**Le *modus operandi* du Heidberg Think tank**

**La philosophie :**

Le propre du Heidberg Think tank est d’être axé sur la question des frontières, de quelque nature qu’elles soient, donc pas seulement géographiques et politiques, mais aussi sociales, culturelles, institutionnelles, professionnelles, sexuelles ou générationnelles par exemple. Cette question générale est présente dans les thèmes abordés, comme ce fut le cas dans « Les services d’urgence hospitaliers » et dans « Les frontières de l’école » où elle est explicite.

La volonté de dépasser les frontières s’observe dans la composition même du collectif. Tant au niveau du noyau des membres permanents que des intervenants invités au cours des sessions du think tank, la règle est la diversité des profils, des disciplines, des compétences, des responsabilités et des expériences (notamment professionnelles), chacun et chacune étant susceptible d’être tour à tour « spécialiste » ou « profane » selon les domaines abordés et les questions traitées.

Ce dépassement des frontières se réalise concrètement dans la méthode de travail elle-même, ou encore dans le *modus operandi* du think tank. Le coeur de ce *modus operandi* est l’analyse collective. Cela signifie qu’elle est menée par un groupe dont les membres travaillent ensemble durant deux ou trois jours, au Kloster Heidberg à Eupen. L’analyse collective porte sur des expériences concrètes en rapport direct avec les questions traitées, qui sont vécues et relatées par des acteurs de terrain (par exemple, pour le thème des frontières de l’école, des enseignants ou des chefs d’établissements) et/ou des acteurs institutionnels (par exemple des mandataires politiques, des dirigeants d’entreprises ou d’organisations). Ces récits d’expériences concrètes et variées constituent chaque fois le matériau de base des analyses et échanges menés en séance plénière ou en sous-groupes composés selon une diversité des profils et compétences.

Sauf exceptions, les interventions ne consistent donc ni en comptes rendus de travaux scientifiques, ni en présentations d’expertises, ni en exposés de réflexions personnelles, au cours desquels un chercheur, un expert ou un conférencier présenterait les résultats d’une analyse déjà préalablement effectuée par lui-même ; le programme ne consiste pas en une succession de communications individuelles (comme dans une conférence scientifique ou un colloque) ; les participants ne sont pas un « public » ou une « assistance » dont le rôle se limite à écouter et à poser des questions. Les participants prennent directement part à l’analyse de la situation exposée par l’intervenant, en interaction directe avec lui. En dehors de sa propre intervention, ce dernier devient lui-même à son tour « simple » participant à l’analyse collective, ce qui implique sa présence durant l’ensemble des journées de travail.

Si certaines données (par exemple statistiques), informations techniques (par exemple juridiques, médicales…) ou résultats de travaux scientifiques sont jugés nécessaires à l’analyse collective, l’intervenant (ou un autre participant qualifié) pourra les apporter au groupe dans le cadre de sa présentation d’expérience ou dans la discussion qui la suivra.

**Le déroulement concret :**

*• Choix du thème et problématique :*

Le choix du thème est effectué par le comité de pilotage (éventuellement élargi à ses membres permanents) du think tank en tenant compte des critères suivant :

1. compétence actuelle ou à venir de la Communauté germanophone de Belgique et pertinence pour son Concept de développement régional ;
2. enjeu de société important ;
3. lien avec la problématique des frontières ;
4. possibilité de trouver des intervenants ou personnes relais compétentes.

Le choix du thème se poursuit dans l’élaboration d’une problématique. Celle-ci constitue l’angle d’attaque du thème. Elle permet de donner un sens et une cohérence à l’ensemble du travail, tout en ouvrant sur des perspectives intéressantes voire inédites. Elle se présente sous la forme d’un ensemble cohérent de questions auxquelles le groupe est invité à apporter des éléments de réponse, sans pour autant s’y limiter. Par exemple, le thème général de l’école a été abordé sous l’angle des frontières de l’école (quelles frontières internes et externes ? en quoi posent-elles éventuellement problème ? quels acteurs et quelles institutions sont impliquées ? comment dépasser ces frontières ? etc.). C’est en fonction de la problématique et en tenant compte des réalités locales concrètes et spécifiques que les thèmes des différentes séances de travail sont déterminés et que les intervenants sont choisis.

La problématique est élaborée collectivement, au fil de discussions préalables au sein du comité de pilotage éventuellement élargi, et fait l’objet d’une note de travail transmise aux participants avant les sessions du think tank.

*• Le collectif :*

Le collectif participant aux sessions du think tank de travail est composé :

1. des membres permanents du think tank qui sont présents quel que soit le thème traité. Cette base stable est essentielle pour instaurer un climat de confiance, construire une culture commune, entretenir la mémoire du groupe et assurer une diversité des compétences et expériences. Par rapport au thème abordé (par exemple les services d’urgence), ces membres permanents sont, pour la plupart, des « profanes » extérieurs au champ (dans l’exemple, le champ médical) qui peuvent, du fait de leurs compétences et de leur expérience différentes (par exemple dans les domaines de la justice, du politique, de l’entreprise, de la protection sociale, des institutions européennes, de la culture, des medias, de la recherche…), jeter un regard candide, poser des questions inattendues et suggérer des pistes ou des solutions auxquels les professionnels du champ n’auraient peut-être pas songé ;
2. d’invités, acteurs du champ concerné (par exemple pour l’école : un enseignant, une directrice d’école, un chef d’entreprise accueillant des élèves en formation en alternance, une échevine de l’enseignement, un haut fonctionnaire directeur de l’inspection, une responsable de la formation des enseignants, un responsable d’organisation sociale coordinateur d’un projet de concertation entre écoles, etc.). Chaque invité fait part au groupe d’une expérience concrète, révélatrice du point de vue de la problématique retenue (par exemple : une expérience de collaboration entre écoles de réseaux différents).

Cette collaboration entre acteurs dans le champ abordé (comme les services d’urgence ou l’école) et acteurs d’autres champs est une caractéristique clé et très féconde du Heidberg Think tank.

*• Déroulement des séances de travail :*

Chaque session du think tank de 2-3 jours est organisée en séances de travail d’une demi-journée chacune. Au cours de chaque séance, trois ou quatre récits d’expériences concrètes sont présentés par les invités et suivis chacun d’un échange en plénière. Entre les séances, sont prévues des réunions de travail en sous-groupes selon une méthode d’animation qui prend en compte les questions de la problématique et vise à dégager des perspectives pratiques concrètes. Les sous-groupes font part de leur travail en plénière à l’aide de fiches rédigées sous la conduite d’animateurs. Les résultats des différents sous-groupes sont comparés et discutés en plénière. Les plénières sont normalement présidées par le membre du gouvernement de la CGB qui parraine le think tank et a participé à l’ensemble du processus.

*• Rapport et valorisation des résultats :*

Une rapportrice ou un rapporteur prend note de l’ensemble des propos tenus en séances plénières (en ce compris le compte rendu du travail des sous-groupes repris sur fiches). Ce compte rendu sert de base à la synthèse finale, rédigée par la rapportrice ou le rapporteur, avec un membre du comité de pilotage fortement impliqué dans le projet.

La synthèse est publiée en allemand et en français. Le Gouvernement de la CGB organise sa diffusion au sein de la CGB et au-delà, notamment via la presse et l’organisation d’un événement.

La mise en œuvre de ce *modus operandi* se fait sans rigidité, mais au contraire avec souplesse en fonction des spécificités du thème, des conditions concrètes, des circonstances et des disponibilités des uns et des autres. Par exemple, une journée préparatoire peut être organisée pour tester et préciser le dispositif. Ou encore, il peut être fait appel à des chercheurs ou à des experts à certains moments du processus (comme l’invitation d’une chercheuse spécialiste de la prospective en matière d’impact des nouvelles technologies sur l’enseignement). Toutefois les principes clés qui font la spécificité du Heidberg Think tank (en particulier le caractère collectif de l’analyse) sont toujours respectés.

LVC 26-2-2019