s'agira de compagnons de longue date d'Itinera, parfois des personnes que nous avons rencontrées plus récemment.

Toujours, il y aura l'envie d'entendre cette personne singulière, et d'entendre la musique qui pourra se dégager de son échange avec d'autres intervenants. Car il importe que se construise, progressivement, un échange, un réseau. Un soin particulier est accordé à composer un ensemble diversifié par les champs d'expertise, genres, âges, tonalités.

Quant au critère de sélection, il est simple : « dans le cadre de notre approche, cette personne contribue-t-elle à la mission du Brain Trust, qui consiste à identifier avec précision les goulets d'étranglement du système et les chemins qui les contournent ? »



### 3.3. La perspective du débat

#### Un changement systémique

Faire évoluer notre système en profondeur et non par des mesurette, changer de paradigme diront certains, signifie trois choses.

1. Objectiver la situation, les débats et les actions : nous devons identifier objectivement les symptômes, causes et remèdes à nos maux sociaux. Les échanges rigoureux de savoirs et expériences doivent remplacer les débats idéologiques d'opinion, et l'action à long terme doit supplanter l'agitation à finalité médiatico-électorale. C'est le sens d'un tableau de bord fiable et pertinent.
2. Affirmer un objectif prioritaire clair : le sens de notre société, c'est le bien-être pour tous. Aucune mesure qui ne contribue pas à cet objectif en pratique, même si elle l'affirme en théorie, n'est utile.
3. Nourrir la vitalité en créant des solutions : l'énergie est la condition nécessaire à toute progression, correction, relance, innovation... la vitalité de notre société se trouve chez ses acteurs, citoyens, entreprises, associations. C'est par l'élan et le positif qu'on dépasse le négatif.

Une des premières responsabilités de l'État est de permettre et faciliter le déploiement de ces acteurs, et pas de faire à leur place. Voilà pourquoi il importe tant de redonner une place au bottom-up, à l'initiative locale, décentralisée, à la liberté de penser et d'agir hors des microarbitrages partisans et des saupoudrages de subsides absurdes.

#### Fertilisation croisée entre trois domaines

Nous sommes convaincus que les défis sont intrinsèquement transdisciplinaires et ne seront pas résolus en silo.

Par exemple, ceux qui veulent résoudre les embouteillages et purifier l'air en interdisant les voitures-salaires sur les routes devront également discuter de la fiscalité et des subsides, de la formation des salaires et de la productivité. Ou, si l'on considère l'enseignement, on ne peut traiter les inégalités que produit le système sans envisager celles qui existent déjà au niveau familial.

Mais un débat qui veut porter sur tout à la fois s'enlise rapidement dans une discussion de salon. La réflexion doit donc être suffisamment ouverte pour permettre ces liens transversaux, mais suffisamment serrée pour apporter des réponses concrètes à la question cruciale posée par le Brain Trust. Une fois encore : où se trouvent exactement les blocages du système et quels sont les chemins pour les contourner ?

Dès lors, nous proposons de structurer la réflexion autour de trois axes ou domaines dans lesquels nous définissons des thèmes et leviers spécifiques. Il appartiendra notamment au *steering committee* du Brain Trust (cf. infra) de nourrir la fertilisation croisée entre les axes, pendant la discussion.



Objectifs Axes ou domaines	Leviers Thèmes et chantiers	Points d'appui Questions exploratrices
<b>Augmenter la valeur ajoutée durable (« développer »)</b>	Plus de personnes au travail	Où exactement ce qui fonctionne bien dans le marché du travail peut contaminer positivement ce qui ne marche pas dans les systèmes de retraite, de soin, de formation – et vice versa ?
	Vers une transition verte plus productive	Faut-il plus d'entreprises et organisations à mission ? Comment préparer nos infrastructures à la transition numérique et énergétique ? Comment renforcer la capacité d'innovation et le dynamisme de notre tissu économique ?
<b>Renforcer le débat public et les institutions démocratiques (« coexister »)</b>	Un débat public plus qualitatif	Comment faire de la place à une plus grande diversité dans les lieux de vie, tels des quartiers, et par une pluralité d'acteurs autonomes dans les lieux démocratiques, tels le débat médiatique ou la concertation sociale ? Comment éviter qu'on puisse souvent écrire les conclusions avant les réunions, tant des acteurs inféodés sont prévisibles ?...
	Une politique plus légitime	Qu'est-ce qui rend le processus politique suffisamment représentatif (input legitimacy), lisible (throughput) et capable de rendre des comptes au peuple (output legitimacy) ?...
<b>Réaliser le potentiel de notre paysage de soins et d'éducation (« prendre soin »)</b>	La formation comme ascenseur social et moyen d'innovation	Quel est le lien entre la ségrégation sociale et académique dans notre système éducatif ? Comment éviter le gaspillage de talents aux deux extrémités du spectre ?
	La personne au cœur des institutions de soin	Est-ce que les relations d'accompagnement dans les institutions sont des nœuds qui étranglent, ou plutôt des nexus qui connectent et permettent l'échange ? Comment le changement des règles de financement peut contribuer à mutualiser, améliorer l'impact, rencontrer les publics prioritaires ?...

## 4. Méthode : Cas, clés, consultation

### 4.1. Des cas et des clés

Le travail de réflexion collective prendra appui sur des cas symptomatiques qui font la différence dans leur secteur, ont un impact réel et supérieur à ce que l'on observe habituellement. Nous partirons des bulles de demain qui existent dès aujourd'hui, chez nous ou ailleurs. À l'inverse, nous chercherons aussi à identifier les obstacles au développement de projets. Dans les deux cas, nous chercherons à dégager des propositions d'action collective. Tous les participants du Brain Trust pourront suggérer des cas.

Ensuite, nous penserons par un exercice d'intelligence collective. Par un travail d'idéation, pour identifier les rouages d'une action réussie et les blocages du succès. Puis, par un exercice de stratégie pour établir un plan de campagne avec des points d'appui, des ressources et des bras de levier à portée systémique. C'est sur cela qu'il faudra agir en priorité pour relancer la dynamique et la confiance sociales. Enfin, par un exercice de bonne gouvernance, pour voir comment pareille évolution doit être gérée.

Nous aborderons des thèmes clés de la transformation envisagée : les infrastructures énergétiques, du numérique et de la mobilité ; la formation en tant qu'ascenseur social ; l'esprit d'entreprise vs la rigidité de nos marchés du travail et des services ; la durabilité des soins de longue durée et la santé mentale ; l'autonomie et l'évaluation des acteurs publics... Mais, plutôt que de traiter ces thèmes en parallèle, nous le ferons en travaillant aux racines communes des problèmes et des solutions. Et, plutôt que de le faire dans une logique idéaliste et normative décrétée par des experts, nous le ferons par une approche réaliste avec des praticiens.

Par exemple, et sans que cette liste n'engage personne ni à rien, nous pourrions nous demander :

- Qu'est-ce qu'on peut apprendre de la 'Mission : The Future', le projet du gouvernement-Löfven en Suède consacré aux politiques à long terme pour relever les défis d'avenir ?
- Comment le VIB parvient-il à créer un écosystème dynamique dans le domaine de la biotechnologie, capable de rivaliser avec les meilleurs du monde ?
- Pourquoi et comment des entreprises telles qu'IBA ou Revive sont-elles certifiées B Corp ?
- Comment le Centre Hospitalier de Valenciennes est-il devenu un centre d'excellence et profitable tout en développant sa mission de service public dans une région pauvre ?
- Comment Buurtzorg a-t-il révolutionné le secteur des soins à domicile aux Pays-Bas en partant du bien-être des patients ?
- Comment l'intendant pour la couverture du Ring d'Anvers a-t-il associé toutes les parties prenantes ?
- Comment de nouvelles associations, telles que TADA, ArmenteKort, Teach for Belgium ou Duo for a Job augmentent-elles leur efficacité par la mesure d'impact et le plaidoyer ?

Nous ne considérons pas ces *case studies* comme la réponse ultime aux questions que nous nous posons. Ce sont plutôt les points de départ pour des échanges précis sur les bonnes pratiques.



## 4.2. Un dispositif strict, pour pouvoir improviser

Quant à la méthode, le Brain Trust se déroulera dans le cadre de règles du jeu précises et, en même temps, d'une totale liberté d'échange.

Notre travail pourrait être comparé à une improvisation musicale : nous allons faire un jam, un « bœuf » de réflexion politique. Comme dans une session de jazz, chacun va venir avec son instrument, son expérience. Nous ne savons pas ce que nous allons jouer, ce que nous allons dire. Mais nous savons que nous allons pouvoir jouer ensemble, dialoguer, car nous suivrons quelques règles simples et strictes.

C'est la rigueur de la forme qui permet la liberté du contenu.

Le débat sera organisé suivant un dispositif défini par

### 2 Ensembles

D'une part, le « Brain Trust » proprement dit : un noyau dur d'une cinquantaine de participants, soit 3 X 15 personnes qui chacune s'engagent pour tous les séminaires d'un axe/domaine.

D'autre part, « les sherpas » : 180 à 200 personnes intervenant ponctuellement sur des sujets précis, dans un domaine concernant un temps. (Autrement dit, 15 personnes par réunion X 3 domaines x 4 temps.)

Le membre idéal du Brain Trust est un esprit entreprenant avec une vision généraliste du domaine, qui peut traduire les contributions souvent spécifiques des sherpas en une stratégie. Le sherpa idéal est capable d'identifier un problème dans un domaine spécifique avec une précision chirurgicale, et de proposer des remèdes prioritaires.

### 3 Domaines

Nous avons voulu trouver l'équilibre entre un débat qui soit tout à la fois vraiment transversal et suffisamment ciblé pour être sérieux. Trois domaines assez larges, relatifs à des verbes d'action, à des objectifs, regroupent des thèmes ou leviers plus précis :

- « Développer » concerne la création de valeur durable, la politique industrielle et l'innovation, la politique du marché du travail, le rôle du gouvernement en tant que régulateur et autorité fiscale ;
- « Coexister » concerne la construction de la communauté, l'inclusion et la polarisation dans l'espace public, les institutions démocratiques ;
- « Prendre soin » concerne la manière dont notre société se soucie de ceux qui en ont le plus besoin, et aussi de son propre avenir.

### 4 Temps

Après la séance d'ouverture, nous construisons les scénarios en quatre étapes procédurales successives, communes à tous les domaines :

- Idéation, ou la recherche des idées utilisables : diagnostic et identification des ingrédients du traitement ;
- Stratégie, ou comment transformer ces idées en solutions intégrées ;
- Ressources, ou comment mobiliser ce dont on a besoin pour implémenter ces stratégies ;
- Gouvernance, ou comment gérer les processus de création, développement, gestion et évaluation.

Nous clôturons les débats par une session finale où nous présentons la synthèse.



### 4.3. Une consultation des citoyens

Enfin, au terme du travail des groupes, les citoyens seront consultés par le biais d'une enquête d'opinion et de dispositifs participatifs. En collaboration avec un partenaire externe, nous inviterons les citoyens à se prononcer sur des priorités, les principaux leviers, le chemin le plus fécond. Ces préférences seront introduites dans notre rapport final.

### 4.4. Confidentialité et responsabilité

Les participants s'engageront à intégrer un groupe permanent et intervenir tout au long du projet, soit six réunions, ou à participer à un groupe sherpa, pour une ou deux réunions.

Chacun interviendra à titre personnel.

La *Chatham House Rule* sera d'application : tous les participants, et Itinera, seront libres d'utiliser le contenu des échanges, mais ni la paternité du propos ni l'appartenance d'un autre que soi au groupe ne pourront être dévoilées.

Bien que tout participant souscrive au code de conduite du Brain Trust, chacun sera invité à préciser s'il accepte que sa participation soit publique ou non. Notre souci de transparence nous fait préférer la publicité de la participation, mais ce n'est pas une condition : chacun doit se sentir libre et à l'aise de son choix.

Itinera prendra la responsabilité de rédiger les conclusions, soumettant une première version aux critiques et commentaires du 'steering committee' puis des participants. Les citoyens seront interrogés sur leurs préférences à l'égard de ces conclusions, amendées.

En tout cas, Itinera assumera seul la paternité et la responsabilité du texte final, ainsi que de la communication en cours et au terme du projet. Ni le résultat final, ni bien sûr les propos des autres participants n'engageront donc aucun participant en particulier.

### 4.5. Gouvernance

Afin de finaliser la préparation du Brain Trust, notamment la constitution des groupes, la précision des cas et de certains points de méthode, un 'steering committee' sera mis en place dans les prochaines semaines. Comme le réseau des participants, il sera constitué de manière diversifiée.

Le comité veillera au bon fonctionnement du Brain Trust, aux relations constructives avec les participants et à la production d'un livrable qui réponde efficacement à la question initiale.





## 4.6. Calendrier

Les débats se tiendront entre septembre '22 et septembre '23.

Le projet se prolongera fin '23 par l'enquête auprès des citoyens, la rédaction du rapport final et par les interventions dans le débat préélectoral.

Afin que chaque participant potentiel puisse dès à présent réserver des plages sans son agenda, le calendrier des rencontres est déjà arrêté.

		Jeudi 22 septembre 2022 - Lancement			
		Developper	Coexister	Prendre soin	
		Thème Enjeu			
1	Idées	25/10/22	08/11/22	15/11/22	< Sherpas
		15/11/22	22/11/22	29/11/22	< Brain Trust
2	Solutions	10/01/23	17/01/23	24/01/23	< Sherpas
		24/01/23	31/01/23	07/02/23	< Brain Trust
3	Ressources	28/02/23	07/03/23	14/03/23	< Sherpas
		14/03/23	21/03/23	28/03/23	< Brain Trust
4	Gouvernance	02/05/23	09/05/23	16/05/23	< Sherpas
		16/05/23	23/05/23	30/05/23	< Brain Trust
		Mardi 26 septembre 2023 - Clôture			
5					
6					



**ITINERA**  
BRAIN TRUST

**Éditeur responsable**

Prof. Dr. Ignaas Devisch

**Auteurs**

Karel Volckaert en Joël Van Cauter

**Mise en page**

Sien Beysen

**Team Itinera**

Ignaas Devisch

Karel Volckaert

Ivan Van de Cloot

Jean Hindriks

Johan Albrecht

Joël Van Cauter

Marc De Vos

Safaa Charafi

Liesbeth Defrancq

**Itinera Institute vzw**

[www.itinera.team](http://www.itinera.team) – [braintrust@itinera.team](mailto:braintrust@itinera.team)



**ITINERA**  
unchaining ways of progress