

PARLEMENT WALLON

SESSION 2025-2026

COMPTE RENDU AVANCÉ*

Séance publique de commission

**Commission de la fonction publique
et des infrastructures sportives**

Lundi 13 juillet 2026

*Application de l'article 161 du règlement

Le compte rendu avancé ne peut être cité que s'il est précisé qu'il s'agit d'une version qui n'engage ni le Parlement ni les orateurs

Publication officielle du greffe du Parlement de Wallonie
Square Arthur Masson, 6
5012 Namur
compte.rendu@parlement-wallonie.be

Le compte rendu avancé constitue une reproduction provisoire des interventions des députés, des membres du Gouvernement et des autres orateurs. Il ne peut être cité que s'il est précisé qu'il s'agit d'une version qui n'engage ni le Parlement ni les orateurs.

Le compte rendu avancé est soumis à tous les orateurs qui peuvent retourner leurs corrections dans les 72 heures ouvrables. À défaut, ils sont censés se référer au texte reçu. Aucune modification de fond ne peut être apportée.

Une fois toutes les corrections examinées et éventuellement intégrées, le compte rendu est dit « compte rendu intégral » et remplace le compte rendu avancé sur le site web du Parlement de Wallonie.

Tous les comptes rendus sont disponibles sur le site **www.parlement-wallonie.be**, rubrique *Travaux parlementaires*, section *Publications*.

SOMMAIRE

OUVERTURE DE LA SÉANCE	1
ORGANISATION DES TRAVAUX	1
Examen de l'arriéré.....	1
La cybersécurité des services publics de Wallonie – Auditions.....	1
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Patricia Van Walle – Mme Veronica Cremasco – M. Christophe Bastin – M. Chris Massaki Mbaki.	
REPRISE DE LA SÉANCE	3
ORGANISATION DES TRAVAUX (SUITE)	3
La cybersécurité des services publics de Wallonie – Auditions (Suite).....	3
La politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie – Visites.....	4
Intervenants : Mme la Présidente – M. Chris Massaki Mbaki – Mme Éliane Tillieux – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
PROJETS ET PROPOSITIONS	5
Quatorzième rapport annuel (01.01.2025 au 31.12.2025) adressé au Parlement wallon par le médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne (Doc. 604 (2025-2026) N° 1).....	5
Désignation d'un rapporteur.....	5
Intervenants : Mme la Présidente – M. Hervé Fiévet.	
Exposé de M. Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne.....	5
Intervenants : Mme la Présidente – M. Nicolas Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne – M. le Président.	
Échange de vues.....	11
Intervenants : M. le Président – Mme Éliane Tillieux – Mme Veronica Cremasco – Mme la Présidente – M. Christophe Bastin – Mme Patricia Van Walle – M. Chris Massaki Mbaki – Mme Jacqueline Galant, Ministre – M. Nicolas Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne.	
Confiance au président et au rapporteur.....	27
INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES	27
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la rénovation de la piscine du Centre sportif du lac à Neufchâteau ».....	27
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accessibilité des infrastructures aquatiques et la pénurie de maîtres-nageurs ».....	28
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	

Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les blocages menaçant le projet de circuit motocross de Lierneux et l'accueil du Grand Prix de motocross en 2027 ».....29

Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accès gratuit à l'eau potable dans les infrastructures sportives face à la multiplication des épisodes de fortes chaleurs ».....30

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Patricia Van Walle à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le manque de piscines en Wallonie face à la canicule » ;

Question orale de Mme Éliane Tillieux à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'adaptation du maillage des piscines publiques pour prévenir les risques liés aux fortes chaleurs ».....31

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Patricia Van Walle – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la transparence et le calendrier du rapport d'évaluation du décret Infrasports ».....33

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le nouveau retard dans le réaménagement du stade Tondreau à Mons ».....34

Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Patricia Van Walle à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la présentation des hausses de rémunération des hauts fonctionnaires ».....35

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Patricia Van Walle – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Éliane Tillieux à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le maintien du 1718 et de la continuité des services publics et de proximité lors des épisodes de canicule ».....37

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Éliane Tillieux à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le suivi de la réforme des concours d'accès dans la fonction publique wallonne ».....38

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Sophie Fafchamps à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le dispositif « Orientez-moi » ».....40

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Sophie Fafchamps – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Sophie Fafchamps à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accompagnement du retour au travail au sein de la fonction publique wallonne ».....41

Intervenants : Mme la Présidente – Mme Sophie Fafchamps – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

LISTE DES INTERVENANTS.....43

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES

Présidence de Mme Sophie Fafchamps, Présidente

OUVERTURE DE LA SÉANCE

- La séance est ouverte à 14 heures.

Mme la Présidente. – La séance est ouverte.

C'est la dernière séance de cette session parlementaire. Juste pour la statistique, nous nous sommes réunis à 19 reprises durant cette année parlementaire, avec près de 50 heures de travaux et 300 interpellations et questions orales développées. C'est presque le double de la session parlementaire passée. Vous avez bien travaillé.

Je vous souhaite à tous un bel été et de bons congés après nos travaux bien remplis de cette semaine.

J'ai pris beaucoup de plaisir à présider cette Commission. Malgré les divergences, on essaie de travailler dans un bon esprit, bienveillant, constructif. Je vous remercie pour cela.

ORGANISATION DES TRAVAUX

Examen de l'arriéré

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle l'examen de l'arriéré de notre Commission. Quelqu'un souhaite-t-il prendre la parole sur celui-ci ?

Personne. Merci.

La cybersécurité des services publics de Wallonie – Auditions

Mme la Présidente. – Le 29 juin dernier, Mme Tillieux avait demandé si l'on pouvait entendre Mme Roucou, la Directrice générale du SPW Digital, et il y avait eu tout un consensus pour que nous puissions entendre celle-ci. Nous vous avons appelé à, si vous le souhaitez, proposer d'autres noms pour élargir ces auditions sur la même thématique.

Nous avons reçu un courrier de M. Hazée qui proposait quatre noms. Je vais les citer, même si je pense que tout le monde est au courant, comme cela si quelqu'un veut s'exprimer dessus, ce sera plus facile. Il y avait :

- M. Gilles Devillers, Inspecteur général en charge du pôle Service & Delivery Management ;
- Mme Isabelle Quoilin, Conseillère en stratégie auprès du CEO du SPW Digital ;
- M. Lionel Dricot, Chargé de cours à l'École polytechnique de Louvain, pour ce qui concerne l'enjeu de la souveraineté numérique ;
- M. Yvan Pirenne, Administrateur général a.i et manager de transition à l'ETNIC.

Ensuite, nous avons reçu une demande des groupes MR et Les Engagés, la majorité, qui ont proposé :

- M. Stéphane Guisse, Secrétaire général a.i du SPW ;
- un représentant habilité du Centre pour la cybersécurité Belgique – le CCB –, en leur laissant l'autonomie de proposer le nom de la personne la plus adéquate.

Quelqu'un du PS ou du PTB souhaite-t-il ajouter quelque chose ?

La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je vous réitère le plaisir à travailler dans cette Commission de la fonction publique et d'avoir, enfin, des auditions sur un thème qui nous tient à cœur depuis le début de la législature, qui est le digital dans ses différents aspects.

Nous avons vu les propositions des groupes Ecolo, MR, Engagés et nous reprenons les mêmes principales propositions, comme M. Guisse, Mme Roucou, Mme Quoilin, M. Devillers et quelqu'un de la cybersécurité.

Nous pourrions ajouter quelqu'un de la Federal Computer Crime Unit, puisqu'il est question de mieux s'armer sur les questions de cybercriminalité. Il s'agit d'évaluer si nos infrastructures sensibles sont suffisamment protégées, ces réseaux informatiques complexes dont on sait qu'ils sont un peu vieillissants. Cela porterait principalement sur les questions de grande criminalité informatique, les attaques qui pourraient nous affecter et comment on peut faire pour se protéger.

Une deuxième proposition, c'est, à l'interne du SPW, M. Maxime Franken, Responsable du pôle

Sécurité, et qui, semble-t-il, a joué un rôle important et déterminant lors de la cybercrise.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Van Walle.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Je voudrais d’abord saluer la décision de la Commission d’organiser des auditions sur la cybersécurité des services publics en Wallonie. En effet, après la cyberattaque subie par le Service public de Wallonie, il est indispensable que le Parlement puisse comprendre ce qui s’est passé, mais surtout ce qui doit changer.

La cybersécurité n’est pas seulement une question technique et réservée à quelques spécialistes. C’est aujourd’hui une condition de fonctionnement des services publics. Quand les systèmes informatiques sont touchés, ce sont les agents qui sont empêchés de travailler, les citoyens qui n’ont plus accès à certains services et, parfois, des données sensibles qui peuvent être exposées.

Avec le PTB, nous soutenons pleinement l’organisation de ces auditions. Elles doivent permettre d’avoir un débat sérieux, documenté et utile. Nous soutenons toutes les propositions.

Pour notre groupe, ces auditions doivent répondre à plusieurs questions simples. Les moyens humains sont-ils suffisants ? La sécurité est-elle pensée à l’origine des projets ou seulement après-coup ? Les agents sont-ils correctement formés et impliqués ? Les dépendances extérieures sont-elles maîtrisées ? Le Parlement dispose-t-il d’une information suffisante pour contrôler les choix faits en matière numérique ?

Nous allons donc soutenir toutes ces demandes d’auditions complémentaires. Elles vont dans le bon sens, celui d’un débat complet, plus transparent, plus utile pour renforcer réellement la sécurité de nos services publics.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Cremasco.

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Je ne suis pas souvent dans cette Commission. C’est néanmoins chaque fois un plaisir. Je souligne les propos de Mme la Présidente. Par rapport aux auditions, vous avez bien relaté les quatre noms que nous vous avons transmis. Nous voulions d’abord dire : enfin ! Mon collègue, Stéphane Hazée, a largement insisté, que ce soit ici ou en plénière, et à raison, sur le fait qu’il fallait prendre le problème à bras-le-corps et qu’il fallait des auditions. Il faut que l’on sache ce qui s’est passé, surtout après la cyberattaque. C’est un danger permanent. Il faut agir sur le fond. On ne va pas boudier notre plaisir ; maintenant, on va avoir des auditions. La réflexion va avoir lieu.

Les deux derniers noms que nous avons proposés sont issus notamment du débat et des échanges que j’ai pu avoir avec Mme la Ministre, pendant l’ajustement budgétaire, sur la souveraineté numérique. Mme la Ministre semblait alors reconnaître – cela va de soi – et attacher une certaine forme d’importance à la souveraineté numérique et au fait de récupérer nos outils numériques ici. Pour rappel, nous sommes encore très dépendants des outils américains, qui sont énormes et gigantesques, et notamment de Microsoft. La souveraineté numérique ne concerne pas que l’aspect de la protection contre les cyberattaques ; il en va également d’une réindustrialisation de la Wallonie. C’est un enjeu énorme par rapport à toutes nos données. C’est aussi un enjeu énorme par rapport à la directive européenne CADA, qui va dans le même sens. C’est pour cela que nous avons proposé les deux derniers noms, c’est-à-dire M. Dricot, Chargé de cours à l’École polytechnique de Louvain, qui est un expert de la souveraineté numérique, et M. Yvan Pirenne, Administrateur général et Manageur de transition à l’ETNIC.

Madame la Ministre, quand je regardais les propos que nous avons pu échanger, vous parliez notamment de cette mission conjointe entre le SPW et l’ETNIC par rapport à la souveraineté numérique. C’est important d’avoir ce complément, si l’on veut agir structurellement sur les outils numériques déterminants pour la Wallonie.

Nous sommes ouverts à toutes les propositions. Nous avons décelé un intérêt dans le chef de Mme la Ministre, donc, chers collègues parlementaires, nous pensons qu’il est également intéressant d’aborder ce point de la souveraineté numérique.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – J’entends avec beaucoup d’attention la demande de ma collègue Ecolo, mais je rebondis sur le deuxième temps qu’elle évoquait. Je propose que l’on travaille dans un premier temps sur la cybersécurité, et dans un deuxième temps sur la souveraineté numérique.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Je partage les propos de M. Bastin. Néanmoins, je tiens à rappeler l’objectif que l’on s’était donné au début de ces auditions. Lorsqu’on a lancé l’initiative, le but était de comprendre la manière dont le SPW Digital intégrait la cybersécurité, plutôt que de revenir sur la cyberattaque. Je tiens à rappeler aussi que, en commission, on avait évoqué, autour de la cyberattaque, toutes les questions soulevées par la sécurité d’informations qui ne peuvent pas forcément être divulguées. C’est important. Il y a la possibilité, pour l’ensemble des parlementaires, de

consulter ces informations pour ne pas qu'elles soient publiques ou diffusées.

Par rapport aux deux noms supplémentaires proposés, je demanderai cinq minutes de suspension de séance pour que l'on puisse en étudier la pertinence.

Mme la Présidente. – Si je comprends bien, on se dirigerait vers potentiellement deux débats distincts : un premier vraiment sur la cybersécurité ; et éventuellement un second plutôt sur la souveraineté numérique. J'entends néanmoins que le MR voudrait une suspension de séance pour que nous puissions finaliser une liste définie aujourd'hui. Ainsi, on peut porter notre attention sur un calendrier en place à la rentrée.

Cinq ou 10 minutes de suspension vous conviennent-elles ?

(Réactions dans l'assemblée)

Allez, va pour cinq minutes.

La parole est à Mme Cremasco.

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – J'aimerais saluer la proposition de mon collègue, Monsieur Bastin. On peut effectivement travailler en deux temps pour traiter de l'urgence et de ce que l'on a vécu. Encore une fois, la souveraineté numérique est un enjeu déterminant par rapport au numérique wallon. Il faut que l'on puisse étendre la portée de notre investigation et disposer d'une deuxième salve d'auditions sur le sujet.

Gouverner, c'est prévoir. Il serait donc intéressant d'aborder le sujet dans toute son ampleur, surtout que c'est tout sauf un détail. Je rappelle encore que la directive européenne CADA est là. Je suis tout à fait d'accord, et merci pour la suggestion.

Mme la Présidente. – Je tiens aussi à signaler qu'il faudra procéder à une analyse, car a priori les auditions sur la souveraineté numérique ne se feraient pas dans notre commission, mais plutôt dans celle du ministre Jeholet en charge du Numérique. À voir, mais je pense que c'est en effet une bonne idée de scinder le débat.

Dans un deuxième temps, on verra s'il est pertinent que les auditions aient lieu dans cette commission ou plutôt dans celle de M. Jeholet.

La parole est à Mme Cremasco.

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Excellente remarque, Madame la Présidente. Pour moi, si l'on peut faire des commissions conjointes, si l'on peut se parler, si les différents membres de ce Parlement peuvent aller vers l'intelligence collective, c'est toujours un plus.

Mme la Présidente. – N'allons pas trop vite. Restons sur le débat que nous avons initié à la base et

qui portait sur la cybersécurité dans la fonction publique wallonne. Je vous accorde, comme de droit, les cinq minutes de suspension de séance.

La séance est suspendue.

- La séance est suspendue à 14 heures 13 minutes.

REPRISE DE LA SÉANCE

- La séance est reprise à 14 heures 20 minutes.

Mme la Présidente. – La séance est reprise.

ORGANISATION DES TRAVAUX

(Suite)

La cybersécurité des services publics de Wallonie – Auditions (Suite)

Mme la Présidente. – Chers collègues, nous sommes arrivés à un consensus très facilement. Je récapitule.

Nous avons défini ensemble que nous voulions entendre Mme Roucou, la directrice générale du SPW Digital. C'est elle qui parlerait en premier avec M. Stéphane Guisse, le secrétaire général *ad interim* du SPW. Ils auraient approximativement une vingtaine de minutes chacun pour s'exprimer, et ensuite, trois personnes auraient une dizaine ou quinzaine de minutes pour leur présentation. Mme Isabelle Quoilin, conseillère en stratégie auprès du CEO du SPW Digital, un représentant habilité du Centre pour la cybersécurité Belgique, le CCB, et une personne qui viendrait de la Cybercrime Unit du Fédéral. Est-ce en ordre pour tout le monde ?

Nous n'avons pas totalement défini la date, mais, a priori, nous nous dirigerions sur la deuxième commission de la rentrée fin septembre. Je regarde Mme la Ministre pour savoir si cela lui paraît en ordre. Ce sera a priori le 28 septembre. Cela serait-il en ordre pour tout le monde ? Ce serait le 14 septembre, le 28 septembre ou le 12 octobre. Peut-être que nous pourrions mettre une priorité sur le 28 septembre. Si nous voyons qu'au niveau des intervenants, cela ne fonctionne pas, nous leur proposerons le 12 octobre dans un deuxième temps. OK pour tout le monde ?

(Assentiment)

En conclusion, la Commission décide de procéder, lundi 28 septembre 2026, à l'audition :

- de Mmes Roucou et Quoilin, Directrice générale et Conseillère en stratégie du Service public de Wallonie Digital (SPW Digital) ;

- de M. Guisse, Secrétaire général a.i. du Service public de Wallonie (SPW) ;
- d'un représentant habilité du Centre pour la cybersécurité Belgique (CCB) ;
- d'un représentant habilité de la Federal Computer Crime Unit (FCCU).

La politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie – Visites

Mme la Présidente. – Le 20 avril, je vous avais proposé et vous aviez validé que nous organisions une visite des terrains synthétiques dans la région de Louvain et dans la région de Rixensart. Nous n'avions pas réussi à tomber d'accord sur une date à l'époque. Je reviens ici avec une autre proposition. J'espère que cela va aller cette fois-ci. Je vous propose le 18 septembre, qui, sauf erreur, est un vendredi. Je vous propose de se donner rendez-vous à 9 heures 30 sur le site de Holsbeek – chacun irait par ses propres moyens. Le site de Holsbeek est le premier site en Belgique qui propose des terrains synthétiques sans remplissage. Ils viennent d'être installés au printemps. Nous pourrions rencontrer M. François Jason, gérant du bureau d'études J2F, spécialiste en infrastructures sportives et en consultance.

Après la visite de ce terrain, nous nous déplacerions également individuellement sur le site de Rosières, du côté de Rixensart, pour 11 heures 30, pour aller voir un autre type de terrain synthétique, qui lui est avec remplissage, mais du remplissage qui sera toujours autorisé même après le changement de législation européenne.

Cela nous permettra de comparer les deux types de terrains pour nous faire un avis sur la future législation wallonne. La fin des activités est prévue vers 12 heures 30. Avez-vous quelque chose à dire sur ce programme ?

La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Pouvez-vous juste nous rappeler les heures ? À quelle heure commencez-vous ?

Mme la Présidente. – Rendez-vous à 9 heures 30 à Holsbeek, du côté de Leuven, puis à 11 heures 30 au site de Rosières, à Rixensart. La fin est prévue à 12 heures 30. Nous pouvons envoyer cela par mail à tous les membres de la commission – les adresses, et cetera. Ici, je vous demande juste un accord de principe, pour être bien sûre que ceux qui veulent absolument être là sont disponibles le 18 septembre. Sinon, c'est possible de vous faire suppléer tant qu'il y a au minimum un ou deux représentants par groupe, en fonction de la taille du groupe.

La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Les collaborateurs peuvent-ils participer ?

Mme la Présidente. – Bien sûr. Les personnes qui nous reçoivent n'ont pas indiqué de taille de groupe maximale. Il n'y a pas de normes de sécurité quelconques, comme quand on va dans certaines entreprises. Ici, tout le monde est le bienvenu. C'est juste que pour le PV, j' imagine qu'il y a une question de quorum et de nombre de députés.

On vous le précisera aussi dans le mail, car il était question que l'on puisse échanger quelques ballons sur le terrain, donc on vous demandera de mettre une petite tenue sportive ou des baskets et le cabinet sera représenté également.

La parole est à M. Witsel.

M. Thierry Witsel (PS). – Je serai bien présent. La tenue sportive, c'est à la seule condition que Mme la Ministre la porte aussi.

Mme la Présidente. – A priori, ce n'est pas la dernière à faire ce genre de chose.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – J'ai déjà été mise dans toutes les situations.

Mme la Présidente. – On peut acter cette décision du 18 septembre. J'espère qu'il fera encore beau et que l'on pourra, au-delà de notre travail, passer un chouette moment sur ce terrain de foot. Le secrétariat de la commission vous enverra tout cela dans les prochains jours, vous serez mis au courant.

En conclusion, à l'unanimité des membres, la Commission décide d'organiser des visites sur la politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie le vendredi 18 septembre 2026 à Holsbeek et Rosières et arrête un projet de visite.

PROJETS ET PROPOSITIONS

Quatorzième rapport annuel (01.01.2025 au 31.12.2025) adressé au Parlement wallon par le médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne (Doc. 604 (2025-2026) N° 1)

Introduction – pp. 9 à 18

*Recommandations générales concernant la médiation –
pp. 22 à 27*

*Recommandations générales concernant les relations
entre le citoyen et l'administration – pp. 27 à 35*

Statistiques – pp. 38 à 43, 46, 47 et 131

Fonction publique – pp. 54 à 65

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle l'examen du quatorzième rapport annuel (01.01.2025 au 31.12.2025) adressé au Parlement wallon par le médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne (Doc. 604 (2025-2026) N° 1).

Désignation d'un rapporteur

Mme la Présidente. – Nous devons désigner un rapporteur. Quelqu'un a-t-il une suggestion à faire ?

La parole est à M. Fiévet.

M. Hervé Fiévet (MR). – Je propose M. Massaki Mbaki comme rapporteur.

Mme la Présidente. – À l'unanimité des membres, M. Massaki Mbaki est désigné en qualité de rapporteur.

Exposé de M. Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne

Mme la Présidente. – La parole est à M. Lagasse.

M. Nicolas Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne. – Mesdames et Messieurs les Députés, Madame la Ministre, je vous remercie de m'accueillir pour présenter cette partie du rapport annuel. Comme la présidente l'a rappelé, j'étais déjà venu il y a quelques mois. Je vous présente ici le premier rapport que j'ai rédigé moi-même puisque, la fois passée, j'avais présenté le rapport préparé par mon prédécesseur. Comme je suis déjà venu il y a quelques mois, plutôt que de reproduire l'exercice à l'identique, il est plus utile de mettre la lumière sur les principaux enseignements du rapport et sur les nouvelles recommandations.

Je vais structurer mon exposé en deux temps. Dans un premier temps, je vais vous proposer la vision que j'ai de la fonction de médiateur et dans un second temps, en m'appuyant sur cette première partie, je vais vous aborder les recommandations générales et en matière de fonction publique.

Concernant la fonction de médiateur, les citoyens entretiennent régulièrement une relation très ambivalente par rapport à l'autorité en général et par rapport à l'administration en particulier, à la fois outil indispensable du collectif et source possible de frustration lorsque l'autorité paraît trop rigide. Après bientôt un an d'exercice, je fais le constat que la plupart des réclamations ne traduisent pas une volonté d'affrontement, mais davantage une rupture de confiance par rapport à l'autorité. Le citoyen ne comprend plus l'autorité, il a l'impression de ne pas avoir été entendu, ne sait pas à qui il doit s'adresser. Vous n' imaginez pas le nombre de recommandations dans lesquelles les citoyens expriment le fait qu'ils ont l'impression d'être victime d'un harcèlement administratif. De la même manière, vous n' imaginez pas le nombre de réclamations dans lesquelles ils expriment ne pas maîtriser les procédures devenues trop complexes. La confiance devient un enjeu majeur et notre rôle consiste précisément à contribuer à rétablir cette compréhension, ce dialogue. C'est pourquoi je suis convaincu que l'exigence de bonne action administrative ne constitue pas une contrainte supplémentaire pour les administrations, mais un investissement, parce que cela évite des recours chronophages et coûteux pour les pouvoirs publics, mais, plus encore, parce que ces principes de bonne administration renforcent l'adhésion des citoyens. En définitive, l'exigence de bonne administration renforce la confiance dans les institutions.

Le rôle du médiateur est parfois présenté comme étant l'intermédiaire entre les usagers et leurs administrations. Cette définition n'est pas fautive, mais elle me semble incomplète. À travers ses différentes compétences, le médiateur fait essentiellement deux choses : d'une part, il soutient et promeut – lorsqu'elle est défaillante – la bonne pratique administrative ; d'autre part, il promeut les droits, dont les droits fondamentaux. Le médiateur est donc une institution d'équilibre : il n'est ni le juge de l'administration, ni l'avocat du peuple ; c'est le défenseur des droits. Cette précision est essentielle. Notre rôle consiste à veiller à ce que les droits des citoyens soient pleinement respectés, tout en reconnaissant les responsabilités et les contraintes qui pèsent sur les autorités publiques.

Nous savons que les trajets d'évolution de l'administration s'inscrivent nécessairement dans un temps long ; venant moi-même de l'administration, je connais les limites de l'action administrative. C'est pourquoi j'ai proposé des clauses de rendez-vous – c'est la manière dont je compte travailler – avec plusieurs administrations afin d'apprécier concrètement, avec leur

management, la manière dont ils comptent mettre en pratique les recommandations formulées dans le rapport. Ainsi, vous verrez qu'un certain nombre de points ne font pas l'objet de recommandations à ce stade, mais constituent des clauses de rendez-vous, c'est-à-dire que l'on annonce des points avec lesquels on souhaite entamer ce dialogue avec l'administration. C'est notamment le cas en matière de fonction publique. Vous retrouverez ces points aux pages 54 à 60 du rapport.

Je vous parlais de deux missions : soutenir la bonne action administrative et promouvoir les droits, au premier rang desquels figurent les droits fondamentaux. Pour accomplir cette mission, nous ne nous basons pas sur une conception personnelle ou subjective de ce que serait la bonne administration. Notre action repose sur un référentiel précis : les normes ombuds, que l'on appelle aussi les principes de bonne administration ou le guide de bonne conduite administrative. Ces normes, vous les connaissez mieux que personne, puisque c'est vous qui les avez adoptées. Elles s'imposent à l'administration et conjuguent à la fois des principes strictement juridiques issus de la jurisprudence administrative du Conseil d'État et des principes d'éthique administrative indispensables dans une administration digne de ce nom au XXI^e siècle.

Ces principes sont importants : d'abord, ils fondent notre compétence. Si la réclamation que nous recevons ne met pas en lumière une méconnaissance potentielle d'un principe de bonne administration ou d'une norme ombuds, nous ne pouvons tout simplement pas intervenir. On doit motiver notre compétence. Ensuite, ces normes constituent la grille d'analyse, l'axe structurant de la discussion avec l'autorité, la langue commune pour mener cette conciliation avec l'autorité.

Lorsque nous examinons une réclamation, nous ne nous demandons pas uniquement si la décision est conforme au droit. C'est important, certes, le principe de légalité étant un principe de bonne administration, mais nous nous interrogeons également sur la manière dont cette décision a été prise. A-t-elle été suffisamment motivée ? L'administration a-t-elle fourni les informations nécessaires à l'utilisateur ? Le citoyen a-t-il été entendu ? Entre deux options, l'administration ou l'autorité a-t-elle retenu celle qui était la moins préjudiciable pour l'utilisateur ? C'est le principe de proportionnalité. Le délai de traitement est-il raisonnable ? Le principe de confiance légitime du citoyen a-t-il été suffisamment pris en compte ?

Derrière ces questions se profile, en filigrane, une autre question qui intéresse directement votre mission de contrôleur de l'action gouvernementale : l'autorité administrative se conçoit-elle comme un rouage au service du collectif, ou est-elle au contraire centrée sur ses propres procédures ou sur ses propres modes de fonctionnement ?

C'est là que le médiateur, se fondant sur ces normes ombuds, ces principes de bonne administration, interroge la manière dont la décision est prise, expliquée et vécue par le citoyen. Une décision légalement correcte peut être administrativement insatisfaisante. À l'inverse, une simple amélioration dans la communication suffit souvent à éviter un litige. De la sorte, en promouvant les principes de bonne administration, les normes ombuds, le médiateur rapproche l'administration du citoyen.

J'ajoute immédiatement – parce que c'est un principe, une notion essentielle à mes yeux – que nous avons également pour mission de rapprocher le citoyen de l'administration. Dans un nombre important de dossiers, notre intervention ne conduit pas à une révision de la décision de l'autorité. Elle conduit le citoyen à mieux comprendre la décision et les raisons de cette décision. Nous expliquons les contraintes juridiques qui s'imposent à l'autorité, nous clarifions les procédures parfois complexes, nous dissipons des incompréhensions, bref, nous rétablissons ou contribuons à rétablir le dialogue. Cette dimension pédagogique est essentielle dans ce rapport à la confiance.

On peut considérer que la médiation est un succès quand le citoyen a pu être entendu, ou parce qu'il a obtenu des explications, ou qu'il comprend désormais pourquoi sa demande ne pouvait pas être admise, accueillie en cet état. Dans ces cas, on parle même de refus constructif. Il y a également refus constructif lorsque, notamment dans une demande de permis d'urbanisme – prenons un exemple concret –, le citoyen, comprenant pourquoi sa demande n'a pas été acceptée, dispose désormais, suite à la médiation, des éléments pour réintroduire une nouvelle demande autrement motivée qui a plus de chances d'aboutir. C'est aussi une manière de défendre les droits et de construire la confiance.

Jusqu'à présent, je vous ai surtout parlé du rôle de médiation entre l'utilisateur et son administration. Pris isolément, chaque dossier est une histoire individuelle. Pris ensemble, ces dossiers dessinent une image beaucoup plus large. Ils nous permettent d'observer la manière dont les politiques publiques sont effectivement mises en œuvre. Parfois, un seul dossier suffit pour mettre au jour des difficultés récurrentes ou pour attirer l'attention sur des effets inattendus et indésirables de certaines réglementations. Parfois même, nous n'avons aucune réclamation. Pourtant, nous mettons en œuvre notre compétence d'enquête administrative, lorsque, par ailleurs, nous avons des informations convergentes sur le fait que dans telle administration, un principe de bonne administration, une norme ombuds n'a pas été suffisamment bien appliquée.

C'est pourquoi j'aime parler de la fonction signal du médiateur. Elle fait toute la spécificité du médiateur. Nous ne nous contentons pas de contribuer à la

résolution des situations individuelles. Nous transformons l'expérience de citoyens en enseignements utiles pour contribuer à améliorer l'action publique.

Nous avons une approche très transversale. Nous avons affaire à des administrations et organismes d'intérêt public régionaux, de la Communauté, en ce compris au niveau des pouvoirs locaux – intercommunales –, plus toute une série d'ASBL subventionnées, et j'en passe. Nous avons une vision très transversale qui permet ce rôle et cette fonction signal. Cette approche transversale permet aussi – je tiens à le signaler, j'y reviendrai – de faire remonter toute une série de bonnes pratiques qui existent dans l'administration. Trop souvent encore, l'administration ne parle pas à l'administration. Par son action, par son rapport annuel, le médiateur permet de faire mieux connaître ces bonnes pratiques qui existent au sein d'un certain nombre d'administrations.

Cet éclairage succinct sur ma vision de la fonction de médiateur permet d'aborder maintenant la seconde partie que j'annonçais de mon exposé : les recommandations que nous formulons. Ces recommandations dessinent une véritable feuille de route pour renforcer la qualité de l'action administrative. Elles peuvent être regroupées autour de quatre points, qui équivalent en somme à quatre priorités, selon nous.

Première priorité : une administration accessible à tous. Une administration de qualité est une administration que le citoyen peut joindre, comprendre et saisir facilement. C'est pourquoi le rapport réaffirme plusieurs recommandations importantes : garantir l'accessibilité des services publics, préserver les voies de communication alternatives au numérique tout en considérant l'accès à internet comme un besoin essentiel. Je le disais : sans jamais faire du numérique le seul mode d'accès à l'administration, comme l'a rappelé une récente jurisprudence de la Cour constitutionnelle. Effectivement, la transformation numérique constitue une opportunité considérable. Pour autant, la modernisation de l'administration ne se mesure pas au nombre de procédures dématérialisées. Ce ne serait pas un critère pertinent. Elle se mesure surtout à la capacité de chaque citoyen, quel que soit son âge, sa situation sociale ou sa familiarité avec les nouvelles technologies, d'accéder effectivement aux services publics en préservant les voies alternatives que sont, je le rappelle, l'accueil physique, l'accueil par téléphone ou le courrier.

Deuxième priorité : une administration minutieuse qui accompagne davantage le citoyen. Parce que l'accessibilité ne se résume pas au premier contact entre l'utilisateur et l'administration. Nos dossiers montrent que de nombreuses réclamations trouvent leur origine dans une information incomplète, un formulaire difficile à comprendre ou un dossier introduit sans que le citoyen ait pleinement saisi les conditions auxquelles il devait

répondre. Une administration accessible est aussi une administration qui accuse réception des demandes, qui informe clairement les usagers de l'état d'avancement de leur dossier et qui conçoit les formulaires de manière à limiter le risque d'erreur. Telles sont nos recommandations en la matière.

À cet égard, la simplification administrative ne consiste pas uniquement à simplifier les textes. Elle consiste également à simplifier l'expérience vécue par le citoyen. C'est donc d'abord une question de culture administrative. Pas plus tard que la semaine passée, j'avais un dossier d'urbanisme qui avait été refusé parce que la demande était jugée incomplète. Or, à l'analyse, la demande était tout fait complète. Elle était tout à fait compréhensible, mais préparée par le citoyen aidé par un voisin ingénieur, et pas par un architecte, ce qui dans le dossier était tout à fait acceptable, mais préparé par le citoyen de manière inhabituelle pour l'administration. L'administration n'a pas pris le temps d'examiner – devoir de minutie – plus avant, en profondeur, le dossier et l'a considéré à tort comme étant incomplet. Par la force des choses, j'ai fait une recommandation au ministre pour qu'il revoie sa décision. C'est pourquoi nous réitérons plusieurs recommandations qui constituent, à nos yeux, des éléments importants de ce chantier de simplification administrative. Je l'ai dit : qualité des formulaires, accompagnement des usagers dans la constitution de leur dossier, information sur l'état d'avancement des dossiers, transparence sur la procédure, explications sur la procédure. Vous allez peut-être considérer ces recommandations comme modestes, et pourtant, elles sont essentielles. Elles permettent souvent d'éviter que de simples difficultés de communication se transforment en litiges chronophages et onéreux. Ce sont à chaque fois autant de recommandations qui renforcent la confiance du citoyen.

À cet égard, il est important de ne pas se leurrer sur le développement technologique qui est utile, mais qui doit être accompagné, et ce, au moins pour deux raisons. Tout d'abord, il faut le redire, le devoir d'information et d'accompagnement n'est pas satisfait lorsque l'administration se contente de renvoyer l'utilisateur vers son site internet. Et ce, encore moins lorsque la procédure est complexe – et elles le sont souvent – et que le site a été pensé par des experts en la matière. Tous les sites ne sont pas faciles à lire et à comprendre. Le développement des interfaces et de l'intelligence artificielle ne fait pas du citoyen un expert en matière de procédures administratives. Il doit continuer à comprendre et à être suivi par des humains dans les procédures qui sont parfois de vrais défis à l'intelligence pour ceux qui n'en sont pas coutumiers.

J'en viens à la deuxième raison de ne pas se laisser leurrer par le développement des nouvelles technologies. La numérisation des procédures ne doit pas devenir pour l'administration l'occasion de reporter sur le citoyen la charge de la documentation et de

l'instruction de son dossier au risque d'en faire malgré lui une sorte d'expert. Le terrain est alors tout trouvé pour que s'exerce le droit à l'erreur.

J'aimerais développer un exemple de minutie, d'accompagnement et de cohérence interadministrative. Un ingénieur en biochimie marine qui a fait cinq ans de master en Espagne revient s'installer en Belgique et est recruté dans la fonction publique wallonne comme contractuel. Lors de son recrutement, il peut faire valoir ses cinq années d'ancienneté comme chercheur dans le cadre de son master. Cet agent contractuel passe des examens de statutarisation qu'il réussit. Lorsqu'il est statutarisé dans la fonction publique wallonne, on lui dit qu'il n'avait pas le droit d'avoir ses cinq années de chercheur valorisées. Cela veut dire que, pour le futur, son traitement sera calculé sur un autre barème et qu'il devra rembourser le surplus perçu l'année précédente. C'est à ce moment-là que le médiateur est saisi. Qu'avons-nous fait ? Nous avons pris contact avec le Service des équivalences de la Communauté française – le lien entre Région wallonne et Communauté française – et avec l'ULg pour établir cette équivalence pour permettre à cette personne de faire valoir ses cinq années d'ancienneté passées en Espagne comme chercheur. Le dossier a été résolu, dans ce cas-ci, positivement pour le réclamant.

La première priorité, c'est l'accessibilité. La deuxième priorité, c'est une administration minutieuse qui accompagne les usagers. La troisième priorité, c'est une administration plus compréhensible qui explique ses décisions et informe sur ses intentions. La troisième ambition devrait être celle de la qualité de la norme et de la décision administrative. Un ferment essentiel de la confiance tient à ceci : garder toujours en ligne de mire la prévisibilité de l'action administrative et la confiance légitime que l'utilisateur est en droit d'y placer.

Je voudrais évoquer un exemple en termes de prévisibilité de l'action administrative. Un candidat passe deux examens pour la fonction publique. Le premier est passé dans le cadre d'une fonction qui donne lieu à un contrat à durée déterminée et le second donne lieu à un contrat à durée indéterminée. Le premier emploi qui lui est proposé, c'est la fonction sous CDD, ce qui l'accepte. Ce faisant, il est rayé de la liste des candidats pour le CDI, ce qui crée chez lui incompréhension et frustration ; mais ce qui crée aussi, dans le chef de la Région wallonne, une perte de temps et l'impossibilité de s'adjoindre des talents de qualité sur la durée. Je parlais de frustration dans le chef de l'utilisateur parce que c'est un élément qui n'avait pas été annoncé dans l'offre d'emploi et dont il n'avait pas conscience lorsqu'il avait accepté le premier emploi sous CDD.

Ce que l'on constate dans la pratique de la médiation par écrit et en présentiel – que je pratique –, c'est que le citoyen accepte beaucoup plus facilement une décision lorsqu'il en comprend les raisons et peut anticiper les

évolutions. C'est la prévisibilité de l'action administrative. C'est pourquoi nous insistons essentiellement dans le rapport sur trois éléments.

Au niveau de l'adoption de la norme, tout d'abord, la mise en place de mesures transitoires adaptées est importante lorsque la norme évolue afin de permettre au citoyen d'adapter ses démarches en temps utile, qu'il s'agisse, par exemple, d'entamer des travaux à temps lorsque la période pour bénéficier de primes vient à être réduite ou, comme l'a rappelé la Cour constitutionnelle, lorsqu'on supprime la septième technique. Je sais bien que cela relève de la Communauté française, mais vous y siégez aussi.

Quid des mesures transitoires pour les élèves en troisième, quatrième et cinquième année ? Je relaie la question de la Cour constitutionnelle sur les mesures transitoires adaptées.

Deuxième élément, dans les décisions individuelles, le respect de l'obligation de motivation formelle des actes administratifs est très important. Si cette motivation vous semble une évidence – peut-être même que le médiateur vous le dit régulièrement –, je vous assure que c'est loin d'en être une. Très régulièrement, nous voyons des décisions incompréhensibles ou motivées trop formellement. Pas plus tard que la semaine passée, je lisais encore une décision motivée en ces termes – et je vous assure que ce n'est pas une caricature – : « La décision est correcte parce qu'on a bien respecté la loi ou la procédure ». Quelle loi ? Quelle procédure ?

Enfin, toujours dans cette idée de prévisibilité de l'action administrative, je vous parlais des mesures transitoires adaptées dès la motivation formelle des actes administratifs, je mettrai l'accent sur le droit à l'erreur, qui est le fil rouge de notre rapport.

Le droit à l'erreur ne remet nullement en cause le principe de la légalité, le respect de la loi, ni le principe d'égalité, contrairement à ce que l'on entend encore trop souvent à tort. Il va sans dire également que le droit à l'erreur ne crée pas un droit à la fraude. C'est un prolongement de principes juridiques, dont les principes d'égalité ou de proportionnalité ou d'accessibilité.

C'est précisément pour cette raison – parce que c'est un prolongement presque naturel d'autres principes juridiques – que nous avons choisi ce thème pour fil rouge du rapport, parce qu'il traduit une évolution profonde de la relation entre l'administration et les citoyens. Pour le dire autrement, le droit à l'erreur contribue à construire la charte de confiance entre le citoyen et son administration. Il rappelle qu'une erreur régularisable ne devrait pas entraîner, à elle seule, des conséquences manifestement disproportionnées.

J'ajoute que le droit à l'erreur devrait être d'autant plus entendu par l'administration lorsque l'administration est à l'origine de l'erreur de l'utilisateur ou

n'a pas mis en place suffisamment de mesures pour prévenir son erreur. Dès lors, le droit à l'erreur, comme je le disais, est le complément du principe d'accessibilité et de bon accompagnement.

C'est le cas notamment lorsque l'autorité précipite la fin de l'octroi de certaines primes, et c'est le cas également lorsqu'il est reproché à l'usager de ne pas avoir produit le bon document dont l'administration dispose déjà, et qu'elle ne peut pas redemander à l'usager en vertu du principe du *only once*. Ce sont des cas vécus.

Le droit à l'erreur comporte également une seconde dimension : il oblige l'administration à s'interroger sur sa propre organisation. Comment prévenir les erreurs ? Comment rendre les procédures plus lisibles ? Comment détecter rapidement une anomalie et inviter le citoyen à la corriger avant qu'elle ne produise des effets irréversibles ? Alors vous me direz – et on me le dit parfois dans certaines administrations – « oui, tout cela est bien beau, mais c'est compliqué ». Peut-être. Mais tout cela, ce sont des principes qui sont déjà entendus, compris et appliqués dans un certain nombre d'administrations, soit en Wallonie ou en Communauté française, ou également à d'autres niveaux de pouvoir. Dès lors, si certaines administrations peuvent les appliquer, on peut imaginer que les autres devront aussi pouvoir les appliquer, même si c'est graduellement.

Le droit à l'erreur n'est donc pas seulement un droit reconnu aux citoyens. Il est une exigence d'amélioration continue de l'action administrative. De nouveau, il touche à la culture d'entreprise et à la culture administrative. Je me réjouis de constater que cette réflexion a été intégrée aux travaux du groupe mis en place dans le cadre du choc de simplification. Nous resterons naturellement très attentifs à la traduction législative qui sera donnée à cette orientation.

- première priorité : l'accès à l'administration ;
- deuxième priorité : une administration minutieuse qui accompagne ;
- troisième priorité : une administration lisible, compréhensible, avec une prévisibilité de l'action administrative ;
- quatrième et dernière priorité : une administration apprenante qui apprend de ses erreurs et notamment des réclamations.

La quatrième ambition devrait être celle d'une administration plus intègre et plus responsable. L'intégrité ne se limite pas à la prévention des comportements répréhensibles. Elle implique également une culture de l'amélioration continue. Notons au passage qu'une motivation formelle des décisions y participe pleinement, en rappelant dans la décision la procédure suivie – le respect de toutes les étapes – et la manière dont l'administration a appréhendé la demande. La décision motivée devient elle-même un instrument de contrôle interne – une check-list –, avant même d'être un acte de transparence à l'égard du citoyen. Ceci

se vérifie notamment en matière de fonction publique, des décisions erronées se révèlent souvent insuffisamment motivées. Une motivation plus rigoureuse pourrait éviter des paiements indus ou des décisions de récupération infondées.

De la même manière, les réclamations constituent un véritable outil de gouvernance. Elles sont déjà d'ailleurs perçues comme telles par un certain nombre d'administrations qui l'intègrent pleinement dans leur contrôle interne. C'est une bonne pratique à généraliser et à ce titre, je ne peux que me féliciter de la collaboration dans le cadre de la procédure intégrée des plaintes à deux niveaux, qui se caractérise donc par une première réponse au niveau de l'administration, ce que l'on appelle la première ligne, et en cas de désaccord persistant ou d'incompréhensions persistantes, la possibilité de saisir une autorité indépendante, le médiateur que l'on appelle la deuxième ligne.

Cette articulation entre la première et la deuxième ligne présente un double avantage. Dans un premier temps, on peut résoudre rapidement de nombreuses difficultés au plus proche du terrain, dans l'administration. Dans un deuxième temps, cette articulation entre première et deuxième ligne fournit aux administrations, aux Gouvernements, mais aussi aux Parlements, une connaissance précieuse des dysfonctionnements observés et les améliorations à y apporter. Pareil mécanisme de gestion intégrée des plaintes gagnerait à être systématisé.

Petite incise : en matière de fonction publique, dans le rapport annuel, mes prédécesseurs inséraient les rapports des différents organismes d'intérêt public. Depuis cette année, nous l'accompagnons d'une analyse critique, en invitant les OIP qui ne le font pas – certains le faisaient déjà – à ajouter une analyse réflexive sur ce rapport des plaintes. Ce n'est pas tout d'avoir un inventaire des plaintes, encore faut-il y ajouter une analyse transversale pour avoir une réflexion sur les enseignements systémiques à en tirer. L'objectif d'un service des plaintes est de tirer les enseignements pour une évaluation continue. De même, nous recommandons que chaque décision individuelle fasse bien mention du recours possible au médiateur. C'est une exigence décréte.

Dans le même esprit, nous préconisons que les recommandations formulées dans notre rapport fassent l'objet d'un véritable suivi au moyen de tableaux de bord communiqués aux Parlements. Ces tableaux existent en Wallonie et en Fédération. Ils constituent un outil de pilotage, donc j'encourage leur pleine mobilisation dans le cadre du dialogue entre les Gouvernements et les Parlements, car la qualité administrative ne se mesure pas au nombre de recommandations formulées, mais à leur mise en œuvre. Ces tableaux de bord sont un outil utile pour nourrir votre activité de contrôle parlementaire sur la durée. Je ne peux que vous inviter à vous en saisir.

Ces recommandations générales, aussi diverses qu'elles soient, traduisent toutes une même conviction : une administration de qualité est une administration qui est accessible, qui accompagne, qui informe et qui s'améliore. Cette ambition n'est pas abstraite. Non seulement elle trouve à s'exprimer dans la réalité, dans un certain nombre d'administrations et elle trouve à s'exprimer en matière de fonction publique. C'est pour cela que, dans le rapport, je voudrais mettre en exergue deux recommandations nouvelles que nous introduisons cette année en matière de fonction publique.

La première concerne la réduction annoncée des effectifs au sein des administrations. Précisons de suite les choses : le médiateur ne se prononce pas sur le principe, la réalité budgétaire est connue et il n'a pas pour mission de se prononcer sur les choix stratégiques. Sa mission est de soutenir la bonne pratique administrative et promouvoir les droits.

À cet égard, on a une recommandation qui préconise :

- une planification pluriannuelle et concertée avec le management des administrations pour mettre en œuvre cette réduction annoncée des effectifs ;
- une application non linéaire pour que chaque administration puisse moduler sa trajectoire selon les charges réelles et les marges de manœuvre, plutôt que de subir un même taux de réduction appliqué uniformément et en même temps ;
- une articulation maîtrisée entre transformation numérique et présence humaine, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, parce que la décision administrative doit demeurer en toute circonstance assumée par un agent responsable, mais aussi pour laisser, ensuite, le temps aux services d'intégrer un certain nombre de processus et d'évolutions en matière d'IT qui vont permettre de réduire du personnel. Il ne faudrait pas que le serpent se morde la queue et que l'on réduise le personnel avant de pouvoir développer ces processus informatiques. Derrière cela, ce sont les principes rappelés précédemment d'accompagnement des citoyens et d'information, notamment, qui sont en jeu.

La deuxième recommandation spécifique sur la fonction publique introduite cette année-ci porte sur les procédures intégrant un jury : jury de recrutement, jury pour octroyer des subsides ou jury pour des appels à projets.

Le constat n'est pas neuf : la composition des jurys est parfois opaque, les règlements de la procédure ne sont pas toujours communiqués aux candidats, la motivation peut être parfois très insuffisante. C'est pour cela que l'on recommande dans le rapport :

- une publication préalable des critères de composition des jurys et du règlement de la procédure ;

- une diversification des profils au sein des jurys pour éviter l'effet de niche ;
- une écoute, si possible, des candidats et des porteurs de projets avant que la décision soit prise. C'est du temps investi pour ne pas en perdre après. Cela évite un grand nombre d'erreurs matérielles ;
- la formation des membres du jury à l'exigence de motivation, surtout. En droit comme en fait, cette dernière dimension n'est pas accessoire. Une décision mal motivée nourrit du contentieux – de nouveau, cela entraîne une charge de travail et un coût pour le service – et prive le candidat débouté – et c'est tout aussi important – des éléments qui lui permettraient de mieux se présenter la fois suivante.

J'attire l'attention sur le fait que cette recommandation repose autant sur des constats de carence que sur l'observation de bonnes pratiques constatées dans l'administration. C'est dans le cadre de mon dialogue avec les fonctionnaires dirigeants que je me suis rendu compte de ces disparités et de très bonnes pratiques qui existaient dans certaines administrations. Si certaines administrations mettent déjà en œuvre ces principes, c'est le signe qu'il s'agit là d'un horizon atteignable.

Ces deux recommandations, en apparence distinctes, partagent une même préoccupation : celle de la sécurité juridique et de la prévisibilité, qui fonde la confiance des citoyens dans leurs institutions, a fortiori dans une période où l'administration wallonne et l'administration de la Fédération, l'une comme l'autre, connaissent une phase de transformation profonde.

Pour clore cet aperçu des recommandations, je souhaiterais encore attirer votre attention sur deux recommandations. La première concerne la médiation locale et, la seconde, les lanceurs d'alerte.

Sur la médiation locale, le bilan est particulièrement encourageant. Vous savez que le médiateur est compétent pour connaître les réclamations de toutes les intercommunales, communes, CPAS et provinces sur la base d'une convention, d'un partenariat – *opt-out* pour les intercommunales ; *opt-in* pour les autres.

Par rapport aux communes, le bilan est particulièrement positif. Le nombre de communes partenaires augmente continuellement, passant de 42 communes partenaires en septembre 2025 à 63 ce jour – et d'autres s'annoncent encore.

Nous sommes arrivés à un moment charnière. La question n'est plus de savoir si la médiation locale est utile. Elle a démontré son utilité. La véritable question est désormais celle de l'égalité entre les citoyens. Pourquoi l'accès au médiateur indépendant dépendrait-il encore de la commune dans laquelle le citoyen réside ? Notre rapport invite le Parlement à ouvrir cette réflexion

sur une compétence générale du médiateur à l'égard des pouvoirs locaux. Cette proposition s'inscrit dans la prolongation des Principes de Venise et répond à un objectif simple : mettre fin à ce principe de deux poids, deux mesures entre les citoyens. Naturellement, cette évolution devrait préserver la possibilité pour les communes qui le souhaitent de créer ou de maintenir leur propre service de médiation.

La deuxième recommandation concerne les lanceurs d'alerte. Notre expérience nous conduit à constater que certaines lacunes subsistent dans le dispositif décretal actuel. Le médiateur est également compétent pour recevoir les alertes ou les signalements liés au fonctionnement des cabinets ministériels, des administrations, des OIP, de la Région wallonne et de la Fédération. Il y a lieu de procéder aux adaptations nécessaires afin d'assurer une protection meilleure et plus complète aux lanceurs d'alerte.

Le service Intégrité de mon équipe, qui est chargé de recevoir les signalements, se met en place progressivement. Ce démarrage est réellement intervenu en 2026. C'est la raison pour laquelle vous ne trouverez pas encore de chapitres spécifiquement consacrés aux lanceurs d'alerte dans le rapport 2025.

En revanche, je vous ferai parvenir, d'ici la fin de l'année 2026, un rapport d'évaluation sur la mise en œuvre du décret qui fonde notre compétence en la matière. Cette évaluation reprendra les propositions d'adaptation du cadre législatif à la lumière des lacunes qui y ont été observées. Je vous invite à vous en saisir pour améliorer le cadre législatif en la matière.

Mesdames et Messieurs, ces différents constats montrent que les recommandations du médiateur ne visent pas à ajouter de nouvelles contraintes aux administrations. Elles visent, au contraire, à leur fournir des leviers concrets d'amélioration pour renforcer la confiance avec l'usager. Ces recommandations sont issues du terrain. Elles résultent de plusieurs milliers de situations vécues par les citoyens. C'est précisément ce qui en fait la valeur.

Pour conclure, je voudrais partager avec vous trois messages qui me paraissent particulièrement importants à l'attention de votre Parlement.

Premièrement, le droit à l'erreur mérite désormais une traduction législative. Il est temps de passer des principes à la pratique pour une administration plus humaine, plus juste et plus proche des citoyens.

Deuxièmement, la médiation locale est suffisamment mature pour être généralisée à l'ensemble des communes wallonnes. L'égalité d'accès à la médiation doit être garantie pour tous les citoyens. C'est une question de justice et de cohérence institutionnelle.

Troisièmement, le suivi des recommandations du médiateur doit rester un véritable outil de pilotage de la

qualité administrative. Le suivi de ces recommandations est comme une boussole pour piloter la qualité administrative. Je ne peux que vous inviter à vous en saisir dans le cadre de votre mission à la fois de législateur et de contrôleur de l'action gouvernementale. Ce rapport n'est pas un simple compte rendu de réclamation ou un simple bilan. C'est le reflet de ce que deviennent vos décrets une fois qu'ils ont quitté l'hémicycle, une fois qu'ils rencontrent le citoyen, l'agent, la réalité du terrain. Que deviennent vos textes une fois votés ? C'est la question centrale à laquelle nous nous efforçons de répondre chaque jour. C'est bien la mission que vous m'avez confiée, il y a un an, en m'accordant votre confiance. Avec ce rapport 2025, je vous apporte des éléments de réponse concrets. C'est aussi pour cela que votre attention à ce rapport est si précieuse.

(M. Massaki Mbaki, Vice-Président, prend place au fauteuil présidentiel)

M. le Président. – Merci beaucoup, Monsieur Lagasse, pour votre présentation. Félicitations pour votre premier rapport en tant que médiateur.

Échange de vues

M. le Président. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Monsieur Lagasse, nous vous remercions pour la présentation du premier rapport qui est de votre cru. En effet, vous êtes entré en fonction il y a un an et l'année antérieure avait déjà été entamée.

Je voudrais d'abord et avant tout saluer la qualité de ce rapport parcouru en long et en large. Il s'inscrit dans la continuité du travail accompli par votre prédécesseur, M. Marc Bertrand – que nous saluons au passage, bien entendu –, et aussi par l'ensemble de vos équipes que je souhaite également remercier pour leur travail de longue haleine, et surtout leur professionnalisme. C'est chaque année un plaisir de prendre connaissance de leur action, leurs activités.

Ce rapport rappelle une vérité essentielle : Monsieur le Médiateur, vous n'êtes pas juste un acteur périphérique, vous êtes vous-même un outil démocratique de contrôle. Vous êtes un révélateur, parfois, de tensions administratives. Vous êtes aussi le garant concret de ce que doit être la qualité du service public. Votre rapport insiste sur la fonction de médiateur comme interface entre le citoyen et l'administration. Vous rappelez que le médiateur n'est ni un juge ni un avocat, mais qu'il permet de rendre l'action administrative plus lisible, plus compréhensible et plus humaine. Cette approche est fondamentale dans une période où beaucoup de citoyens, avouons-le, ont le sentiment que l'administration s'éloigne, devient plus

distante, plus numérique, difficile à joindre, et parfois plus rigide.

Le fil rouge du rapport, à savoir le droit à l'erreur, est particulièrement important. Il renvoie à une conception profondément sociale du service public. Lorsqu'un citoyen agit de bonne foi, commet une erreur matérielle, oublie une pièce non essentielle ou ne comprend pas une procédure complexe, la sanction ne peut pas être automatique, brutale ou disproportionnée. Votre rapport rappelle que ce droit suppose la bonne foi, la possibilité de régularisation et, bien entendu, l'absence de fraude. Il l'articule avec des principes de proportionnalité, d'information, d'accessibilité, de motivation adéquate et de confiance légitime. Cette exigence ne peut toutefois pas être isolée du contexte, tant administratif que budgétaire. Le droit à l'erreur ne peut pas devenir une belle intention proclamée par des textes – même si, légalement, il y a encore des efforts à faire – rendue impossible dans les faits par une administration sous tension. Pour qu'un citoyen puisse être informé correctement, accompagné dans ses démarches, invité à régulariser une erreur produite de bonne foi ou voir une situation réexaminée avec proportionnalité, il faut que l'administration ait réellement les moyens de cette ambition.

Or, votre rapport lui-même rappelle que les services administratifs dépendent de ressources – bien sûr de ressources humaines, mais aussi temporelles et financières. Derrière les mots « simplification », « modernisation », « rationalisation », « transformation numérique », il peut y avoir deux réalités bien différentes : soit on améliore réellement le service rendu aux citoyens, soit on masque une diminution des moyens, une surcharge des agents et une dégradation progressive du service au public.

Monsieur le Médiateur, au regard des dossiers que vous traitez, avez-vous le sentiment que la qualité du service rendu aux citoyens se maintient ? Observez-vous des signes de dégradation dans certains services ? Estimez-vous que certaines décisions politiques comme les réductions d'effectifs, les réorganisations administratives, la numérisation accélérée et les modifications réglementaires rapides – parfois brutales, il faut bien le dire, notamment en matière d'énergie – ont déjà un impact visible sur le fonctionnement des administrations ou sur la relation avec les citoyens ?

Votre rapport recommande que toute réduction d'effectifs soit planifiée, progressive, concertée, non linéaire. Vous venez de l'expliquer et de le rappeler. À vos yeux, quels services ou quelles fonctions devraient être considérés comme critiques, et donc prioritairement protégés ? Avez-vous constaté dans certains dossiers que la pression sur les services ou le manque d'effectifs conduisaient à des réponses plus tardives, plus standardisées, moins personnalisées ou moins bien motivées ? Vous l'avez un peu évoqué tout à l'heure, mais avez-vous clairement constaté cela ? Le droit à

l'erreur peut-il réellement devenir effectif si les administrations ne disposent pas d'agents en nombre suffisant pour informer, accompagner, contrôler, réexaminer, régulariser les situations individuelles ?

Vous soulignez que l'effectivité du droit à l'erreur suppose aussi une formation des agents. Dans le contexte actuel de réduction des moyens, de suppression du certificat de management public, estimez-vous que l'administration dispose encore des outils suffisants pour former les agents et les cadres à cette nouvelle culture administrative ? Avez-vous été saisi directement ou indirectement de situations révélant un mal-être administratif, de tensions internes ou une difficulté croissante des agents à exercer correctement leurs missions au service des citoyens ?

De manière plus transversale et sauf erreur, contrairement aux précédents rapports, le rapport 2025 ne semble plus reprendre de rubriques autonomes consacrées à la certification qualité, à l'enquête de satisfaction ou au rapport de gestion de l'institution. Ces outils sont-ils toujours suivis en interne ? La certification qualité ISO 9001/2015 est-elle toujours d'actualité ? La démarche environnementale ISO 14 001/2015 est-elle maintenue ? L'enquête annuelle de satisfaction des réclamants a-t-elle été réalisée ici pour l'année 2025 ? Plus largement, le Parlement pourrait-il disposer d'une information actualisée sur ces différents éléments qui sont malgré tout importants pour apprécier la qualité du service, la redevabilité de l'Institution et les moyens humains et budgétaires nécessaires à l'élargissement de vos missions ?

J'aurai également un mot à adresser à Mme la Ministre, bien entendu, puisque ce rapport la concerne également. Il est indispensable, Madame la Ministre, de vous entendre aussi, non seulement sur votre lecture du rapport, mais aussi sur les suites concrètes que vous entendez lui donner, puisqu'il y a des recommandations.

Le médiateur n'est pas un simple organe consultatif ; c'est un thermomètre du fonctionnement de l'administration, un révélateur de dysfonctionnements structurels, un porte-voix de citoyens confrontés à des procédures parfois complexes, longues ou insuffisamment lisibles ou insuffisamment humaines. Ces constats doivent donc être pris pour ce qu'ils sont : des alertes démocratiques. Or, ce rapport intervient dans un contexte particulièrement préoccupant pour la fonction publique wallonne et, au-delà, pour les citoyens qui dépendent quotidiennement de ces services. Nous assistons à une accumulation de décisions qui viennent fragiliser en profondeur les services publics. Austérité budgétaire, non-remplacement des départs, non-renouvellement des contrats à durée déterminée, fin du statut, suppression du certificat de management public, pression budgétaire accrue, perte d'attractivité

de carrières publiques et dans certains départements, volonté de privatisation ou d'externalisation rampante.

À relever que l'austérité est à géométrie variable. La réforme du haut management public constitue un révélateur, particulièrement parlant de la contradiction politique de ce Gouvernement. D'un côté, on demande des efforts aux agents publics, on réduit les moyens, on remet en cause le statut, on supprime le certificat de management public ; de l'autre, le Gouvernement assume pleinement une revalorisation des rémunérations au sommet de l'administration, avec une logique de rémunération augmentée à la base, mais aussi accompagnée d'une rémunération variable qui peut atteindre jusqu'à 20 % du montant total de la rémunération fixe.

Cette réforme pose donc une question d'équité. Cette équité est fondamentale. En période d'austérité, comment justifier que des marges budgétaires existent pour revaloriser le sommet de la pyramide administrative, mais pas pour reconnaître l'ensemble des agents qui assurent quotidiennement les services aux citoyens ? Si je ne me trompe, il n'y avait pas de demande des hauts managers de l'administration de voir leurs rémunérations augmenter. Comme nous l'avons déjà souligné, il y a là une contradiction majeure. On exige des efforts à la base, on fragilise les garanties statutaires, on supprime un outil objectif de formation et de sélection des cadres, mais on organise en parallèle une revalorisation ciblée des plus hautes fonctions.

Madame la Ministre, vous évoquez des hausses de 4 à 12 %, mais d'autres calculs, comme nous l'avions dénoncé lors de l'ajustement, font apparaître des augmentations potentiellement beaucoup plus importantes. Même si le cabinet justifie sa méthode par une comparaison au sommet des anciens barèmes, le problème politique reste entier. Pourquoi la culture du résultat se traduit-elle par des bonus et des hausses salariales pour les hauts fonctionnaires, mais par des économies, des incertitudes et une pression accrue sur les autres agents.

Pris isolément, chacun de ces choix est déjà lourd de conséquences ; pris ensemble, ils dessinent une orientation politique très claire : celle d'une administration affaiblie, précarisée et managée comme dans une entreprise privée, où la logique comptable prend le pas sur la mission première du service public, à savoir servir l'intérêt général, garantir l'accès aux droits et protéger l'égalité de traitement entre citoyens.

Je voudrais le dire clairement au nom de mon groupe : une administration n'est pas une variable d'ajustement budgétaire. Ce sont des femmes et des hommes qui garantissent l'accès aux droits, la neutralité des décisions, la continuité du service public et surtout l'égalité de traitement entre citoyens.

La dernière mobilisation importante, le 16 juin dernier, à Namur, avec plus de 15 000 manifestants dans les rues, des agents et des organisations syndicales, ce n'est pas un épiphénomène. Cela traduit un malaise profond, une colère légitime et un sentiment largement partagé : celui de ne pas être entendus. Vous affirmez écouter, Madame la Ministre, mais écouter ne suffit pas si, dans les faits, aucune revendication n'est entendue, intégrée ou traduite en décision concrète. Vos propos de Walhain le confirment.

Le rapport du médiateur vient précisément appuyer cette préoccupation. Il recommande que toute réduction d'effectifs fasse l'objet d'une planification pluriannuelle, concertée, progressive et non linéaire. Il avertit qu'une réduction insuffisamment préparée peut provoquer une rupture de continuité du service public, un allongement des délais de traitement des dossiers, une augmentation des erreurs et une perte de la mémoire institutionnelle. Autrement dit, le médiateur met en garde contre une politique qui consisterait à réduire d'abord puis à espérer plus tard que la numérisation, la rationalisation ou l'intelligence artificielle viendront compenser tous les dégâts causés.

Or, c'est bien le risque que nous voyons aujourd'hui. Vous parlez de modernisation, mais moderniser n'est pas couper à l'aveugle, ce n'est pas remplacer l'accueil humain par un formulaire en ligne, ce n'est pas exiger des agents qu'ils fassent plus, plus vite, avec moins ; moins de moyens, moins de reconnaissance, moins de garanties. Moderniser, ce n'est pas faire peser sur les citoyens les conséquences de services sous-dimensionnés.

Madame la Ministre, comment comptez-vous garantir que les réductions d'effectifs annoncées ne viennent pas dégrader la qualité des services rendus aux citoyens ? Disposez-vous aujourd'hui d'une cartographie précise des services sous tension, des fonctions critiques, des délais de traitement et des risques de rupture de continuité ?

Comment justifiez-vous dans le même temps la revalorisation des rémunérations du haut management public, alors que l'ensemble des agents subissent les effets de l'austérité, du non-remplacement et surtout de l'incertitude quant à leur carrière ? Ne craignez-vous pas de créer une iniquité profonde au sein même de l'administration : reconnaissance salariale et bonus d'attractivité pour le sommet contre économies, pression et perte de garanties pour les agents sur le terrain ?

Quels indicateurs publics allez-vous mettre en place pour suivre concrètement l'impact de vos choix sur les délais, le taux d'erreur, le volume de plaintes et la qualité du service rendu ? Pouvez-vous vous engager clairement à ce qu'aucune réduction d'effectifs ne soit appliquée de manière linéaire dans les administrations wallonnes ?

Le rapport du médiateur insiste aussi sur le fait que la transition numérique ne peut pas devenir une substitution totale à l'action humaine. Il recommande le maintien de seuils minimaux de présence humaine, l'évaluation préalable de l'impact des outils numériques sur l'accessibilité et l'encadrement strict de l'intelligence artificielle. On en a suffisamment parlé et on a largement évoqué la charte sur l'intelligence artificielle.

Pouvez-vous garantir que la numérisation ne sera pas utilisée comme moyen de compenser artificiellement les réductions de personnel ? Comment comptez-vous préserver un accueil humain, téléphonique et physique, notamment pour les citoyens les plus éloignés de tout ce qui est numérique ?

Le rapport place le droit à l'erreur au cœur de l'analyse. M. le Médiateur rappelle qu'une erreur de bonne foi ne devrait pas conduire automatiquement à la perte d'une prime, d'un droit ou d'un avantage. Il précise aussi que ce droit suppose une administration capable d'informer, d'accompagner, de détecter les erreurs et de permettre leur régularisation.

Madame la Ministre, quelle traduction concrète entendez-vous donner au droit à l'erreur dans les administrations qui relèvent de votre compétence ? Comment ce droit pourra-t-il devenir effectif si les services manquent d'agents pour informer les citoyens, traiter les dossiers, réexaminer les situations individuelles et motiver correctement les décisions ? M. le Médiateur a largement évoqué cette question de la motivation.

Je souhaite aussi vous interroger sur la question du statut. Le rapport évoque les fonctions d'autorité, l'accès au statut et les incertitudes qui entourent la délimitation des fonctions devant rester statutaires. Il rappelle que ces questions touchent à la sécurité juridique des agents et au bon fonctionnement de l'administration. Madame la Ministre, avant toute réforme définitive du statut, avez-vous identifié avec précision les fonctions d'autorité qui doivent rester statutaires ? Selon quels critères ? Avec quelle concertation ? Avec quel contrôle parlementaire ? Ne craignez-vous pas qu'en affaiblissant les garanties statutaires, vous fragilisiez l'indépendance, la neutralité et la continuité du service public ?

Enfin, je voudrais revenir sur le management. Le rapport souligne à plusieurs endroits l'importance de la motivation des décisions, de la qualité des procédures, de la transparence, de la formation des agents et de la sécurité juridique. Dans ce contexte, la suppression du certificat de management public interroge plutôt fortement. Madame la Ministre, comment justifiez-vous la suppression d'un outil structurant de formation et de sélection des cadres, alors que le rapport du médiateur insiste précisément sur la nécessité d'une administration mieux formée, mieux encadrée, plus attentive au

principe de bonne administration, avec des dirigeants qui parlent le même langage ? Quel dispositif concret remplace aujourd'hui le certificat de management public pour garantir cette formation solide des cadres, une culture commune au service public, une prévention des dérives managériales ? Avez-vous évalué l'impact de cette suppression sur la qualité du management, la prévention des tensions internes ou la capacité des administrations à accompagner correctement leurs agents ?

Il nous revient par ailleurs que plusieurs directions connaissent des tensions, avec un mal-être croissant, une perte de sens, des pratiques managériales parfois vécues comme brutales. Je formule cela avec prudence, car ces éléments ne sont pas documentés. En tout cas, ils ne sont pas documentés comme tels dans le rapport de M. le Médiateur, mais ils doivent être pris au sérieux. Madame la Ministre, avez-vous demandé une évaluation des risques psychosociaux dans les services sous tension ? Quelles mesures prenez-vous pour garantir que les agents ne soient pas traités comme de simples variables d'ajustement budgétaire, mais bien comme les garants quotidiens du service public ? Au fond, la question est simple : comment prétendre mettre en œuvre les recommandations de M. le Médiateur, qui appelle à une administration plus accessible, plus lisible, plus humaine, plus efficace, tout en affaiblissant les femmes et les hommes qui la font fonctionner ?

M. le Médiateur recommande de tenir et communiquer au Parlement un tableau de bord de suivi des recommandations. On nous dit que ces tableaux existent. Le rapport précise que ces tableaux existent au sein du Service public de Wallonie et du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qu'ils sont transmis aux Gouvernements respectifs, et qu'il appartient aux membres des Parlements d'en demander communication aux ministres concernés. Dès lors, Madame la Ministre, pouvez-vous transmettre au Parlement le tableau de bord de suivi des recommandations de M. le Médiateur ? Ce tableau précisera-t-il, recommandation par recommandation, ce qui est réalisé, ce qui est en cours de réalisation, ce qui est abandonné ou reporté et les raisons des éventuels blocages ?

En matière de gestion des plaintes, le rapport indique que le Service public de Wallonie dispose d'une procédure intégrée de gestion des réclamations. Il y a une première ligne – vous êtes en deuxième ligne – avec des indicateurs destinés à améliorer les services. Il ne faut donc pas affirmer, sans autre source, que le médiateur ne reçoit plus de rapport annuel des plaintes depuis 2022. La question doit être formulée de manière ouverte. Madame la Ministre, le rapport indique que le Service public de Wallonie dispose d'une procédure intégrée de gestion des réclamations et que ces indicateurs sont produits pour améliorer les services. Pouvez-vous préciser si un rapport consolidé des plaintes du SPW est transmis chaque année au médiateur et au Gouvernement ? Ce rapport peut-il être

communiqué au Parlement pour renforcer la transparence sur les plaintes des citoyens, leur traitement, les délais de réponse et les suites données ?

À propos de l'accusé de réception, M. le Médiateur clôture la recommandation relative à la systématisation des accusés de réception. C'est une avancée qui est à souligner. Vous maintenez toutefois des points de vigilance pour l'avenir, notamment dans les procédures dématérialisées. Madame la Ministre, pouvez-vous garantir que toutes les nouvelles procédures dématérialisées intégreront bien automatiquement l'envoi d'un accusé de réception pour que les citoyens disposent d'une preuve claire de l'introduction de sa demande et de son suivi. Cela paraît aller sous le sens, mais il est nécessaire pour moi malgré tout de vous poser la question.

M. le Médiateur rappelle que la motivation formelle des décisions administratives constitue une garantie essentielle pour les citoyens, cela permet de comprendre la décision, d'en vérifier la légalité et, le cas échéant, d'exercer utilement un recours. Madame la Ministre, quelles mesures concrètes prenez-vous pour améliorer la qualité de ces motivations administratives, éviter les courriers complètement stéréotypés et garantir que chaque décision soit motivée en droit et en fait dans un langage compréhensible pour les citoyens ? C'est un défi majeur pour notre administration.

Le rapport 2025 est particulièrement critique sur la réforme de l'énergie qu'il considère comme chaotique, illégale, précipitée, notamment la réforme des aides au logement annoncée le 13 février 2025. Le rapport relève 217 réclamations directement liées à la modification du régime des aides au logement. M. le Médiateur pointe notamment l'information par communiqué de presse, le délai extrêmement court laissé aux citoyens, les conditions restrictives de maintien de l'ancien régime et les atteintes aux principes de bonne administration, dont l'information active, la confiance légitime et la sécurité juridique. Même si cette matière relève principalement de la ministre du Logement et de l'Énergie, elle illustre particulièrement le lien entre réforme politique, administration sous pression et citoyen qui, au final, est le pénalisé de toute cette histoire.

Monsieur le Médiateur, la réforme des primes logement constitue-t-elle, selon vous, un exemple emblématique de réforme insuffisamment accompagnée par des mesures transitoires protectrices ?

Madame la Ministre, plus largement, quelles garanties le Gouvernement entend-il mettre en place pour que toute modification réglementaire qui a un impact direct sur les droits des citoyens soit demain accompagnée de mesures transitoires, équitables, lisibles, compréhensibles pour les citoyens et suffisamment anticipées ? Quelles mesures concrètes prenez-vous pour améliorer la qualité des motivations administratives, éviter les courriers stéréotypés et

garantir que chaque décision soit motivée en droit et en fait dans un langage compréhensible pour le citoyen ?

M. le Président. – Je tiens à rappeler pour les collègues que M. le Médiateur passera dans toutes les commissions, donc il n'est pas nécessaire d'évoquer certaines compétences ici même.

La parole est à Mme Cremasco.

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Je n'aborderai que les points liés à la fonction publique. Je voulais remercier M. Massaki Mbaki et prévenir que, comme je suis un peu coincée entre cette commission et celle de M. Coppieters en Action sociale, si je n'avais pas l'occasion de venir entendre physiquement les réponses, je les lirai avec beaucoup d'attention et je viendrai vous interroger dans d'autres commissions, Monsieur le Médiateur.

D'abord, merci pour votre premier rapport complet avec des considérations très intéressantes sur le droit à l'erreur. Dans vos différents points, vous avez relevé l'accessibilité en tant en tant que telle par le citoyen de nos décisions administratives et le fait de pouvoir y accéder, c'est très important.

Vous avez souligné la prévisibilité ; cela va susciter beaucoup d'interrogations, notamment dans le chef de la ministre du Logement et d'autres décisions... Ce sera intéressant de recueillir votre avis sur la question, mais qui n'étaient pas très prévisibles ; c'est le moins qu'on puisse dire.

Nous, on a eu beaucoup de témoignages de citoyens qui avaient le sentiment d'être pris en otage. Par rapport à toute votre introduction, c'est un peu à l'antipode de ce à quoi vous aspirez dans votre mission. Vous n'y êtes pour rien. On reviendra sur des interrogations dans la Commission du logement.

En guise d'introduction également, on a été très sensibles à votre avant-propos, notamment quand vous décrivez cette équidistance entre l'administration et le citoyen. Il rapproche l'administration du citoyen et le citoyen de l'administration. Dans les deux cas, il garantit au citoyen le soulagement d'être entendu. C'est une valeur fondamentale, et vos mots sont importants. Le soulagement d'être entendu et de pouvoir dialoguer avec l'administration, c'est une des valeurs fondamentales que je voulais rappeler.

Pour être agréable à mon collègue, M. Bastin, je vais, dans les considérations générales, m'arrêter là. Nous sommes aussi très sensibles quand vous parlez du poids de la médiation locale, en disant que cela pourrait être étendu par défaut. C'est une valeur importante que le traitement d'équité du citoyen. On peut l'organiser après pour que chaque commune ou pouvoir local ait la possibilité d'organiser sa médiation, mais une médiation doit être possible pour tous.

Les lanceurs d'alerte, je vais revenir plus précisément dessus. Je voulais insister, dans le cadre de cette Commission et de ses matières, sur les lanceurs d'alerte, même si vous dites que vous reviendrez dans le rapport qui suivra sur les détails. Vous énoncez néanmoins déjà des recommandations, notamment le fait de remplacer la liste des organismes publics visés pour la compétence de protection des lanceurs d'alerte par les autorités administratives de la Région wallonne et de la Communauté française.

Je vais le dire avec mes mots. En gros, on a une liste fermée. Vous dites : non, il faut couvrir toutes les opportunités et il faut être plus large par rapport à cela. Cette recommandation nous semble très pertinente.

La deuxième recommandation est de reprendre dans le décret l'ensemble des dispositions relatives à la protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles, et les mesures d'assistance aux lanceurs d'alerte actuellement reprises dans les arrêtés du Gouvernement. C'est la deuxième suggestion pour renforcer, protéger les lanceurs d'alerte.

On voulait déjà, en guise de *teasing* avant l'année prochaine, que vous nous expliquiez pourquoi vous mettez en avant ces deux éléments, et en quoi ils sont importants pour protéger les lanceurs d'alerte.

Mon deuxième point concerne la recommandation 12 : « Garantir et renforcer l'accès aux droits ». Elle précise que le réseau belge des médiateurs « Ombudsman.be recommande aux autorités de prendre les mesures appropriées pour rendre effectifs les droits telles que :

- leur activation et/ou leur octroi automatiques sans demande préalable ;
- une information active et ciblée des citoyens sur leurs droits ;
- une simplification administrative comprenant entre autres la généralisation du principe *only once*. »

Le médiateur note que le Gouvernement wallon a intégré, dans la Stratégie de lutte contre la pauvreté adoptée par le Gouvernement en novembre 2025, la mesure 6 qui cible spécifiquement le renforcement du recours aux droits.

Je vous disais que j'étais moi-même à la fois en Action sociale chez M. Coppieters et ici. C'est un peu compliqué en termes d'agenda, mais cela nous réjouit. On n'a pas encore vu de publication générale de ce fameux Plan de lutte contre la pauvreté. C'est très intéressant d'insérer cette mesure d'automatisme des droits dans ce cadre. Je voulais vous en informer.

Vous l'avez illustré par une mesure qui n'est pas directement dans le Plan wallon de lutte contre la pauvreté – en tout cas pas à ma connaissance –, mais, comme il n'est pas publié officiellement, ce sont des connaissances qui me sont propres, qui ne sont pas

accessibles à chacune et à chacun. À titre d'illustration, le SPW vous a indiqué que la réduction de la taxe de mise en circulation pour les familles nombreuses était désormais appliquée automatiquement grâce à une collaboration entre le SPW Finances et l'AViQ – automatisme des droits. Dans ce fameux Plan de lutte contre la pauvreté, avez-vous déjà identifié des amorces de ce qui pourrait être fait pour qu'il soit plus effectif ? Nous trouvons l'exemple très pertinent, et nous nous réjouissons qu'il soit inséré dans le Plan de lutte contre la pauvreté, mais, par manque de communication, ou peut-être pour une autre raison politique, nous ne savons pas commencer à travailler sur la question. C'était le deuxième point.

Madame la Ministre, j'ai deux questions pour vous aussi. Dans les recommandations générales du médiateur, on a relevé la recommandation 13 : garantir l'accessibilité des services. Accessibilité téléphonique qui est devenue rare dans les administrations et qui est souvent saluée par les réclamants. Le médiateur est également un canal externe pour les signalements des lanceurs d'alerte qui mettent en cause le fonctionnement, et plus particulièrement l'intégrité des services du Gouvernement.

Par rapport à l'accessibilité numérique, on en a discuté, notamment par rapport aux transports en commun, avec le dernier exemple des QR codes donnant accès aux arrêts de bus. Y a-t-il d'autres considérations par rapport à cette accessibilité du pouvoir public ? Je trouvais très intéressant ce que vous disiez ; j'en profite pour le compte rendu : la modernisation, ce n'est pas la numérisation. Je voulais voir, notamment par rapport à ces exemples, si vous aviez une autre recommandation. Comment peut-on assurer l'accessibilité à chacune et à chacun de l'information ?

Toujours par rapport aux procédures administratives, la recommandation 2, en fonction publique, touche à des fondamentaux. Le médiateur recommande « d'objectiver et de sécuriser les procédures administratives intégrant un jury – subsides, appels à projets, recrutements – en renforçant la transparence, la représentativité et la qualité de la motivation ». Sept mesures sont développées. Excusez-moi pour mon petit temps d'hésitation, mais ce point, c'est *last but not least*, parce que c'est quand même du lourd en matière de procédure, notamment quand on voit les appels à projets, les octrois de subsides. Je me rappelle que beaucoup de questions ont été formulées autour de l'appel « Agir ensemble pour une Wallonie durable ! ». Il y a eu beaucoup de questions et beaucoup de flou.

Madame la Ministre, que comptez-vous faire pour favoriser la transparence et l'équité ? Comment allez-vous prendre en considération cette recommandation ? Quel est le calendrier concernant ces améliorations ? Ces améliorations de procédures sont-elles aussi

appliquées aux *top managers* ? Il est important d'avoir des réponses claires.

En ce qui concerne l'accès numérique et transversal à toute l'information, vous pouvez considérer que ce sont à peu près les mêmes questions que sur le point de la transparence des procédures, notamment les subsides et les recrutements. Il s'agit de l'accès à l'information et aux différentes mesures du Gouvernement, d'où mon exemple sur les transports en commun.

Je vous prie de croire que je serai extrêmement attentive aux réponses qui seront formulées. Je les lirai dans le CRIC si jamais je devais vous quitter avant de les entendre.

(Mme Fafchamps, Présidente, reprend place au fauteuil présidentiel)

Mme la Présidente. – Pour ceux qui nous suivent, le CRIC, c'est le compte rendu intégral, que Mme Cremasco suivra puisqu'elle doit se rendre dans une autre commission.

La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Nous n'avons pas la même définition de la brièveté qu'Ecolo chez les Engagés. C'est déjà une première conclusion.

(Réaction de Mme Cremasco)

Quand je dis que je serai bref, je le suis.

Je vais m'adresser uniquement au médiateur parce que, quand j'entends ma collègue socialiste, j'ai l'impression que c'est le rapport annuel de la ministre. Nous sommes habitués, notamment lors des ajustements budgétaires, que le même 33 tours passe en boucle. Nous connaissons toutes les questions, car ce sont toujours les mêmes.

Monsieur le Médiateur, je tiens très sincèrement à vous remercier pour la qualité de votre rapport – puisque c'est le premier, comme ma collègue l'a annoncé – et le travail accompli. Je remercie surtout toute votre équipe qui nous permet d'avoir un rapport de qualité.

Au-delà des situations individuelles, ce rapport met en évidence des tendances de fond qui constituent de véritables outils d'amélioration pour les pouvoirs publics.

S'agissant de la fonction publique, vous relevez que les 34 dossiers traités en 2025 font apparaître des problématiques récurrentes, notamment la sécurité juridique, l'égalité de traitement, la transparence administrative et la bonne gestion des ressources humaines. Ce sont en effet des enjeux essentiels pour renforcer la confiance dans notre administration.

J'ai été sensible à vos constats concernant la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de la récupération d'indus, de la détermination de l'ancienneté pécuniaire, du repositionnement d'agents ou encore de la communication administrative. Vous revenez systématiquement sur deux exigences : la sécurité juridique et surtout la motivation claire des décisions. Vous avez parlé assez longuement du droit à l'erreur. Vous nous montrez que nombre de contestations naissent tant de la règle elle-même que d'un manque d'explication ou de lisibilité.

Dans ce contexte, pensez-vous qu'un effort accru de standardisation des pratiques et de pédagogie administrative permettrait de réduire significativement le nombre de réclamations que vous recevez ?

Je souhaiterais revenir sur votre première recommandation relative à la réduction des effectifs. Vous ne remettez pas en cause les objectifs de modernisation poursuivis par les Gouvernements, mais vous insistez sur le fait qu'une diminution des effectifs ne peut être pensée indépendamment des transformations numériques, des besoins des services et de la continuité du service public. Vous insistez sur le maintien d'un accompagnement humain et sur la nécessité d'encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle afin que la décision finale demeure toujours assumée par un agent public.

Dans cette perspective, quels sont les indicateurs qui vous paraissent aujourd'hui les plus pertinents pour mesurer le fait qu'une réforme des effectifs reste compatible avec un service public de qualité ?

Enfin, un constat plus général. À la lecture du rapport, il apparaît que le véritable fil conducteur n'est pas seulement la résolution des litiges, mais bien la construction d'une administration plus prévisible, plus transparente et plus lisible. En définitive, les recommandations poursuivent toutes un même objectif : renforcer la confiance des agents et des citoyens envers leur administration. Je pense que cette ambition, Monsieur le Médiateur, mérite pleinement d'être partagée. Je vous remercie encore pour les pistes concrètes que vous apportez afin d'y parvenir.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Van Walle.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Monsieur le Médiateur, comme mes collègues viennent de le faire, je voulais vous remercier pour le travail de qualité ainsi que vos équipes. Je vais en venir directement aux questions.

À la lecture de votre rapport, on peut se poser la question de savoir si les citoyens arrivent encore facilement à faire valoir leurs droits. Dans ce cadre, je voudrais vous poser quelques questions. Je vais aller thématique par thématique, ce sera plus simple. Je vous présente déjà mes excuses si des questions ont déjà été

posées par mes collègues. J'ai essayé d'éliminer les miennes, mais à un moment donné j'écoutais bien trop.

Sur les moyens humains, votre rapport montre que la qualité du service dépend aussi des moyens humains. Autrement dit, s'il n'y a pas assez d'agents pour traiter les dossiers, les citoyens risquent d'attendre plus longtemps, de recevoir des réponses moins claires ou de subir davantage d'erreurs. Comme ma collègue du PS a posé la question, avez-vous déjà identifié des services dans lesquels les restrictions de personnel ont concrètement entraîné davantage de retards, d'erreurs ou de réclamations ?

Quand on aborde la numérisation, votre rapport explique que le numérique peut faciliter certaines démarches, mais qu'il peut aussi les compliquer. Aujourd'hui, on demande souvent au citoyen de remplir seul des formulaires en ligne, de scanner des documents, de comprendre le fonctionnement d'une plateforme ou de suivre lui-même son dossier. Cela signifie aussi qu'on lui transfère une partie de risque d'erreur. Lorsqu'elle n'est pas accompagnée, la numérisation peut-elle devenir, d'après vous, une nouvelle forme d'exclusion du service public ? Quelle mesure devrait être obligatoire pour garantir que les personnes qui maîtrisent moins bien les outils numériques puissent tout de même exercer leurs droits ?

Au niveau de l'accès humain aux services publics, vous insistez sur l'importance de conserver un véritable contact humain : un guichet physique, un téléphone avec une personne qui vous répond et la possibilité d'effectuer des démarches autrement que par internet. Aujourd'hui, les administrations wallonnes garantissent-elles encore suffisamment ces trois formes d'accès : le guichet, le téléphone humain et les démarches non numériques ? Avez-vous constaté des situations dans lesquelles l'absence de contact humain a empêché un citoyen d'introduire correctement une demande, d'obtenir une aide ou de faire valoir un droit ?

Ensuite, votre rapport met fortement en avant le droit à l'erreur. L'idée est simple : lorsqu'un citoyen se trompe de bonne foi, sans volonté de frauder, il ne devrait pas automatiquement perdre une aide, une prime ou un droit. À partir des dossiers que vous avez traités, dans quel domaine avez-vous observé les situations les plus injustes : les primes, le logement, la fiscalité, l'enseignement, les aides sociales ou peut-être d'autres secteurs ? En outre, quelles garanties concrètes devraient figurer dans un futur décret wallon pour que ce droit à l'erreur soit réellement applicable et que l'administration permette au citoyen de corriger son dossier lorsqu'il n'y a ni fraude ni mauvaise foi ?

En ce qui concerne le non-recours aux droits – le point important de votre rapport –, le non-recours, c'est lorsqu'une personne a droit à une aide, mais ne la reçoit pas, soit parce qu'elle ne sait pas qu'elle y a droit, soit parce que la démarche est trop compliquée ou parce

qu'elle finit par abandonner. Ne traite-t-on pas encore trop souvent ce problème comme s'il était uniquement de la responsabilité du citoyen, alors qu'il démontre aussi que le service public n'est pas toujours assez clair, accessible ou proactif ? Avez-vous pu identifier, à partir de vos dossiers, les domaines dans lesquels le risque de non-recours est le plus important ? L'administration ne devrait-elle pas davantage contacter elle-même les citoyens lorsqu'elle dispose déjà d'informations permettant d'établir qu'ils ont droit à une aide ?

Sur les plaintes dans les administrations, vous estimez que les administrations devraient mieux les traiter dès le départ, avant que le citoyen soit obligé de saisir le médiateur. Toutes les administrations disposent-elles aujourd'hui de service interne de traitement des plaintes réellement accessible, efficace et suffisamment connu des citoyens ?

Les administrations publiques publient-elles assez d'informations sur le nombre de plaintes reçues, le délai de réponse, les problèmes les plus fréquents et les erreurs qui ont été corrigées ? Comment pourrait-on généraliser un système dans lequel la plainte est d'abord traitée efficacement par l'administration, tout en permettant ensuite au citoyen de saisir facilement le médiateur s'il n'est pas satisfait ?

Sur les points de contact avec le médiateur, votre rapport montre que, lorsqu'un correspondant clairement identifié existe entre une administration et le médiateur, les dossiers avancent plus rapidement et les échanges sont plus efficaces. Faudrait-il généraliser la désignation de correspondant clairement identifié entre chaque administration, chaque organisme public et le médiateur ? D'après vous, l'absence d'un interlocuteur précis explique-t-elle certains retards ou certaines difficultés dans le traitement des dossiers ?

Sur la médiation locale, votre compétence couvre en principe les intercommunales. En revanche, pour les communes, les CPAS, les provinces, cela dépend encore de la conclusion d'une convention. Cela signifie que, selon la commune dans laquelle une personne habite, elle peut ou non avoir accès au médiateur pour un problème avec son administration communale. Cette situation ne crée-t-elle pas une inégalité entre les citoyens wallons ? Ne faudrait-il pas donner automatiquement à tous les citoyens le droit de saisir le médiateur pour un problème avec la commune, le CPAS ou leur province, sauf lorsque le pouvoir local dispose déjà de son propre service de médiation indépendant ?

Vous expliquez que le médiateur peut également intervenir auprès de certains organismes privés qui remplissent une mission de service public, par exemple certaines écoles, certaines maisons de repos ou certaines ASBL subventionnées. Cette possibilité reste pourtant peu connue, aussi bien des citoyens que des organismes concernés. Comment mieux informer les citoyens qu'ils peuvent vous contacter dans ces situations ? Faudrait-il

préciser ou étendre l'obligation pour ces organismes privés chargés d'une mission de service public d'indiquer clairement dans leur décision leur courrier et sur leur site internet la possibilité de saisir le médiateur ?

Vous êtes également devenu un canal externe pour les lanceurs d'alerte. Cela signifie que des personnes peuvent vous signaler des faits graves concernant l'intégrité ou le fonctionnement d'une administration. Votre rapport indique que cette nouvelle mission nécessite une organisation particulière, des compétences spécialisées et un cadre juridique suffisamment solide. Le recrutement d'un profil spécialisé suffit-il aujourd'hui pour exercer pleinement cette mission ? De quels moyens humains, juridiques ou techniques supplémentaires auriez-vous encore besoin pour traiter correctement les signalements et protéger réellement les lanceurs d'alerte contre les représailles ? Quelles sont les lacunes les plus urgentes à corriger dans la législation actuelle ?

Madame la Ministre, le rapport du médiateur montre que le manque de personnel, la numérisation sans accompagnement et la disparition progressive de contacts humains peuvent entraîner des retards, des erreurs et même empêcher certains citoyens d'accéder à leurs droits. Quelles mesures concrètes comptez-vous prendre pour garantir, dans chaque administration wallonne, un accès à un interlocuteur humain, une alternative aux démarches exclusivement numériques et la possibilité pour un citoyen de corriger une erreur commise de bonne foi ? Envisagez-vous d'inscrire ces garanties dans un cadre contraignant pour toute l'administration wallonne ? Si oui, selon quel calendrier ?

De manière générale, comment allez-vous mettre en œuvre les diverses recommandations du médiateur ? Plus précisément, comme l'a demandé ma collègue du PS, quand le Parlement aura-t-il accès au tableau de bord que le médiateur a appelé ?

Mme la Présidente. – La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Monsieur le Médiateur, je tenais encore à vous féliciter pour la qualité de votre rapport, qui constitue un outil précieux pour notre Parlement. Il met en lumière les difficultés concrètes rencontrées par les citoyens dans leur relation avec l'administration et formule des recommandations qui peuvent directement nourrir notre travail législatif.

Le point important sur lequel vous avez attiré notre attention est le droit à l'erreur. Il y a quelque temps, j'ai reçu une citoyenne qui m'a fait part d'un problème administratif. Elle s'était malheureusement trompée et ne respectait plus les délais. Cette personne rentre maintenant dans des démarches très compliquées. C'est une enseignante. C'est important de pouvoir avancer là-

dessus et, d'ailleurs, la DPR est très claire sur cette ambition puisqu'elle prévoit de généraliser le principe de confiance entre l'administration et l'usager, en précisant que cette relation doit s'accompagner d'une stratégie de contrôle efficace et de sanctions en cas d'abus avéré, sans préjudice du droit à l'erreur.

La DPR prévoit également le principe du *only once*, l'automatisation des droits et une administration davantage orientée vers l'usager. Vous l'avez dit aussi, l'administration ne parle pas assez avec l'administration. Pour que l'on puisse bien comprendre le principe du *only once*, il s'agit de ne pas devoir communiquer à plusieurs reprises des données ou des informations personnelles. L'administration doit mieux communiquer en son sein pour échanger des informations déjà communiquées par les citoyens.

Dans ce contexte, selon vous, quelles sont aujourd'hui les principales conditions pour que ce droit à l'erreur devienne une réalité dans les administrations wallonnes ? Est-ce principalement une question de cadre juridique, ou s'agit-il davantage d'une évolution des pratiques et de la culture administrative ?

Au niveau de la médiation locale, je tiens à dire – c'est une avancée assez positive – que nous sommes passés de 48 à 63 communes, notamment la mienne – la Commune de Mons –, à approuver l'accord de collaboration avec le médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne. Pouvez-vous communiquer la liste des communes qui ont approuvé cet accord ? Il y a 261 communes en Wallonie ; l'objectif serait de généraliser cet accord et que l'ensemble des communes puissent y adhérer. J'ai moi-même constaté que le Service du médiateur était très efficace et indispensable, selon moi, pour l'ensemble de nos citoyens.

En fonction de cet impact, pouvez-vous identifier des obstacles majeurs qui empêchent le citoyen de ressentir une amélioration concrète de ses démarches ? Vous avez évoqué la possibilité, lorsqu'un citoyen lance une démarche administrative, de le renvoyer vers le médiateur en cas de difficultés. C'est aussi important.

Pour conclure, les administrations accélèrent leur transformation numérique et développent progressivement des outils d'intelligence. Sur ce point, avez-vous constaté l'apparition de nouvelles formes de réclamations avec l'avancée de l'IA et du numérique ? De plus en plus, on cherche à moderniser notre administration. Comment garantir que cette modernisation renforce la confiance du citoyen sans créer de nouvelles difficultés pour les publics les plus fragiles ? Le Parlement a débattu de la lutte contre la fracture numérique pour aboutir au décret de 2024. Il est important que l'on puisse garder une bonne communication et un bon échange avec les citoyens.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je souhaite reprendre la parole parce que les propos méprisants, mais surtout erronés de mon collègue des Engagés m’ont fait réagir, puisque je me suis exprimée en m’adressant non seulement à M. le Médiateur, mais aussi à Mme la Ministre. Je voudrais rappeler que la raison de la présence de Mme la Ministre, aujourd’hui, c’est bien sûr de répondre politiquement à nos interventions. Cela reste notre rôle et notre mission, Monsieur le Député : contrôler le Gouvernement.

M. le Médiateur soumet – et M. Massaki Mbaki l’a bien exprimé – des recommandations au Parlement. Bien évidemment, nous avons des attentes à exprimer, non pas à l’égard de M. le Médiateur, qui n’a pas les réponses, car c’est Mme la Ministre qui les détient. Dès lors, il est logique que l’on s’adresse à la fois à M. le Médiateur sur le contenu du rapport, mais aussi à Mme la Ministre sur le volet politique et la manière dont ces recommandations vont être mises en œuvre. Nous pouvons formuler des attentes, des observations. En tout cas, ce débat sur le rapport du médiateur n’est pas exclusivement un échange entre les députés et M. le Médiateur. Cela comporte traditionnellement une réponse politique du Gouvernement. Je souhaitais le rappeler au cas où certains avaient perdu le fil de nos travaux.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Mesdames et Messieurs les Députés, Monsieur le Médiateur, notre commission a l’occasion d’examiner ce jour votre premier vrai rapport annuel, vu que, la fois précédente, vous présentiez le rapport de votre prédécesseur. En février dernier, nous avions l’occasion de vous accueillir une première fois.

Depuis plusieurs années, ces missions ont considérablement évolué. Elles ont été confrontées aux crises que nous avons connues récemment. Je pense bien évidemment à la crise sanitaire, aux inondations dramatiques qui ont frappé notre territoire et à la crise de l’énergie.

Comme je l’ai rappelé en février dernier – et cela reste vrai pour cet exercice –, je veille bien évidemment à intégrer ces différentes recommandations dans mon action politique. Plus spécifiquement, je souhaiterais aborder avec vous un élément déjà abordé ici, à savoir le décret de la Région wallonne du 21 novembre 2024 relatif à la simplification administrative et aux communications par voie électronique entre les usagers et les autorités publiques wallonnes, lequel prévoit explicitement l’accessibilité des services publics wallons par courrier postal, par téléphone et aux guichets, parallèlement au développement de la numérisation des procédures administratives. Ce point constitue un élément de suivi important des

recommandations du médiateur, que vous avez reprises comme axe dans votre introduction.

Quelques mots aussi sur le droit à l’erreur, qui constitue le fil rouge de ce rapport 2025. Comme le souligne votre rapport, de simples erreurs involontaires ne devraient pas générer pour l’usager de conséquences disproportionnées. Qui plus est, comme le souligne votre rapport également, le droit à l’erreur présente un lien évident avec le phénomène de numérisation des procédures que je viens d’évoquer. Il doit bien entendu inclure cet élément de proportionnalité qui doit s’apprécier selon la nature de la procédure et selon la position de l’administré vis-à-vis de l’administration.

Je tiens, comme l’ont fait la majorité des collègues, à remercier M. le Médiateur – et ses équipes – pour tout le travail accompli. Par ce travail, par toute son implication et par son action, il renforce les liens entre le citoyen et l’administration. Je tiens vraiment à vous en remercier très chaleureusement.

Madame Tillieux, vous avez raison : je dois répondre politiquement, et je pense que je l’ai fait en long et en large lors du débat budgétaire. Je ne vais donc pas aujourd’hui refaire tout le débat budgétaire. Je pense qu’il ne faut pas profiter de ce rapport du médiateur pour justement le refaire.

Par rapport à la demande pour les tableaux de bord, le tableau est à finaliser avec l’ensemble des membres du Gouvernement wallon. Dès lors, je ne vais pas aujourd’hui vous transmettre un tableau alors qu’il doit être consolidé pour l’ensemble des membres du Gouvernement. Je vous rappelle aussi que nous sommes la première commission à entendre le médiateur pour son rapport 2025. À la rentrée, M. le Médiateur ira dans les différentes commissions.

Par rapport à la qualité de la motivation administrative, cela relève également de chaque ministre. Ce n’est pas moi qui suis responsable pour les différents ministres fonctionnels.

En ce qui concerne l’énergie, de nouveau, ce sont les ministres fonctionnels qui devront être interrogés quand le médiateur sera présent dans ces différentes commissions.

On attend évidemment le rapport particulier du médiateur sur les lanceurs d’alerte, comme il l’a annoncé, dans les prochains mois. Nous pourrions revenir sur ce rapport quand il sortira.

Par rapport aux questions plus spécifiques de Mme Tillieux et Mme Van Walle sur la planification pluriannuelle de la réduction des effectifs au sein de l’administration, le médiateur recommande que toute réduction des effectifs dans les administrations soit planifiée de manière progressive, concertée et articulée avec les réformes organisationnelles, numériques et le déploiement de l’intelligence artificielle.

Le médiateur souligne qu'une diminution uniforme des effectifs comporte des risques sur la continuité du service public, en particulier durant les périodes de transition. Il préconise dès lors une approche adaptée aux besoins réels de chaque administration, fondée sur une analyse des charges et des risques, tout en garantissant le maintien d'un accompagnement humain des usagers.

Enfin, l'utilisation des outils numériques et de l'IA doit rester encadrée afin que la responsabilité de la décision administrative demeure entre les mains des agents publics. Depuis cette recommandation, le Gouvernement wallon a mis fin au moratoire sur les engagements qui constitue une mesure transitoire destinée à rétablir une trajectoire soutenable des dépenses de personnel et à objectiver les besoins des services. Il a, dans le même temps, défini une trajectoire budgétaire pluriannuelle en matière de rémunération du personnel et arrêté une nouvelle méthodologie d'élaboration des plans du personnel. Cette méthodologie repose sur un pilotage renforcé des effectifs, dans le respect de la trajectoire budgétaire fixée par le Gouvernement et des dispositions du Code de la fonction publique, notamment celles relatives aux missions critiques. Elle vise à assurer une gestion plus stratégique des ressources humaines, conciliant la soutenabilité des finances publiques et la continuité du service public. Nous sommes donc bien loin d'une administration affaiblie.

Concernant le fonctionnement des commissions de sélection et l'égalité de traitement, pour répondre à la question de Mme Cremasco – elle avait prévenu qu'elle ne serait plus là, mais elle pourra aller voir ma réponse dans le compte rendu de notre commission –, le Médiateur relève que les commissions de sélection appliquent des pratiques insuffisamment harmonisées, ce qui entraîne des décisions d'échec ou d'exclusion souvent fondées sur des motivations standardisées et peu individualisées. Par ailleurs, la composition des jurys suscite parfois des interrogations quant à leur impartialité. Afin de renforcer la transparence et la confiance dans les recrutements, vous recommandez, Monsieur le Médiateur, de communiquer systématiquement le règlement des commissions à l'ensemble des candidats et d'améliorer la motivation des décisions.

La réponse qui a été formulée par le Gouvernement est la suivante. Pour certaines fonctions particulièrement spécialisées, le vivier d'experts susceptibles de siéger dans une commission de sélection est nécessairement restreint. Il peut dès lors arriver que les mêmes personnes soient régulièrement sollicitées, faute d'un nombre suffisant de profils disposant des compétences techniques requises. Cette circonstance ne remet toutefois pas en cause les garanties d'impartialité qui encadrent le fonctionnement des commissions de sélection. Plus généralement, les procédures de sélection sont conduites dans le respect des principes d'égalité de

traitement, de non-discrimination et d'égal accès aux emplois publics. Les décisions sont motivées conformément aux exigences légales. Les recommandations formulées par le Médiateur contribueront utilement à alimenter la réflexion qui est menée dans le cadre de l'amélioration continue des procédures de recrutement.

Je voulais encore une nouvelle fois vous remercier et, Madame la Présidente, j'imagine que M. le Médiateur peut maintenant répondre à toutes les questions.

Mme la Présidente. – Soit vous répondez de votre place, si cela ne dérange pas les collègues ; soit vous venez là, c'est comme vous préférez.

(Réactions dans l'assemblée)

Les collègues préfèrent que vous alliez face à eux. On vous voit mieux.

La parole est à M. Lagasse.

M. Nicolas Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne. – Merci beaucoup pour vos réactions. Pour nous – quand je dis « nous », je fais référence à l'équipe –, il est vraiment important d'avoir cet échange avec vous, car vous êtes les premiers destinataires de ce rapport. Nous sommes une institution satellite du Parlement, et il est clair que vous êtes vraiment les premières personnes auxquelles on pense en rédigeant ce rapport – même si les administrations, les ministres ou les citoyens sont également destinataires du rapport.

Vous avez évoqué l'équipe – et je vous en remercie –, ce qui me permet de relever au passage que j'ai la chance de travailler avec une équipe d'une vingtaine de personnes – nous sommes 21 en tout, notre assistante technicienne de surface en ce compris. Nous sommes une seule équipe, même si nous sommes sur deux sites – à Bruxelles et en Wallonie. C'est un élément au cœur de notre action qui n'est pas nécessairement toujours mentionné quand on présente le rapport au Parlement, mais qui est important. Je crois vraiment en la complémentarité sur laquelle il faut jouer pour former une équipe. Ce sont les échanges, au sein d'une équipe, qui permettent de disposer d'un rapport de qualité. On avait déjà des personnes de grande qualité au sein du service quand je suis arrivé. Mes prédécesseurs avaient déjà fait un travail de qualité avant moi. De mon côté, j'ai surtout mis l'accent sur la complémentarité entre ces expertises par différentes mesures qui sont reprises dans le rapport – et que je ne vais pas reprendre ici. Effectivement, je suis le premier à profiter, au quotidien, de la qualité de l'équipe, et c'est important.

De manière générale, pour répondre aux diverses questions évoquées, le premier rôle du médiateur est de rappeler les horizons, les principes et les droits fondamentaux, d'en pointer les risques et de les mettre

en perspective dans un contexte. C'est cela la plus-value que l'on peut apporter. Effectivement, c'est autre chose que les éléments d'ordre politique et c'est encore autre chose que les éléments d'ordre managérial. Tout cela se complète, chacun ayant son rôle à jouer, de manière collective, à nouveau, pour contribuer à l'amélioration de l'administration et à la promotion des droits fondamentaux.

Les éléments de contexte que nous apportons sont d'abord des éléments au jour le jour dans la vie des administrations. Je vous donnerai des exemples par la suite. Ce sont aussi des éléments à considérer dans le long terme, avant d'arriver avec des éléments particuliers en disant « La recette magique est celle-là ». Déjà, si une telle recette existait, cela se saurait et ce n'est pas nécessairement chez moi qu'elle se trouverait, mais peut-être plutôt auprès des experts qui sont dans l'administration. Notre rôle n'est jamais d'expliquer à l'administration comment elle doit travailler. Notre rôle est de relever les horizons, les principes, les écueils et les problèmes pointés à travers les réclamations, notamment, mais pas uniquement ; comme je l'ai souligné, il y a aussi cette fonction de signal.

On m'a aussi demandé s'il y avait davantage de soucis constatés, notamment en lien avec la réduction des effectifs, mais qu'importe, c'est une lecture que je laisse à chacun. Je voulais relever deux choses. Ce n'est pas du tout une réponse de Normand ; c'est une réalité vécue, dont le travail de notre équipe permet de rendre compte. Tout d'abord, je vous ai parlé des clauses de rendez-vous avec les hauts fonctionnaires ; ces rencontres régulières avec les hauts fonctionnaires ou avec le management de manière générale permettent de rendre compte d'un management de qualité. C'est important. On est dans le cadre d'un dialogue, chacun dans son rôle, mais ce dialogue est important pour comprendre la réalité vécue par les administrations sur le terrain.

Ce constat positif ne fait pas obstacle, par ailleurs, à un autre constat concernant certaines rigidités. Effectivement, certaines administrations se retranchent derrière, par exemple, un principe d'égalité interprété de manière un peu excessive, notamment pour reconnaître un droit à l'erreur, c'est-à-dire pour permettre de tenir compte de certaines circonstances particulières où, justement, accorder le droit à l'erreur permet de donner toute son amplitude au principe d'égalité. Quand une ASBL qui compte six ou sept personnes se voit refuser un subside de 30 000 euros – soit un demi-équivalent temps plein – au seul motif qu'elle a coché la mauvaise case sur le site de l'AViQ parce que celui-ci a changé et que cela a induit une mauvaise compréhension, elle se retrouve à 30 000 euros en négatif sur son compte. L'administration pourrait alors nous dire qu'elle ne peut pas revenir là-dessus parce que ce serait contraire au principe d'égalité. C'est difficilement audible dans un tel cas.

C'est pour cela que je parlais de culture administrative. Quand on veut trouver des solutions, on en trouve ; on travaille à l'ajustement, on travaille sur le budget de l'année suivante, mais on trouve des moyens. On ne peut pas se retrancher derrière le principe d'égalité ou derrière des critères purement techniques pour refuser le droit à l'erreur dans pareil cas. C'est ce que je voulais mettre en avant : au-delà de la légalité, de la règle de droit en tant que telle, il y a la manière de la mettre en œuvre.

C'est là que la culture administrative joue un rôle : est-ce que l'administration est tournée vers le collectif, vers la solution, ou vers ses propres règles internes ? C'est clair : il y a deux poids, deux mesures dans les administrations. Vous allez trouver un peu de tout. Certaines sont très orientées client, comme on dit en management, et d'autres le sont beaucoup moins. Je ne vais pas tourner autour du pot.

À ce stade, nous n'avons pas constaté de problème particulier, spécifique, systématique ou structurel en matière de retards ou de dysfonctionnements. Il y a des évolutions très différentes : dans certains cas, on nous a dit « Oui, c'est vrai, il y a eu des retards parce qu'il y a eu un manque de personnel » ; dans d'autres administrations, c'était vrai il y a deux ou trois ans, mais le manque de personnel a été comblé entre-temps et cette administration a récupéré un rythme de croisière tout à fait acceptable. Il faut donc garder à l'esprit que cela peut varier d'une administration à une autre.

Je vous ai parlé du contexte ; notre éclairage, très transversal, permet de mettre les choses en contexte. J'ai également parlé de la notion de culture administrative, sur laquelle je voulais insister.

À propos de cette recommandation que l'on formule sur la nécessaire concertation avec les administrations, on constate également qu'il y a des approches très différentes d'une administration à une autre. Cela dépend aussi, en réalité, de la relation entre le management et chaque ministre. En effet, on a constaté que cela se discutait dans le cadre d'une relation de ministre fonctionnel à administration. Je me permettrai de le rappeler aussi à d'autres ministres, ce que l'on a déjà fait, par ailleurs.

Ce sur quoi je voulais revenir ici, c'est le fait que l'expertise se trouve dans l'administration. Il faut faire confiance aux administrations et aux DG, notamment pour déterminer les fonctions critiques et les besoins. Ce sont eux qui sont à la manœuvre et qui ont les chiffres les plus pertinents en la matière.

On m'a encore interrogé sur la standardisation de certaines pratiques. Il est clair que certaines pratiques pourraient être standardisées. Ce que je constate positivement, c'est que, au sein du Costra, cet organe – je ne sais pas s'il est informel – de concertation régulière entre les directeurs généraux de

l'administration wallonne, il y a une concertation sur ce genre de réflexion. On pourrait imaginer, notamment, que toutes les bonnes pratiques en matière de constitution et de fonctionnement des jurys fassent l'objet d'une meilleure standardisation, parce qu'il existe en la matière des façons de faire véritablement différentes. Toutefois, j'entends bien l'argument, tout à fait pertinent, concernant l'existence de cas très particuliers. Par exemple, quand on cherche un spécialiste de l'histoire médiévale de la vallée mosane entre 1250 et 1280, cela ne court pas les rues. Je caricature à peine. Il existe effectivement des jurys qui doivent recruter des chercheurs et des spécialistes en matière de protection du patrimoine ou d'autres domaines spécifiques. C'est vrai que ce n'est pas évident, mais cela signifie aussi qu'il faut d'autant plus motiver – j'en reviens à cette motivation formelle – la décision des jurys ou la décision de constituer un jury de cette manière. On peut tout à fait l'entendre, mais cela doit être motivé. Cette standardisation des pratiques peut concerner tant la Région wallonne que la Fédération Wallonie-Bruxelles. On peut standardiser de la même manière dans les deux collectivités fédérées.

Ensuite, on m'a interrogé sur les critères pour considérer qu'une administration reste humaine et constitue un service d'excellence. Comme je le disais, il n'y a pas de critère global et le médiateur en tant que tel n'est pas le coach de l'administration. L'expertise se trouve dans l'administration.

Néanmoins, il est vrai qu'il y a des éléments tout au long du rapport. Les quatre priorités dont je vous ai parlé sont des points de repère. Il y a des faisceaux d'indices qui permettent d'apprécier l'efficacité d'une administration et qui vous permettent, vous, de rebondir dans le cadre de questions orales – on y faisait notamment référence par rapport à certains de ces critères – et de préciser vos questions sur la base des éléments pointés dans le rapport.

Cependant, ce qui est aussi intéressant, c'est de voir le nombre de retards dans le cadre de l'examen de certains dossiers ou le ratio qui existe entre le nombre de plaintes en interne et le nombre de plaintes chez le médiateur pour le même sujet. Si vous avez plus de plaintes chez le médiateur qu'en interne, c'est un indicateur qui a un gros dysfonctionnement. Par contre, si vous avez 1 500 plaintes auprès du service interne et quatre au niveau du médiateur, c'est que le système de gestion interne des plaintes fonctionne bien. C'est en soi un critère de bon fonctionnement.

Concernant l'approche de la numérisation, notamment la mise en œuvre de l'intelligence artificielle dans le cadre des procédures est un outil intéressant en la matière. Vous connaissez les Éco-scores et Nutri-scores ; idéalement, on devrait bénéficier d'un « Accès-score », où l'on apprécie la qualité d'une administration sous l'angle de l'accessibilité, autant pour les personnes à mobilité réduite que par rapport à l'existence d'une

ligne où l'on peut répondre au téléphone spécifiquement pour cette administration. Quelle est la rapidité de réponse au téléphone, que ce soit par le numéro central ou par le numéro vert, ou par les réponses dans les services spécialisés ? Ce serait tout un travail de suivi, que nous n'avons pas le temps de mettre en œuvre. Néanmoins, ce serait un critère, idéalement et peut-être à terme, à développer.

Justement, cette disponibilité des administrations par rapport au guichet, à l'accueil téléphonique ou par d'autres biais alternatifs, c'est très variable d'une administration à l'autre. Les besoins sont variables d'une administration à l'autre. Il n'y a pas de règle et je ne peux pas vous donner une réponse généralisée. Par contre, il y a des situations dans lesquelles le manque de suivi a entraîné des erreurs dans le chef des administrés et même en dehors de tous les aspects de numérisation.

Ce qui est intéressant aussi – j'ai des exemples en tête en matière d'urbanisme et de culture – en matière de culture, que je prends en exemple à dessein, c'est que l'administratrice générale à la Communauté française s'en est rendu compte et l'a intégré. On a d'ailleurs eu un échange très ouvert sur le sujet. Il est intéressant de voir cette administration apprenante qui progresse par ses erreurs ; ce terme n'est pas très heureux. C'est aussi intéressant de le pointer.

Concernant l'automatisation des droits, c'est un travail à long terme. Dans ma vie passée, j'ai travaillé comme responsable d'administration en charge de la santé et de l'aide aux personnes. Vous savez que c'est une matière où l'automatisation des droits se pose de manière criante. Ce n'est pas facile à mettre en œuvre. On est donc là sur un trajet de long terme, où la responsabilité revient clairement dans les administrations. Cela suppose tout un travail, non seulement d'information, mais aussi de croiser des banques de données, de développer de l'informatique. C'est du trajet de très long terme, tant sur le plan juridique que technique et qu'humain. Il faut aussi avoir des équipes que vous retirez de certaines fonctions pour les mettre là-dessus, ne fût-ce qu'en partie.

Néanmoins, j'ai deux points d'attention à ce sujet, notamment la collaboration entre les administrations francophones entre elles, et ensuite avec les autres administrations fédérées et avec les administrations fédérales. La collaboration interadministrative est clairement un élément qui peut, de manière générale, amener beaucoup moins d'erreurs et d'ennuis administratifs pour les usagers. C'est particulièrement vrai au sein de la Communauté française pour le personnel de l'enseignement, notamment avec le service des pensions. Cela peut être vrai dans un grand nombre de circonstances. La collaboration interadministrative passe notamment par des collaborations, des accords de coopération, pour régler un certain nombre d'éléments sur le plan juridique.

Ensuite, il n'y a rien à faire : le contact humain reste un élément très important dans l'automatisme des droits. Si on a un contact humain, la personne qui va répondre à l'usager peut attirer son attention sur certains droits auxquels elle a droit, qu'elle n'a peut-être pas sollicités, faute de le savoir. Elle peut aussi l'aider dans le dédale administratif. Vous savez qu'en termes d'accès aux droits, il y a deux grands problèmes : je ne connais pas mon droit ou je le connais, mais c'est tellement kafkaïen pour obtenir mon droit que je laisse tomber. Ici, le contact humain est clairement une partie de la réponse.

On m'a aussi interrogé sur la première ligne, qui n'est pas toujours généralisée, et c'est vrai. Je préconise de davantage la généraliser. Sachant que dans certains cas – de nouveau, c'est plus en Fédération Wallonie-Bruxelles –, on a des recours organisés pour une série de matières et, dans ce cas-là, c'est une autre forme de première ligne organisée qui existe.

On m'a interrogé sur la manière d'améliorer l'information, de médiatiser le rôle du médiateur auprès des ASBL subventionnées et contrôlées majoritairement par les pouvoirs publics. C'est une question que je reprendrai d'ailleurs avec l'organe commun au mois de septembre. La question de la communication sur notre métier est une vraie question de stratégie. On sait aussi, à terme, que si on communique plus, on risque d'avoir plus de recours et aura-t-on plus de personnel ? Je ne dois pas non plus mettre mon personnel sous pression excessive. La communication va de pair avec cet élément-là. Il est clair que, dans mes contacts avec les administrations, je les informe sur le fait que nous sommes désormais compétents pour ces ASBL subventionnées, chose qui n'est pas toujours connue au sein des administrations. Cela l'est de plus en plus, mais pas toujours.

Par ailleurs, vous, en tant que parlementaires, vous êtes régulièrement saisis de courriers d'administrés. Vous êtes aussi des prescripteurs de médiation. N'hésitez pas à renvoyer vers le médiateur lorsque cela s'y prête, notamment par rapport à ces ASBL. Il n'y a pas que les décisions des administrations ou des OIP qui peuvent faire l'objet d'un recours auprès du médiateur.

Comment promouvoir le droit à l'erreur ? Je pense qu'il y a trois aspects, trois canaux de développement. Il y a un canal juridique. Cela se fait notamment en matière d'Agriculture, compétence de la Ministre Dalcq. On sait que c'est une matière éminemment technique. Cela n'empêche pas d'avoir une reconnaissance du droit à l'erreur en la matière. La Ministre a déjà mis en œuvre certaines mesures pour promouvoir le droit à l'erreur. Quand les premiers constats administratifs détectent une anomalie ou une incohérence, l'administration prend contact avec l'agriculteur. Il ne faut pas toujours un cadre juridique. C'est le cadre juridique qui peut le prévoir, mais parfois, les administrations, pas seulement en Wallonie, qui lancent un appel à projets pour octroyer des subsides facultatifs pouvant être récurrents en

matière de santé ou d'aide aux personnes, peuvent agir dans ce contexte. Je pense notamment au niveau bruxellois, où l'administration connaît ses clients, si je puis dire – les ASBL qui introduisent d'année en année des demandes de subsides. Quand il y a des incohérences ou des erreurs matérielles qui sont corrigibles, les administrations prévoient dans leur propre procédure un temps pour corriger l'erreur ou pour inviter, dans tous les cas, le porteur de projet à corriger l'erreur. L'administration peut intégrer cela dans ses propres procédures.

Ensuite, il y a l'erreur que l'on n'a pas vue venir, soit la culture administrative. Il ne faut pas se retrancher derrière un principe trop rigide de l'égalité qui, parfois, va à l'encontre de l'égalité réelle.

On m'a interrogé sur la liste des communes qui ont un partenariat. Je vous renvoie vers le site internet qui reprend cela de manière assez claire, sous l'onglet « Médiation communale ».

En ce qui concerne l'IA et les problèmes qu'elle génère, on a plusieurs types de constats. Premièrement, l'IA a vraiment modifié la qualité des réclamations. Elle a eu un impact sur notre travail et a parfois complexifié les réclamations qui nous parviennent. C'est à la fois intéressant parce que les réclamations sont souvent plus compréhensibles, mais, en même temps, l'IA est très complaisante avec celui qui l'utilise et elle invente donc parfois du droit. Les gens arrivent chez nous avec des espoirs qui vont être déçus puisqu'ils inventent des pistes juridiques inexistantes. En réalité, c'est du travail en plus pour nous. L'IA ferait mieux de dire : « Dans ce cas, votre demande sera en réalité irrecevable ». Cela dit, traiter tout désir recevable nous prend également du temps. En conclusion, nous avons donc constaté que l'IA avait généré une augmentation du nombre de questions irrecevables.

Sur les lanceurs d'alerte, le rapport d'évaluation vous parviendra en effet à la fin de cette année. Il y aura déjà les éléments qui ont été évoqués.

Premièrement, pourquoi revoir l'article 13 des décrets conjoints, qui liste les administrations et les organismes d'intérêt public pour lesquels une alerte peut être lancée ? D'abord, parce qu'il existe des lacunes. Quand on fait une liste exhaustive, il arrive parfois d'oublier certaines administrations ou certains OIP. C'est d'ailleurs le cas. Mieux vaut regrouper l'ensemble de ces administrations et OIP sous un terme générique.

Par exemple, aujourd'hui, si vous faites partie du personnel de l'enseignement et que vous voulez lancer une alerte concernant une école, selon que votre école relève de WBE ou du réseau libre, vous ne vous adressez pas au même canal externe de signalement. Les signalements concernant WBE viennent chez nous et ceux concernant le réseau libre vont au Fédéral. Une discussion avait été menée à ce sujet au mois de février

et certains disaient que ce n'était pas du tout une lacune, mais un choix. Je n'en sais rien ; toujours est-il que c'est incohérent. Une proposition sera donc faite pour régler cette incohérence.

Par ailleurs, s'agissant des régimes de protection juridique et psychologique des lanceurs d'alerte, à l'heure actuelle, le décret renvoie à des régimes de protection réglés par voie de règlement. C'est le législateur qui délègue sa compétence à l'Exécutif en disant : « Organisez vous-même la protection des gens qui vont dénoncer les alertes vous concernant ». Ce n'est pas l'idéal, notamment à la lumière des Principes de Venise ou des principes internationaux qui organisent tout ce qui concerne les lanceurs d'alerte.

Au sein du service, deux personnes s'occupent de recevoir les signalements qui sont entrés en service au cours de l'année 2026. Ces personnes s'attachent à développer des procédures et à construire. C'est vraiment un service à construire. Pour ce faire, on s'appuie sur l'expertise de nos collègues au Fédéral et à la Région bruxelloise notamment, qui ont une longueur d'avance sur nous et qui ont une expertise en la matière.

Il y avait une question concernant notre équipe et les enquêtes de satisfaction. Nous avons laissé tomber la certification ISO 9001 parce qu'elle était essentiellement formelle. Nous passions énormément de temps à savoir combien de formations avaient été suivies par les uns et les autres, alors même qu'il n'y avait aucune procédure en matière de marchés publics tout à fait finalisée et surtout effective au sein du service. C'est moi qui l'ai mise en œuvre. Je préfère garder le bon côté de cette procédure de certification, mais me centrer sur le nécessaire. Il y aura moins de critères pour lesquels les procédures seront décrites et moins de matières pour lesquelles les procédures sont décrites, mais ce sera mieux documenté et plus effectif.

À cet effet, j'ai fait appel à une consultance extérieure parce que je n'ai pas le temps de m'y consacrer, si ce n'est au détriment de mon métier de médiateur, et que je n'ai pas de personnel administratif de niveau A ou B pour s'occuper de ce genre de questions au sein de mon service. Cette consultance est limitée dans le temps et au niveau du budget, avec la mission très précise de faire deux choses :

- d'une part, relever tous les points – ce que l'on appelle la *compliance* – pour lesquels on n'est pas bons ou pas assez bons, notamment au regard du droit, de nos différents contrats et des bonnes pratiques ;
- d'autre part, accompagner le personnel administratif actuel pour qu'il gagne en autonomie sur le long terme. C'est la pérennité des acquis.

Ce sont des questions que l'on aborde généralement au sein de l'organe commun, mais, puisque la question m'a été posée, j'y réponds.

Concernant l'enquête de satisfaction, nous trouvons aussi que nous devrions mieux connaître notre public. Par exemple, si ce sont plus des hommes ou des femmes qui nous interrogent en matière de fiscalité ou d'aide au logement ou si ce sont plutôt des gens qui viennent de la province de Luxembourg, du Hainaut, de Liège ou de Namur. Nous devrions mieux connaître notre public, mais faisons les choses l'une après l'autre.

Tout d'abord, mettons en œuvre le nouveau CRM, la plateforme de gestion des flux, qui connaît quelques bugs et qui a été mis en place le 1^{er} janvier. Nous sommes en négociation avec le prestataire de service pour qu'il aille au bout de ce qui avait été promis dans l'appel d'offres et surtout dans son offre. Exploitions bien l'outil pour bien gérer en interne les réclamations qui nous parviennent. Après, nous irons plus loin pour développer ce genre d'outil. C'est prévu et cela fait partie des objectifs fixés et planifiés pour l'année 2027. Nous n'allons pas attendre 2027 pour avoir des éléments, mais ce sera systématisé courant 2027.

Nous avons des éléments sur une base volontaire puisque beaucoup de données relèvent du RGPD. Après avoir résolu ou clôturé un dossier, nous interrogeons les réclamants sur leur satisfaction, ce qui donne un éclairage ou un aperçu parcellaire puisque ce ne sont que ceux qui ont répondu qui donnent certaines informations. C'est quelque chose que nous reprendrons de manière plus systématique et structurée dans un futur proche, c'est-à-dire d'ici quelques mois.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je remercie M. le Médiateur pour les réponses apportées, parfois avec détail, notamment sur les enquêtes de satisfaction ou les normes. Il reste intéressant de savoir comment vous fonctionnez parce que vous avez besoin des moyens nécessaires à votre fonctionnement. Il est dès lors utile que nous comprenions comment les choses se passent en interne chez vous.

Je vous remercie pour la qualité du service que vous rendez ainsi que pour toutes les réponses aux différentes questions. Je pense que vous avez, bon an, mal an, répondu à l'entière.

Quelque chose qui m'a frappée, c'est que vous avez parlé de culture administrative. C'est le constat un peu partout, pas uniquement au SPW ou à la FWB, de manière générale les administrations à vitesse variable, dans la compréhension ou l'équilibre entre, d'une part, le respect des règles fixées soit par le législateur, soit en interne dans les règlements et d'autre part, la nécessaire souplesse face à des situations parfois exceptionnelles, mais que certains ont du mal à appréhender. J'apprécie votre regard sur ces questions.

Je prends note aussi qu'il n'y a pas de constat spécifique sur les retards, que c'est variable selon les services et la temporalité. Votre remarque sur

l'intelligence artificielle qui a complexifié le travail m'a frappée. Ce n'est pas la première fois que j'entends cela, nous le connaissons, en qualité de députés, c'est-à-dire des interventions qui sont étayées, au lieu d'avoir trois lignes dans un mail, on a deux ou trois pages, mais dont le contenu est parfois à prendre avec des pincettes, à vérifier. Cela nous donne beaucoup de fil à retordre dans la prise en compte et les réponses à apporter. Je suppose que les administrations subissent cette complexification du travail liée à l'utilisation de l'intelligence artificielle, qui n'est peut-être pas encore optimale dans certains cas. Merci d'avoir attiré notre attention là-dessus. Nous serons attentifs à savoir si le phénomène s'amplifie ou à l'inverse, suite à une meilleure utilisation et compréhension de ces outils nouveaux, se raréfie et que l'on arrive à une normalisation de cette utilisation ou une meilleure utilisation.

Sur les lanceurs d'alerte, il y a quelques points à envisager et à améliorer. Vous avez cité le cas flagrant des enseignants issus de l'enseignement libre ou du public. Nous suivrons cela avec attention.

Pour votre réponse, Madame la Ministre, je ne doutais pas un seul instant que je serais renvoyée au débat sur l'ajustement, mais il y avait quand même d'autres questions, même si certains estiment que l'on tourne en boucle. Il y a des matières suffisamment importantes que pour revenir sur ces questions fondamentales, c'est d'intérêt majeur de savoir comment les agents vont fonctionner, avec des incertitudes, avec des coupes budgétaires, avec des décisions prises parfois brutalement. Cela fait partie de craintes et elles doivent être exprimées. Il faut en parler, même si vous n'avez plus envie de répondre ou supportez mal la mise en exergue de contradictions, comme le traitement des hauts managers ou celui auquel sont confrontées les équipes du Service public de Wallonie.

J'avais demandé des indicateurs sur le suivi des délais, les taux d'erreurs, le volume de plaintes, la qualité des services, vous ne m'avez pas répondu. J'avais demandé quelle traduction vous comptiez donner au droit à l'erreur dans les administrations qui relèvent de votre compétence, vous avez estimé ne pas devoir me répondre. J'avais demandé quel dispositif concret remplace aujourd'hui le certificat de management public pour garantir une formation solide des cadres, une culture commune, une prévention des dérives managériales – cela rejoint quelques axes que M. le Médiateur a relevés –, je n'ai pas de réponse non plus. Cela concerne l'avenir. Je vous avais demandé si vous transmettiez au Parlement le tableau de bord du suivi des recommandations, vous avez dit que vous n'étiez pas seule, que le Gouvernement dans son ensemble devait compléter le tableau. D'accord, mais allez-vous dès lors nous le transmettre une fois que ce sera fini et si oui, dans quel délai ? Je vous avais demandé si un rapport consolidé des plaintes du Service public de Wallonie était transmis au médiateur et au

Gouvernement, puisqu'il y a la première ligne qui fonctionne, je vous demandais de le communiquer au Parlement pour renforcer la transparence sur les plaintes des citoyens, leur traitement, les délais de réponse et les suites données.

Mme la Ministre ne m'a pas répondu à cet égard, mais peut-elle, si je relève cette question, essayer de répondre ? Quelles sont les garanties pour que les nouvelles procédures dématérialisées intègrent un accusé de réception automatique ? M. le Médiateur a relevé cela. J'aurais voulu savoir si Mme la Ministre avait une attention particulière sur cette dématérialisation qui intégrerait à l'avenir un accusé de réception automatique. C'est une instruction à laquelle Mme la Ministre peut être sensible. Ce sont les grandes lignes. Il y a d'autres questions, mais je ne vais pas allonger inutilement notre débat.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Cremasco.

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Je m'excuse encore, comme j'ai dû me répartir entre la Commission de l'action sociale de M. Coppieters et celle-ci, je n'ai qu'une vue partielle de vos réponses. Je prendrai connaissance de l'intégralité du compte rendu. Sachez bien que vos réponses seront précieuses et réutilisées. Je ne désespère pas de pouvoir continuer à m'entretenir avec vous quand vous passerez dans les autres commissions à la rentrée.

En ce qui concerne Mme la Ministre, j'ai tout le loisir de l'interroger – et je n'y manquerai pas – sur base du compte rendu. Merci beaucoup.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Je veux aussi remercier M. le Médiateur. Je suis convaincu, comme vous, qu'à partir du moment où il y a de la volonté, surtout une certaine souplesse, et parfois l'acceptation d'un petit changement, on arrive toujours à une solution à l'amiable et positive. C'est ainsi chez vous, mais c'est aussi un peu partout. Continuons comme cela.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Van Walle.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Je voulais tout simplement remercier le médiateur pour ses réponses. Pour le reste, je ne souhaite pas répliquer.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Très rapidement. Merci, Monsieur le Médiateur, pour votre intervention. Je relève trois points, notamment une certaine contrevérité. Certains essaient de faire dire que la diminution du nombre de personnel a un impact sur

l'efficacité des services. Cela, c'est plutôt au niveau politique, mais le fait de chercher l'efficacité en diminuant le personnel ne signifie pas forcément moins de service. Vous l'avez dit, cela varie d'une administration à l'autre. C'est quand même important de le souligner. Ce sera peut-être intéressant de voir, au niveau des résultats, l'impact que cela peut avoir.

Au niveau des plaintes, vous avez parlé des plaintes internes et au niveau du médiateur. Il faut rester attentif au nombre de plaintes qui sont déposées au sein de l'administration. Si une espèce d'effet pervers arrivait, où l'on se tournerait directement vers le médiateur sans aller systématiquement vers l'administration, cela démontrerait une forme de dysfonctionnement. Il faut que l'on reste attentif à cela. Vous avez très bien fait de souligner cette possibilité de donner un « accès score ». Vous avez lancé cette piste qui pourrait être intéressante, mais pour laquelle j'ai émis une certaine réserve. Cela laisse la possibilité à n'importe quel individu de donner son avis sans forcément avoir tout le contexte. Comment objectiver ce score ? Ce serait une question assez intéressante pour la suite.

Au niveau de l'IA, vous avez parlé des hallucinations. L'IA pourrait donner l'impression ou convaincre certains citoyens qu'ils ont toujours une solution à leurs problèmes ; or, des fois, le cadre juridique ou la loi, l'article qui est proposé par l'IA n'est tout simplement pas vrai ou n'existe pas. Cela pourrait induire en erreur beaucoup de citoyens et créer beaucoup de frustration par rapport à l'administration. Le médiateur se retrouverait à chaque fois à devoir rattraper les défauts qu'on retrouve dans l'intelligence artificielle. Il est important de travailler à cette éducation autour du numérique pour le citoyen. C'était un élément important. Je vous remercie et, franchement, je trouve que c'était assez complet et très intéressant à suivre.

Je vous remercie aussi, car on a vérifié au niveau des communes, on a bien toute l'information sur le site internet ; c'est top.

Mme la Présidente. – Le moment est venu de remercier M. Lagasse pour cette présentation. On se reverra dans cette Commission l'année prochaine et dans les autres dès le mois de septembre.

Confiance au président et au rapporteur

Mme la Présidente. – À l'unanimité des membres, il est décidé de faire confiance à la présidente et au rapporteur pour l'élaboration du rapport.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

Question orale

de M. Thierry Witsel

**à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la rénovation de la piscine du Centre
sportif du lac à Neufchâteau »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la rénovation de la piscine du Centre sportif du lac à Neufchâteau ».

La parole est à M. Witsel pour poser sa question.

M. Thierry Witsel (PS). – Madame la Ministre, après six années de fermeture, la piscine du Centre du lac, à Neufchâteau, entre enfin dans sa phase de rénovation. Ce chantier, estimé à plus de 3 millions d'euros, est soutenu notamment par un subside Infraspports de près de 1,6 million d'euros et doit permettre une réouverture de l'infrastructure à l'horizon de la rentrée scolaire 2027.

Cette rénovation est une excellente nouvelle pour les écoles, les clubs sportifs et l'ensemble des habitants de la région. Elle illustre également les défis auxquels sont confrontés de nombreux pouvoirs locaux lorsqu'ils doivent moderniser des infrastructures aquatiques vieillissantes, ce qui implique souvent des coûts élevés, d'importantes contraintes énergétiques et des procédures administratives parfois longues.

Quel regard portez-vous sur l'état général du parc des piscines en Wallonie et sur les besoins de rénovation identifiés pour ces prochaines années ? Quels projets de rénovation ou de construction de piscines bénéficient actuellement d'un accompagnement ou d'un financement via Infraspports ?

Les difficultés administratives évoquées dans le cadre du dossier de Neufchâteau ont-elles conduit vos services à identifier des pistes d'amélioration ou de simplification des procédures de subventionnement ? Disposez-vous d'une stratégie spécifique visant à soutenir la modernisation énergétique des infrastructures aquatiques, particulièrement coûteuses à exploiter pour les communes ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Monsieur le Député, la rénovation de la piscine du Centre du lac, à Neufchâteau, a effectivement fait l'objet d'une

subvention de 1 574 730 euros en juillet 2025. Les travaux ont démarré le 1^{er} juin 2026 et le délai d'exécution contractuel initial est de 220 jours ouvrables.

Les longues procédures administratives évoquées dans votre question sont liées à différents facteurs, les délais de rigueur prévus par le cadre réglementaire ayant été respectés. En effet, ce projet de rénovation a été introduit dans le cadre de l'appel à projets lié au plan Piscines de 2016, mais n'a pas été sélectionné par le Gouvernement wallon en 2018. La Ville a ensuite introduit une demande de subvention dans le cadre du décret de 1999, qui n'a pas pu être finalisée suite à l'entrée en vigueur d'un moratoire mis en place dans le cadre de la révision de ce décret.

La Région wallonne dispose d'un cadastre des piscines en Wallonie, qui a déjà été communiqué lors d'une question parlementaire en mars 2026. Toutefois, ce cadastre ne comprend pas de données relatives à la vétusté, à l'exception des dates de construction ou de rénovation. Il ne me permet donc pas d'identifier précisément le programme des travaux à réaliser pour chaque piscine.

À ce jour, 23 projets de rénovation ou de construction de piscine bénéficient d'un accompagnement ou d'un financement dans le cadre d'un décret ou d'un appel à projets.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Witsel.

M. Thierry Witsel (PS). – Je vous remercie, Madame la Ministre, pour les quelques éléments que vous avez fournis. Après plusieurs années de fermeture, je pense qu'il est important que le chantier de cette piscine s'ouvre enfin, tant pour les sportifs que pour l'ensemble des habitants de la région. Une piscine est indispensable à l'apprentissage de la natation, à la sécurité de nos enfants, à la pratique sportive, à la rééducation et à la santé publique.

Je me permettrai donc de revenir vers vous pour obtenir les éléments de réponse que je n'ai pas reçus par rapport à ce dossier. J'espère que le Gouvernement pourra développer une vision plus globale de l'avenir des infrastructures aquatiques, parce que les communes ont bien besoin de visibilité et d'accompagnement technique et financier.

**Question orale
de M. Thierry Witsel
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'accessibilité des infrastructures
aquatiques et la pénurie de maîtres-nageurs »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accessibilité des infrastructures aquatiques et la pénurie de maîtres-nageurs ».

La parole est à M. Witsel pour poser sa question.

M. Thierry Witsel (PS). – Madame la Ministre, la presse a récemment relayé la situation de la piscine d'Athus, inaugurée il y a un peu plus de deux ans, mais qui demeure inaccessible au grand public les week-ends. Selon les responsables locaux, cette situation s'explique notamment par les difficultés de recrutement de maîtres-nageurs ainsi que par les contraintes organisationnelles et financières liées à l'ouverture dominicale.

Cette situation interpelle dans la mesure où cette infrastructure a bénéficié d'importants investissements publics et qu'elle est aujourd'hui pleinement utilisée en semaine par les écoles et les clubs sportifs. Pourtant, les citoyens ne peuvent pas profiter de cet équipement durant certaines périodes où la demande est particulièrement forte, notamment lors des épisodes de chaleur.

Cette problématique fait écho à d'autres situations déjà rencontrées ces dernières années dans plusieurs piscines wallonnes. À différentes reprises, des difficultés de recrutement ont conduit à des réductions d'horaires, à l'annulation d'activités ou à des menaces de fermeture temporaire.

Vos services disposent-ils d'un état des lieux des piscines publiques qui connaissent actuellement des difficultés d'ouverture liées à un manque de personnel, en particulier de maîtres-nageurs ? Le cas de la piscine d'Athus est-il isolé ou d'autres infrastructures aquatiques soutenues par les pouvoirs publics connaissent-elles des restrictions similaires, notamment le week-end ou durant les périodes de forte fréquentation ? Un bilan a-t-il été réalisé concernant l'accessibilité des piscines publiques durant l'année 2025 ?

Disposez-vous d'un état actualisé des besoins en maîtres-nageurs au sein des infrastructures aquatiques de Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles ? Quelles actions sont actuellement menées afin de soutenir le recrutement et la formation de nouveaux maîtres-nageurs et de renforcer l'attractivité de cette profession ?

Plus largement, comment le Gouvernement entend-il garantir que les infrastructures aquatiques financées par des fonds publics demeurent pleinement accessibles aux citoyens, aux écoles et aux clubs sportifs, y compris les week-ends et durant les périodes de forte demande ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Monsieur le Député, la question met en lumière une problématique bien réelle et partagée par de nombreuses communes, à savoir les difficultés d'ouverture de certaines infrastructures aquatiques, en particulier en raison de la pénurie de maîtres-nageurs.

Les gestionnaires d'infrastructures aquatiques sont régulièrement confrontés à des contraintes liées au recrutement de personnel qualifié, notamment de maîtres-nageurs sauveteurs. Mon administration n'est jamais interpellée dans ce cadre puisqu'il ne s'agit pas de sa compétence.

Selon mon administration, il n'existe pas de cadastre centralisé recensant de manière permanente les restrictions d'ouverture de l'ensemble des piscines publiques. Toutefois, les remontées du terrain confirment que les infrastructures restent majoritairement accessibles en semaine, notamment au bénéfice des écoles et des clubs sportifs, et que les difficultés se concentrent davantage sur les plages horaires nécessitant une mobilisation accrue de personnel, comme les week-ends et soirées.

La pénurie de maîtres-nageurs est un phénomène structurel, qui dépasse le cadre strict de la Wallonie. En Wallonie, les conditions sectorielles des bassins de natation définissent, entre autres, les obligations des gestionnaires d'infrastructures aquatiques en matière de surveillance des baigneurs.

Je suis pleinement attentive à ce que les infrastructures aquatiques subsidiées remplissent leur mission d'intérêt général. Toutefois, il convient de rappeler que l'exploitation et l'organisation des horaires relèvent des gestionnaires et que l'ouverture au public dépend directement de la disponibilité du personnel qualifié, condition indispensable au respect des normes de sécurité.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Witsel.

M. Thierry Witsel (PS). – Je vous remercie, Madame la Ministre, pour ces éléments de réponse. Il y a une pénurie de maîtres-nageurs qui semble aujourd'hui devenir un facteur limitant pour l'exploitation de plusieurs piscines. Si cette tendance doit se confirmer, nous risquons d'investir dans les infrastructures sportives modernes sans avoir un mode

de fonctionnement correct, capable d'accueillir les enfants.

Une réflexion plus globale mérite d'être engagée, tant avec les communes qu'avec les gestionnaires et les acteurs du secteur, afin de pouvoir identifier les difficultés récurrentes et les leviers d'action qui pourraient être envisagés. L'enjeu n'est pas uniquement de construire des piscines, mais aussi de garantir l'accueil du public dans les meilleures conditions possible.

**Question orale
de M. Thierry Witsel
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « les blocages menaçant le projet de circuit
motocross de Lierneux et l'accueil du Grand
Prix de motocross en 2027 »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les blocages menaçant le projet de circuit motocross de Lierneux et l'accueil du Grand Prix de motocross en 2027 ».

La parole est à M. Witsel pour poser sa question.

M. Thierry Witsel (PS). – Madame la Ministre, le projet de circuit de motocross de Lierneux, qui ambitionne d'accueillir une manche de championnat du monde MXGP dès 2027, semble aujourd'hui confronté à un blocage administratif et financier préoccupant.

Selon les informations reçues, les porteurs du projet auraient été invités à constituer une ASBL afin d'avancer dans certaines démarches, notamment en matière de permis d'environnement et d'organisation sportive. Cette ASBL a bien été créée. Quid ? Ils se heurteraient désormais à une difficulté majeure. Pour mobiliser les financements nécessaires, ils souhaiteraient obtenir une garantie bancaire via Wallonie Entreprendre. Il leur aurait été indiqué que ce dispositif n'était pas accessible aux ASBL, mais uniquement aux sociétés. Cette situation crée un paradoxe : le statut demandé pour avancer administrativement empêcherait aujourd'hui l'accès à un outil financier essentiel.

Avez-vous connaissance de ce blocage ? Des contacts ont-ils été pris entre les administrations concernées et Wallonie Entreprendre afin d'identifier une solution ? Existe-t-il des mécanismes alternatifs ou dérogatoires permettant à une ASBL porteuse d'un projet d'intérêt régional d'accéder à une garantie ou à un soutien comparable ? Compte tenu de l'échéance

de 2027, quel accompagnement concret et quel calendrier pouvez-vous garantir aux porteurs du projet ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Monsieur le Député, mon prédécesseur avait accordé une subvention de 12 890 euros en 2021 à l'ASBL Matgrax Event pour la réalisation d'une étude d'incidences sur l'environnement relative à un projet de site dédié à la moto tout terrain à Lierneux. Cette étude d'incidences sur l'environnement était nécessaire pour l'obtention d'un permis d'environnement sur ce site. Depuis lors, mon administration n'a pas été sollicitée par l'ASBL qui souhaite organiser une manche de championnat du monde MXGP en 2027.

J'ai bien été informée de la situation de Lierneux qui est regrettable. Je pense qu'il appartient à la Fédération motocycliste wallonne de Belgique d'accompagner au mieux les organisateurs d'événements sportifs. De mon côté, j'ai rencontré les organisateurs. Cet événement représente une vraie opportunité pour la Wallonie, et ils ont tout mon soutien dans l'organisation de cette manche de championnat du monde MXGP.

Concernant les éléments en lien avec Wallonie Entreprendre, je vous invite à interroger mon collègue, Pierre-Yves Jeholet, le ministre de l'Économie. Cela dit, je reste très attentive à cette problématique et souhaite vivement qu'une réponse puisse être trouvée en faveur des pratiquants du motocross. J'ai d'ailleurs rencontré les représentants de cette discipline. Je continue à être particulièrement attentive à l'évolution de ce dossier.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Witsel.

M. Thierry Witsel (PS). – Je vous remercie, Madame la Ministre, pour ces informations. Comme vous le savez, les porteurs de projet ont le sentiment d'être dans une impasse administrative : on leur demande de créer une ASBL, ce qui devient l'obstacle pour obtenir des subsides de Wallonie Entreprendre. J'irai interroger votre collègue, M. Pierre-Yves Jeholet, en espérant que cette balle de ping-pong ne reviendra pas chez vous parce que c'est aussi un peu un jeu de rôle.

Le MXGP 2027 est un événement important pour les porteurs de projet. J'entends qu'ils ont votre soutien, mais quel accompagnement concret pouvez-vous leur apporter ? C'est l'une des questions importantes par rapport à leur projet, car il ne s'agit pas uniquement d'avoir un soutien.

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'accès gratuit à l'eau potable dans les
infrastructures sportives face à la multiplication
des épisodes de fortes chaleurs »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accès gratuit à l'eau potable dans les infrastructures sportives face à la multiplication des épisodes de fortes chaleurs ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, ces dernières semaines, nous avons tous souffert des épisodes de fortes chaleurs qui, malheureusement, vont se multiplier et vont devenir de plus en plus intenses. Cette réalité impose d'adapter nos infrastructures sportives afin de mieux protéger celles et ceux qui les fréquentent. Les infrastructures sportives accueillent quotidiennement des milliers de sportifs, qu'ils soient amateurs ou professionnels, jeunes ou moins jeunes. Lors d'un effort physique, une hydratation régulière est encore plus essentielle afin de prévenir les risques de déshydratation, de coup de chaleur et, dans le pire des cas, de malaise.

Vacances d'été riment aussi avec stages sportifs. Chaque jour, beaucoup d'enfants pratiquent une activité physique dans ces infrastructures. Pouvoir s'hydrater facilement ne devrait jamais dépendre du fait d'avoir apporté une gourde ou de pouvoir acheter une boisson sur place. Là aussi, il s'agit avant tout d'une question de santé publique et de sécurité.

Disposez-vous d'un état des lieux de la présence de points d'eau potable accessibles gratuitement dans les infrastructures sportives soutenues par la Wallonie ? Envisagez-vous d'intégrer l'installation de points d'eau potable accessibles gratuitement dans les critères d'octroi de subsides régionaux aux infrastructures sportives, en particulier lorsqu'elles accueillent des enfants lors de stages sportifs, par exemple ? Des recommandations ont-elles été adressées aux gestionnaires d'infrastructures sportives, notamment lorsqu'elles accueillent des stages sportifs durant les périodes de fortes chaleurs ? Disposez-vous d'un plan visant à généraliser progressivement l'accès gratuit à l'eau potable dans les infrastructures sportives wallonnes, considérant qu'il s'agit avant tout, comme je l'ai dit, d'une mesure de santé publique ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, mon administration ne dispose pas d'un état des lieux relatif à la présence de points d'eau potable accessibles gratuitement au sein des infrastructures sportives wallonnes. L'installation de points d'eau potable accessibles gratuitement ne figure d'ailleurs pas parmi les critères d'octroi des subsides régionaux destinés aux infrastructures sportives, actuellement.

Il convient également de rappeler que la gestion des infrastructures sportives ainsi que l'organisation des stages relèvent de la responsabilité exclusive des propriétaires et des organisateurs, et non de la Wallonie. Néanmoins, sauf erreur de ma part, les infrastructures sportives bénéficient pour la plupart de sanitaires bénéficiant de sources d'eau potable.

Enfin, la Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment à travers l'ADEPS, a récemment diffusé différentes recommandations visant à prévenir les risques liés aux fortes chaleurs lors de l'organisation d'événements sociaux, culturels et sportifs.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Özen.

Mme Özlem Özen (PS). – Je vais vous remercier pour votre réponse, même si elle est extrêmement lacunaire. Je suis vraiment déçue parce que vous êtes en charge des Infrastructures sportives, et ministre des Sports en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ce n'est pas une question de propriété. Je ne dis pas qu'il faut, du jour au lendemain, que la Wallonie place une fontaine dans chaque hall sportif. Ce n'est pas ce que je vous demande. Cependant, la Région subsidie certaines infrastructures sportives ; elle peut donc fixer des conditions pour bénéficier de ces subsides et, en l'occurrence, l'accès gratuit à un point d'eau, que ce soit en première ligne, pour les sportifs, mais aussi pour d'autres personnes qui fréquentent des salles – des spectateurs, et cetera. Franchement, ce n'est vraiment pas un dispositif compliqué à mettre en place. Je suis donc assez surprise de votre réponse.

Finalement, cela ne m'étonne pas. En effet, pas plus tard qu'il y a 15 jours, j'ai déposé une proposition de décret pour rendre l'accès à l'eau potable gratuit dans les festivals. Alors que c'était dans la Déclaration de politique régionale des Engagés – je pense –, malheureusement, le vote n'a pas été favorable à cette mesure.

Ici, Madame la Ministre, je suis extrêmement déçue parce que l'effort physique en pleine chaleur, c'est encore plus intense lorsqu'on pratique du sport. La Wallonie doit s'adapter, elle doit adapter ses politiques. Vous êtes en charge du Sport et des Infrastructures sportives. On attend de vous que vous impulsiez des mesures, que vous vous adaptiez au changement climatique et que vous mettiez en place des politiques

publiques qui vont s'adapter aux épisodes de canicule, qui vont se succéder de plus en plus, pour éviter que les sportifs aient des malaises. Comme je le disais, c'est une question de santé publique.

**Question orale
de Mme Patricia Van Walle
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le manque de piscines en Wallonie face à
la canicule »**

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'adaptation du maillage des piscines
publiques pour prévenir les risques liés aux
fortes chaleurs »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle les questions orales à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, de :

- Mme Van Walle, sur « le manque de piscines en Wallonie face à la canicule » ;
- Mme Tillieux, sur « l'adaptation du maillage des piscines publiques pour prévenir les risques liés aux fortes chaleurs ».

La parole est à Mme Van Walle pour poser sa question.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Madame la Ministre, je ne vous apprends rien : notre Région connaît cette semaine une nouvelle vague de chaleur. Comme à chaque épisode caniculaire, la question de l'accès à l'eau, à la fraîcheur et aux lieux de baignade revient en tête des préoccupations des familles et des enfants. Dans ce contexte, le manque de piscines publiques en Wallonie se fait fortement sentir et ce n'est pas une nouveauté.

D'après les derniers chiffres communiqués par votre administration, il y a en Wallonie 117 piscines publiques, dont une grosse dizaine qui sont actuellement fermées. Ces chiffres se basent certes sur un cadastre incomplet. Par exemple, les centres aquatiques comme Aqualibi, les lacs de l'Eau d'Heure ou encore les Center Parcs ne sont pas comptabilisés, de même que les piscines des neuf communes germanophones. Même en tenant compte de ces nuances, l'offre reste faible. Ainsi, d'après la Fédération de natation, l'offre est insuffisante dans les bassins de vie comme Tournai-Ath, La Louvière-Soignies, Wavre-Jodoigne ou Chimay-Philippeville-Couvin et même très insuffisante à

Charleroi et à Namur. Je viens de Sambreville, et, dans ma commune, il n'y a actuellement aucune piscine publique en activité. Pour aller nager ou juste se rafraîchir, il faut prendre sa voiture ou les transports en commun et aller jusqu'à Farciennes ou Fleurus.

Cette situation pose un problème social, sportif, scolaire et de sécurité. Il y a approximativement une piscine pour 40 000 personnes. Avec aussi peu, les écoles n'ont pas toutes la possibilité de procurer aux élèves un enseignement leur permettant d'être à l'aise dans l'eau. Selon le directeur de l'Association des établissements sportifs, Serge Mathonet, environ un tiers des élèves finissent leurs études primaires sans avoir eu l'occasion d'avoir des cours de natation. En outre, une piscine, c'est aussi une activité bon marché pour beaucoup de familles. Le manque de piscine pose aussi un problème parce que quand les températures deviennent insupportables, certains, surtout les plus jeunes, finissent par se rabattre sur des rivières, des étangs, des lacs qui ne sont pas toujours surveillés, aménagés, ou même autorisés pour la baignade. Cela peut malheureusement se terminer en drame, comme cela a été le cas plusieurs fois ces dernières semaines.

Depuis votre arrivée, vous avez prévu certains incitants et certaines enveloppes, mais les résultats restent faibles. À ce jour, seules deux piscines publiques sont en cours de construction en Wallonie. Madame la Ministre, estimez-vous que la politique actuelle du Gouvernement wallon est suffisante pour répondre aux besoins de la population en termes de bassins de natation ? Quelles mesures concrètes entendez-vous prendre pour garantir un accès effectif à la natation partout en Wallonie ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le décès récent de deux adolescents dans une carrière à Sprimont a tragiquement rappelé les risques liés à la baignade dans des lieux non surveillés. Alors que les épisodes de fortes chaleurs se multiplient, les acteurs du secteur alertent sur le manque de piscines publiques en Wallonie, qui limite non seulement l'apprentissage de la natation, mais conduit également davantage de citoyens à rechercher des alternatives parfois dangereuses pour se rafraîchir.

Cette évolution soulève la question de l'adaptation de notre politique d'infrastructures sportives aux conséquences du changement climatique. Les piscines ne répondent plus uniquement à un besoin sportif ou de loisirs, elles constituent également des équipements participant à la sécurité, à la prévention des noyades et à la résilience des territoires face aux vagues de chaleur.

Dès lors, Madame la Ministre, de quelle manière les conséquences du changement climatique sont-elles

intégrées dans la programmation des investissements régionaux en matière d'infrastructures aquatiques ?

Selon quels critères les besoins liés aux épisodes de canicule, à l'apprentissage de la natation et à la sécurité des usagers sont-ils pris en compte dans la priorisation des projets soutenus par Infraports ?

Comment ces nouveaux besoins sont-ils objectivés pour adapter progressivement le maillage des piscines publiques sur notre territoire ?

De quelle manière cette politique est-elle articulée avec les autres compétences concernées, notamment en matière de santé publique, de prévention des risques et d'enseignement de la natation, pour répondre aux effets attendus du dérèglement climatique ? Je vous remercie.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Mesdames les Députées, pour commencer, toutes mes pensées vont aux familles des victimes, les deux ados qui sont décédés dans une carrière à Sprimont, mais également le jeune qui est décédé au Grand-Large, à Mons.

À ma demande, l'administration a procédé à un état des lieux actualisé des infrastructures aquatiques wallonnes. Celle-ci recense actuellement 116 piscines ou équipements aquatiques accessibles au public, dont 107 ouverts et 9 fermés provisoirement pour des raisons liées à des travaux de rénovation ou de remise en conformité.

Cet inventaire comprend les piscines communales, provinciales et intercommunales, certaines piscines scolaires accessibles à d'autres publics, ainsi que plusieurs équipements privés accessibles au public.

La Wallonie continue à soutenir des projets de rénovation, de construction et d'extension d'infrastructures aquatiques dans le cadre du décret du 9 décembre 2020 relatif aux infrastructures sportives.

À ce jour, 23 projets de piscines bénéficient d'un accompagnement ou d'un financement régional à différents stades d'avancement, depuis la recevabilité du dossier jusqu'au chantier. Ces projets concernent l'ensemble du territoire wallon et visent à maintenir ou à renforcer l'offre d'infrastructures aquatiques.

Parmi les dossiers actuellement accompagnés figurent notamment les projets de Leuze-en-Hainaut, de Mouscron, de Fleurus, de Gembloux, de Jemeppe-sur-Sambre, de Philippeville, de Rixensart, de Herve, de Fléron, de Huppaye, de Liège Sart Tilman, de Neufchâteau, de Marche-en-Famenne ou encore de Paliseul-Carlsbourg. Plusieurs chantiers sont

actuellement en cours, notamment à Rixensart, Herve, Grivegnée et Neufchâteau.

Concernant le développement éventuel de nouveaux espaces de baignade sécurisés, qu'il s'agisse de zones de baignade surveillée en milieu naturel ou d'autres aménagements spécifiques, cette question dépasse le seul champ des infrastructures sportives. Elle relève de plusieurs compétences et plusieurs niveaux de pouvoir. L'opportunité de développer de telles initiatives doit être appréciée par les autorités compétentes.

Plus largement, il appartient aux maîtres d'ouvrage et à leurs auteurs de projet d'intégrer, dès la conception des infrastructures, les dispositifs et aménagements jugés nécessaires, y compris en lien avec la sécurité de l'infrastructure et avec les effets du réchauffement climatique.

Dans la mesure où ces dispositifs s'inscrivent dans un projet d'investissements éligibles, mon administration peut intervenir conformément au cadre décretaal. Je rappelle néanmoins le coût très élevé de ces investissements. Je milite depuis mon entrée en fonction pour la construction de bassins d'apprentissage moins onéreux et tout aussi efficaces.

Le cadre actuel ne prévoit pas de mécanisme spécifique d'objectivation des besoins liés aux épisodes de fortes chaleurs ou au changement climatique, mais je prends bonne note de cette réflexion.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Van Walle.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Madame la Ministre, je vous remercie pour vos réponses. Mais il est clair que le nombre de piscines est vraiment, à ce jour, insuffisant. Aujourd'hui, en Wallonie, il manque environ 72 piscines pour répondre correctement aux besoins de la population. Cela veut dire qu'il faudrait augmenter de 60 % le nombre actuel de piscines. Il y a donc vraiment urgence.

Des épisodes de canicule, on va encore en avoir. Et si on n'a pas assez de piscines, les noyades augmenteront : des jeunes ne savent plus où aller nager et, à défaut de trouver une piscine, iront de plus en plus dans des lieux non sécurisés.

Alors oui, vous n'êtes pas la seule responsable, mais vous pouvez et vous devez jouer un rôle plus proactif encore, par exemple en mettant les pouvoirs locaux autour de la table pour identifier les besoins, et en élaborant avec eux un plan qui soit vraiment à la hauteur de l'urgence.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je ne vois pas de grand élan par rapport à la question de la canicule, au fait que des moyens devraient être mis à disposition du public

pour permettre des baignades – ou en tout cas des rafraîchissements. Il faut être un peu créatifs par rapport à cela.

Vous pourriez aussi créer des tables rondes en sollicitant, avec le peu de moyens dont on dispose aujourd'hui, une meilleure répartition des dispositifs sur l'ensemble du territoire, des infrastructures peut-être plus petites, mais en tout cas plus accessibles pour permettre et l'apprentissage et la prévention des noyades, et cetera, bref une certaine résilience de nos territoires face aux vagues de chaleur.

Sur le Namurois en particulier, j'avais entendu qu'il y avait une piscine pour 40 000 personnes. Il y a un peu plus de 212 000 personnes à Namur. Il y avait trois piscines. Il y en a une qui a fermé définitivement, avec une tentative de revente qui n'aboutit guère, semble-t-il, avec la volonté de préserver un bassin accessible au public, ce qui n'a pas l'air de fonctionner.

Les partenariats public-privé ne fonctionnent pas bien dans ce cadre. Il était question de rétablir un bassin de loisirs, mais on ne voit pas poindre le moindre centimètre de projet à cet égard. Les deux piscines qui restent – Jambes et Saint-Servais – sont alternativement quasiment fermées pour raison d'entretien, de surdosage de chlore ou de difficultés liées aux bactéries. Les piscines sont donc un sujet compliqué. Je vous invite à avoir un œil beaucoup plus attentif à ces infrastructures.

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la transparence et le calendrier du rapport
d'évaluation du décret Infrasports »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la transparence et le calendrier du rapport d'évaluation du décret Infrasports ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, le décret du 3 décembre 2020 relatif aux subventions en matière d'infrastructures sportives prévoit explicitement que le Gouvernement adresse au Parlement un rapport sur son application tous les cinq ans, le premier rapport devant nous être transmis au plus tard le 30 juin 2026.

Cette évaluation est importante puisque, depuis l'entrée en vigueur du dispositif, les communes, les provinces, les régions, les ASBL sportives et les écoles sont confrontées à des procédures parfois lourdes, à des

délais d'instruction importants, à des exigences techniques et financières complexes, mais aussi à des besoins croissants en termes de rénovation, d'accessibilité, de performance énergétique et d'adaptation des infrastructures.

Le décret prévoit des plafonds, des taux majorés, des critères de recevabilité et des mécanismes spécifiques, notamment pour les piscines, les infrastructures de quartier ou les projets portés en coopération.

Le rapport prévu par le décret a-t-il bien été finalisé ? Dans l'affirmative, pouvons-nous en disposer rapidement ? Dans la négative, quelles sont les raisons de ce retard ? Quel calendrier précis retenez-vous ? Quels enseignements tirez-vous déjà de cette évaluation ? Quels dispositifs fonctionnent et lesquels posent problème ? Quelles adaptations réglementaires ou budgétaires envisagez-vous ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, le rapport sur l'application du décret Infrasports, tel que prévu à l'article 22 du décret, a été transmis au Parlement le 30 juin dernier. Nous sommes en train de vérifier s'il est bien sur la plateforme vu votre question. Il ne s'agit pas d'une évaluation à proprement parler, mais d'un rapport factuel qui reprend les grands chiffres du décret.

Les conclusions sont reprises dans ledit rapport que je vous invite à consulter. Le rapport met notamment en évidence les délais de procédure beaucoup trop longs pour les porteurs de projet. Il souligne également que seuls cinq dossiers ont été portés de manière supracommunale.

La révision du décret se poursuit, éclairée par ce rapport. J'entends proposer un projet de réforme qui diminuera les délais et encouragera davantage les projets supracommunaux et mutualisés.

Concernant les adaptations budgétaires, deux aspects me semblent importants : donner la priorité aux investissements strictement sportifs et favoriser les partenariats avec le secteur privé. Les moyens publics étant limités, il convient de les utiliser au mieux.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Özen.

Mme Özlem Özen (PS). – Je vous remercie pour votre réponse.

Il ne figure pas dans la liste des rapports figurant à l'arrière de l'ordre du jour de notre Commission. Or, je rappelle que c'est une obligation décréte et que ce n'est pas simplement un rapport factuel, comme vous le laissez entendre. Il y a l'obligation de venir avec ce

rapport ainsi que de nous faire part de l'évaluation et des grandes lignes directrices afin que nous puissions en débattre au Parlement.

Ce rapport est attendu par les députés, mais aussi par les acteurs de terrain – les communes, les clubs et les ASBL – qui attendent de voir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, où l'on va cibler les subsides, les critères, les délais, les montants et les exigences techniques. Tout cela aura un impact très concret sur les projets à venir. On attend cette évaluation avec impatience. Si vous avez le rapport, transmettez-le-nous.

Ensuite, pouvez-vous nous dire quand vous viendrez en débattre ici, au Parlement ? Avez-vous une date précise ? À la rentrée, par exemple ?

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – On vérifie, mais, normalement, le rapport a bien été transmis sur la plateforme le 30 juin, comme c'est convenu par le décret.

Pour la mise à l'ordre du jour, cela doit venir de la Commission. Ce n'est pas à moi, en tant que ministre, de mettre le point à l'ordre du jour.

Mme Özlem Özen (PS). – J'en formulerai la demande, alors, pour avoir une date précise.

Si les rapports ont été transmis, pourquoi n'est-ce pas dans l'arrière ? Vous imaginez bien que l'on va regarder très souvent ; on suit le dossier.

Mme la Présidente. – On va vérifier au niveau du greffe aussi, de façon à avoir une double vérification.

Le secrétariat de la commission vérifie ; si j'ai la réponse avant la fin de la réunion, je vous la donnerai. On s'engage à vous donner une réponse.

Question orale

de M. Thierry Witsel

à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le nouveau retard dans le réaménagement du stade Tondreau à Mons »

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le nouveau retard dans le réaménagement du stade Tondreau à Mons ».

La parole est à M. Witsel pour poser sa question.

M. Thierry Witsel (PS). – Madame la Ministre, le projet de réaménagement du stade Tondreau, à Mons, attendu depuis de nombreuses années, connaît un nouveau coup d'arrêt à la suite de recours introduits devant le Conseil d'État contre le permis d'urbanisme délivré en janvier dernier. La Ville de Mons et le porteur de projet ont décidé d'intervenir conjointement afin de défendre ce dossier.

Au-delà du cas spécifique de Mons, cette situation illustre les difficultés que peuvent rencontrer des projets d'infrastructures sportives d'envergure pourtant attendus par les clubs, les sportifs et les citoyens. Les recours, lorsqu'ils sont légitimes, constituent naturellement une garantie essentielle de l'État de droit. Néanmoins, leur multiplication peut également entraîner des retards importants, avec des conséquences financières, sportives et organisationnelles.

Quel regard portez-vous sur la situation actuelle du projet de réaménagement du stade Tondreau ? Quelles conséquences anticipez-vous pour son calendrier de réalisation ? Entretenez-vous des contacts avec la Ville de Mons ou les porteurs du projet afin de suivre l'évolution de ce dossier ?

Disposez-vous d'un état des lieux des projets d'infrastructures sportives soutenus par la Wallonie qui font actuellement l'objet de recours administratifs ou judiciaires ? Quel est l'impact de ces procédures sur les calendriers de réalisation et sur les coûts des projets bénéficiant d'un soutien régional ? Des contacts existent-ils entre votre cabinet, les autorités locales et les porteurs de projet afin d'accompagner ces dossiers lorsque des recours interviennent ? Plus largement, envisagez-vous des pistes permettant de mieux sécuriser les grands projets d'infrastructures sportives, tout en garantissant pleinement le respect des droits des tiers et des procédures de recours ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Monsieur le Député, sauf erreur de ma part, le projet de réaménagement du stade Tondreau, à Mons, est un projet purement privé d'une société bien connue. Mon administration n'est donc pas impliquée dans celui-ci, car il s'agit essentiellement d'un projet d'urbanisme qui n'est en rien lié au sport. Dès lors, je ne peux vous donner plus d'informations à ce sujet.

Le rôle de mon administration est d'accompagner, de conseiller et de subsidier des projets d'infrastructures sportives dans le respect du décret du 3 décembre 2020. En cas de recours, mon administration pourrait donc accompagner ou conseiller le porteur de projet s'il en fait la demande, et ce, dans les limites de ses

prérogatives de pouvoir subsidiant. Elle ne peut en aucun cas se substituer à celui-ci.

Mme la Présidente. – La parole est à M. Witsel.

M. Thierry Witsel (PS). – Je vous remercie pour ces précisions, Madame la Ministre. J'entends que, s'il y a une demande, vous pouvez conseiller les porteurs de projet – c'est important de le signaler –, même si c'est un projet d'urbanisme privé.

L'important est d'avoir une vision beaucoup plus globale, notamment pour les clubs, les sportifs et les collectivités qui doivent composer avec des équipements parfois vieillissants et inadaptés. Le cas échéant, si une demande est introduite auprès de votre administration.

Il serait intéressant de donner des pistes et d'accompagner les personnes en difficulté par rapport à ce projet.

Question orale de Mme Patricia Van Walle à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la présentation des hausses de rémunération des hauts fonctionnaires »

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Van Walle à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la présentation des hausses de rémunération des hauts fonctionnaires ».

La parole est à Mme Van Walle pour poser sa question.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Madame la Ministre, la revalorisation salariale des hauts fonctionnaires continue de susciter des interrogations. Lors de nos précédents échanges, vous avez indiqué que les hausses prévues se situeraient entre 4 % et 12 % selon les fonctions. Présenté de cette façon, cela peut donner l'impression d'une réforme relativement limitée, mais tout dépend de la base de calcul utilisée. Compare-t-on les nouvelles rémunérations avec les salaires réellement perçus aujourd'hui ou avec le sommet des anciens barèmes ? Parle-t-on de rémunération brute ou du coût total pour la Région wallonne ? L'ancienneté réelle des personnes concernées est-elle prise en compte ?

Selon la base choisie, une même hausse peut apparaître limitée ou, au contraire, beaucoup plus importante. Ce n'est donc pas un détail ; c'est ce qui permet de comprendre ce que cette réforme représente

réellement. Depuis lors, un élément supplémentaire est venu renforcer ce besoin de clarification. Selon les explications communiquées, les pourcentages de 4 % à 12 % n'auraient pas été calculés sur les rémunérations réellement perçues aujourd'hui, mais sur le coût employeur hors indexation, en prenant comme référence le sommet des anciens barèmes, c'est-à-dire après 30 années d'ancienneté. Si cette méthode est bien celle du Gouvernement, elle doit être assumée clairement devant le Parlement, car comparer une nouvelle rémunération au maximum théorique de l'ancien barème n'est pas la même chose que la comparer au salaire réellement perçu aujourd'hui par une personne concernée.

Il y a aussi une autre difficulté : la communication n'est pas claire entre ce qui est affirmé publiquement et ce qui a été dit en commission. Sur le site du MR, la réforme est présentée comme permettant une réduction d'au moins 20 % des postes de direction. Il y est aussi affirmé que l'Inspection des finances confirme les économies et que la suppression de postes compense largement les ajustements de salaires. Toutefois, en commission, vous avez tenu un discours beaucoup plus prudent : vous avez indiqué que les travaux de rationalisation étaient toujours en cours, qu'il était présumé de ventiler définitivement les coûts ou les économies et que l'hypothèse de rationalisation ne constituait pas un objectif chiffré arrêté pour chaque administration. Le problème est que ces deux messages ne disent pas la même chose. Sur le site du MR, les économies semblent déjà confirmées et suffisantes pour compenser les hausses ; mais, en commission, vous expliquez que les arbitrages ne sont pas terminés, que les travaux de rationalisation sont toujours en cours et qu'il est prématuré de ventiler précisément les coûts et les économies.

Dès lors, comment peut-on aujourd'hui déjà affirmer publiquement que la réforme est compensée si, devant le Parlement, les chiffres ne sont pas encore stabilisés ? Ce point est important, car la neutralité budgétaire doit être appréciée dans la globalité de la réforme. Pour vérifier cette neutralité, il faut connaître les deux côtés de l'équation : le coût des hausses de rémunération d'un côté, les économies réellement attendues de l'autre. Il faut donc savoir combien coûtera la réforme en rémunération fixe, en coût employeur, mais aussi en rémunération variable. Le projet prévoit, en effet, une rémunération variable pouvant aller jusqu'à 20 % de la rémunération annuelle fixe pour certaines fonctions. Vous avez précisé que cette part variable ne serait pas automatique. Toutefois, budgétairement, quelle hypothèse le Gouvernement va-t-il retenir ? Le coût maximal, le coût moyen ou une projection prudente ?

Cette question est d'autant plus sensible que, dans le même temps, beaucoup de services publics fonctionnent avec des moyens limités : limite des recrutements, des rationalisations, des agents sous pression, des services qui doivent faire plus avec moins. Dans ce contexte,

quand on revalorise le sommet de l'administration, le minimum est que le Parlement dispose d'une information complète, lisible et comparable.

Ma question porte donc sur deux points précis qui n'ont pas été clarifiés depuis nos derniers échanges. Confirmez-vous que les hausses de 4 % à 12 % ont bien été calculées sur le coût employeur hors indexation et au sommet des anciens barèmes, soit après 30 années d'ancienneté ? Quel sera le coût budgétaire total de cette revalorisation pour la Région wallonne en année pleine ?

Si les économies sont présentées publiquement comme déjà confirmées, pouvez-vous expliquer comment cette compensation peut être affirmée alors que, devant le Parlement, vous indiquiez que les arbitrages et la ventilation des coûts et des économies ne sont pas encore stabilisés ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, les pourcentages de revalorisation compris entre 4 % et 12 % doivent être replacés dans la méthodologie retenue pour élaborer la réforme.

La rémunération annuelle brute, non indexée, des emplois de hauts managers est fixée directement dans les projets d'arrêtés. Pour fixer ces nouveaux montants, le Gouvernement a retenu comme point de référence le barème annuel maximal actuellement applicable aux mandataires de la Région wallonne, c'est-à-dire le traitement atteint au terme de la progression barémique, soit après 30 années d'ancienneté. Ce choix s'explique par la logique même de la réforme. Le nouveau régime supprime en effet toute progression liée à l'ancienneté : la rémunération est désormais fixe dès la prise de fonction et n'évolue plus en fonction des années de service. Une fois la référence commune définie entre la Région wallonne et la Fédération Wallonie-Bruxelles, la revalorisation a été calculée selon une méthodologie budgétaire.

Dans un premier temps, les rémunérations actuelles des mandataires ont été converties en coût employeur correspondant au futur statut contractuel, afin de disposer d'une base de comparaison homogène avec le nouveau régime. C'est sur cette base que les revalorisations décidées par le Gouvernement ont été appliquées, à savoir :

- 12 % pour les emplois d'administrateur général ;
- 4 %, 6 % ou 8 % pour les emplois de directeur général, selon la catégorie ;
- 0 % pour les emplois de directeur opérationnel ;
- 0 % ou 5 % pour les emplois de responsable exécutif, selon la catégorie.

Dans un second temps, ces nouveaux coûts employeurs ont été convertis en traitements annuels bruts non indexés afin de fixer les nouveaux barèmes figurant dans les projets de textes réglementaires. Comme pour l'ensemble des rémunérations de la fonction publique, les barèmes des emplois de hauts managers sont, en effet, exprimés dans les textes réglementaires en traitements annuels bruts non indexés.

S'agissant de son impact budgétaire, il convient de rappeler que la réforme ne peut être appréciée au seul regard de l'évolution des rémunérations. Elle s'inscrit dans une réforme plus large de la haute fonction publique, qui prévoit une rationalisation progressive des emplois de hauts managers.

À ce stade, le surcoût annuel lié à la seule revalorisation de la rémunération fixe est estimé à environ 260 000 euros pour la Région wallonne. Ce montant doit toutefois être considéré avec prudence, dès lors qu'il repose sur des simulations réalisées dans le cadre de la préparation de la réforme et qu'il devra être confirmé au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

Il convient, en outre, de le mettre en perspective avec la réforme dans son ensemble. Celle-ci prévoit une réduction du nombre d'emplois de hauts managers et s'inscrit dans un objectif de maîtrise des dépenses publiques. La rationalisation des emplois de direction permettra ainsi, à terme, de compenser l'évolution des rémunérations et d'assurer la neutralité budgétaire de la réforme.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Van Walle.

Mme Patricia Van Walle (PTB). – Madame la Ministre, je vous remercie pour vos réponses. Étant donné que c'est fort technique, je vais prendre le temps d'analyser votre réponse.

Si je peux donner un petit conseil, ce serait bien que l'on communique mieux et plus clairement au Parlement et que l'on fasse moins de communication sur le site du MR.

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le maintien du 1718 et de la continuité des
services publics et de proximité lors des
épisodes de canicule »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Tillieux à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le maintien du 1718 et de la continuité des services publics et de proximité lors des épisodes de canicule ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, les épisodes de forte chaleur ne constituent plus des événements exceptionnels. Ils mettent aussi à l'épreuve la continuité de nos services publics.

Le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté relève qu'à l'occasion de la première vague de chaleur de juin, plusieurs services du SPW ont adapté leurs horaires, réduisant leur accessibilité. Via le 1718, il a également été constaté que certains usagers éprouvaient des difficultés à joindre les services compétents, avec des conséquences sur le traitement de situations sociales parfois urgentes.

Cette situation interroge. Au moment même où les personnes âgées, isolées, précarisées ou en difficulté ont le plus besoin d'un accompagnement, les services de proximité risquent d'être moins accessibles.

Disposez-vous d'un bilan de l'impact des épisodes de canicule sur le fonctionnement des administrations et des services au public relevant de la Wallonie ? Des consignes harmonisées existent-elles afin de concilier la protection des agents avec la continuité du service public ? Envisagez-vous d'élaborer un protocole spécifique pour garantir l'accès aux services essentiels lors des futures vagues de chaleur ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, les épisodes de forte chaleur imposent effectivement de concilier deux exigences : assurer la protection des agents conformément aux règles en matière de bien-être au travail, tout en garantissant la continuité et l'accessibilité des services rendus aux citoyens.

S'agissant des services relevant de mes compétences, tout est mis en œuvre afin de maintenir les canaux de contact avec les usagers.

Le centre d'appels 1718/1719 reste ainsi accessible du lundi au vendredi, de 8 heures 30 à 17 heures en continu. Les 10 Espaces Wallonie accueillent quant à eux le public du lundi au vendredi, de 8 heures 30 à 12 heures et de 13 heures à 17 heures.

Les règles internes de protection des agents s'appliquent toutefois dans les Espaces Wallonie ne disposant pas de climatisation, à savoir Arlon, Charleroi, La Louvière, Liège, Mons, Nivelles et Tournai. Lorsque l'indice WBGT atteint ou dépasse le seuil de 24, les agents sont autorisés à terminer leur journée de travail à 15 heures.

Afin d'assurer la continuité du service, un mode de fonctionnement harmonisé a été défini par le SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Énergie ainsi qu'avec le SPW Finances, dont les collaborateurs assurent des permanences sur rendez-vous dans les Espaces Wallonie. Les usagers ayant un rendez-vous programmé après 15 heures sont contactés afin d'examiner avec eux la solution la plus appropriée : traitement de leur demande par téléphone ou report du rendez-vous. Lorsque ces solutions ne sont pas possibles ou que les usagers n'ont pu être joints, les agents demeurent présents afin de les accueillir.

Cette organisation permet de concilier la protection des agents avec le maintien d'un service de qualité pour les usagers, tout en évitant, lorsque cela est possible, des déplacements parfois pénibles lors des épisodes de fortes chaleurs. Les Espaces Wallonie de Namur, Malmedy et Verviers, qui disposent de locaux climatisés ainsi que les centres d'appel 1718 et 1719 maintiennent quant à eux leur fonctionnement habituel.

Au-delà de ces mesures organisationnelles, une coordination est assurée entre plusieurs acteurs régionaux, notamment le SPW Intérieur et Action sociale, l'AViQ et CORTEX. Les services de première ligne participent activement à la diffusion des messages de prévention et des recommandations élaborées par l'AViQ à destination des différents publics concernés. Les collaborateurs sont également invités à sensibiliser les usagers les plus vulnérables aux mesures de protection contre les fortes chaleurs et, lorsque la situation le justifie, à les orienter vers des dispositifs d'aide disponibles localement, notamment les lieux de fraîcheur, les points d'accès à l'eau potable ou les mesures prévues dans le cadre des plans locaux. Les assistants sociaux de première et de deuxième ligne du dispositif 1718 urgence sociale accordent une attention particulière aux situations de vulnérabilité qui leur sont signalées.

Enfin, à titre d'information, les services de première ligne ont traité plus de 12 500 interactions avec les citoyens durant le mois de juin 2026, et déjà plus de 3 600 au cours de la première semaine de juillet, ce qui témoigne du maintien de l'activité des services durant cette période.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je voudrais juste signaler qu'il faut avoir un œil attentif aux usagers du service public qui, comme vous le dites, ne doivent pas procéder à des déplacements inutiles sous les fortes chaleurs, surtout lorsqu'ils arrivent devant une porte fermée. Occasionnellement, certes, mais pas annoncé. J'espère que cela reste des cas tout à fait exceptionnels.

Il y a, me semble-t-il, une permanence à assumer. Je comprends qu'il soit difficile de travailler dans des circonstances où l'air n'est pas climatisé. Mais je pense qu'il y a beaucoup de travailleurs qui sont en extérieur, par exemple, et qui doivent malgré tout assumer dans des conditions difficiles. Je n'ai pas vraiment entendu de cohésion dans la réflexion par rapport au fait de laisser une permanence minimale, même en cas de forte chaleur ; je le regrette.

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le suivi de la réforme des concours
d'accession dans la fonction publique
wallonne »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Tillieux à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le suivi de la réforme des concours d'accession dans la fonction publique wallonne ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le 23 octobre dernier, en réponse à une question écrite sur la réforme des concours d'accession, vous indiquiez que ce chantier avait pris une nouvelle ampleur afin de tenir compte de l'évolution des métiers, de la cohérence entre les différents niveaux de carrière et des attentes des agents. Vous annonciez une réforme ambitieuse des parcours professionnels, conduite en concertation avec les acteurs concernés, tout en précisant que le calendrier devait être revu.

Dans l'attente, vous confirmiez le lancement d'un concours d'accession au niveau B pour la fin de l'année 2026 : « Le lancement d'un concours d'accession de niveau B est prévu pour la fin de l'année 2026 avec de premières épreuves prévues début 2027. »

Quelques mois plus tard, en réponse à une question orale portant sur ces carrières de niveau B, votre réponse ne portait plus réellement sur la réforme. En

effet, vous m'avez répondu que si les échelles de recrutement B3/1 et B3/2 avaient été majorées par un arrêté du Gouvernement wallon du 16 mai 2019 – lors de la précédente législature –, les échelles de promotion n'ont toutefois pas été revalorisées en raison de l'impact budgétaire significatif que cette mesure aurait entraîné. Vous avez poursuivi en rappelant essentiellement les mécanismes actuels de promotion, les concours existants et les possibilités d'accès aux fonctions d'encadrement, tout en annonçant une réforme visant à ouvrir ces dernières aux agents contractuels.

Cette évolution interroge. D'un côté, vous justifiez une réforme profonde des parcours professionnels, de l'autre, vous présentez essentiellement des dispositifs déjà prévus par le Code de la fonction publique. À ce stade, il demeure difficile d'identifier les changements concrets que la réforme apportera réellement aux perspectives de carrière des agents de niveau B dans la fonction publique.

Madame la Ministre, combien de personnes sont concernées par la revalorisation barémique attendue pour les grades B2 et B1 ? Quel est le coût estimé de cette revalorisation ? Où en est précisément la réforme des concours d'accession, et plus largement des concours professionnels au sein de la fonction publique wallonne ? Les agents de niveau B auront-ils accès, oui ou non, à une revalorisation ? Quels sont aujourd'hui les axes qui ont été définitivement retenus ? Quels sont ceux qui ont été abandonnés ?

Pourriez-vous nous communiquer le calendrier actualisé de cette réforme, en précisant les étapes encore à franchir, les textes réglementaires attendus, mais aussi les modalités de concertation avec les organisations syndicales et les agents ? Confirmez-vous que le niveau d'accession au niveau B sera bien lancé avant la fin de l'année 2026 ? Plus largement, quand les agents pourront-ils constater les premiers effets concrets de la réforme que vous qualifiez vous-même d'ambitieuse ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, comme je l'ai déjà indiqué précédemment, les informations communiquées à l'automne 2025 demeurent d'actualité. Le projet de réforme de l'accession initié sous la précédente législature, qui s'inscrivait dans le cadre réglementaire alors en vigueur, n'a pas été poursuivi sous sa forme initiale.

La réflexion relative à l'évolution des modalités d'accession au niveau supérieur est désormais envisagée dans le cadre plus large des travaux portant sur la modernisation du Code de la fonction publique. Ces travaux visent notamment à examiner les conditions permettant de mieux prendre en compte l'expérience

professionnelle et les compétences acquises par les agents, tout en garantissant la cohérence des parcours de carrières et l'attractivité de la fonction publique wallonne.

Dans l'attente de l'aboutissement de ces travaux, les dispositions actuellement prévues par le Code de la fonction publique demeurent pleinement applicables. Les perspectives de progression de carrière existantes continuent dès lors à produire leurs effets, qu'il s'agisse des mécanismes d'avancement prévus au sein des différents niveaux ou des possibilités de promotion par accession vers un niveau supérieur.

Afin d'assurer la continuité des possibilités d'évolution professionnelle offertes aux agents, il a été décidé de poursuivre l'organisation des concours d'accession sur la base du cadre réglementaire actuellement en vigueur. À cet égard, les concours d'accession au niveau C sont en cours. Les formations préparatoires sont pratiquement achevées, et les épreuves finales devraient être organisées d'ici la fin de l'année 2026 ou au tout début de l'année 2027.

S'agissant du concours d'accession au niveau B, le programme fera l'objet d'une concertation avec les organisations syndicales à la rentrée, dans le cadre d'un groupe de travail préalable au comité de secteur 16. Sous réserve de l'issue de cette concertation, le lancement du concours est envisagé pour la fin de l'année 2026 en vue de l'organisation d'une première épreuve générale au cours du premier trimestre 2027.

Comme vous le rappelez dans votre question, les échelles de recrutement B3/1 et B3/2 ont été revalorisées en 2019, tandis que les échelles de promotion n'ont pas été adaptées à cette occasion. La question des grades B1 et B2 s'inscrit désormais dans la réflexion plus globale menée sur les parcours professionnels et l'architecture des carrières. Aucune décision n'a été arrêtée à ce stade quant à une éventuelle évolution de ces échelles.

À titre d'information, le service public de Wallonie compte actuellement 312 membres du personnel statutaire et contractuel relevant de l'échelle B2/1, ainsi que 87 membres du personnel relevant de l'échelle B1bis. En l'absence d'arbitrage sur une éventuelle évolution barémique, il n'est toutefois pas possible de communiquer une estimation du coût d'une telle mesure. Les éventuelles adaptations réglementaires qui découleront de cette réforme feront naturellement l'objet des procédures habituelles de concertation avec les organisations syndicales.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Vous parlez d'attractivité de la fonction publique. On sait d'où cela vient. Les niveaux de bachelier ont été très tardivement valorisés au sein de la fonction publique, et ils l'ont été assez peu, au final, en raison de moyens financiers

manquants. On est toujours, aujourd'hui, dans cette réflexion, alors que cela concerne en tout 400 agents qui, peut-être, ne passeront pas à l'échelle supérieure. Il faut envisager à minima une revalorisation pour ces personnes dans une logique de modernisation, d'attractivité et de compétitivité.

Il faut permettre de rendre attractive la rémunération de ces fonctions de niveau B. En tout cas, si la volonté est vraiment d'attirer des personnes compétentes issues du secteur privé, avec un parcours professionnel à valoriser, il y a énormément de personnes liées à ce grade de niveau B, et j'imagine qu'elles seront attentives aux possibilités de carrière et aux rémunérations attendues. Ce serait une inégalité flagrante entre les niveaux, par comparaison à la réforme des hauts managers, qui profitent d'échelles revues à la hausse, mais aussi de bonus. Les agents des niveaux intermédiaires, comme le niveau B, mériteraient amplement d'être récompensés par leur travail. Je vous suggère d'y réfléchir.

(Mme Tillieux, doyenne d'âge, prend place au fauteuil présidentiel)

**Question orale
de Mme Sophie Fafchamps
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le dispositif « Orientez-moi » »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Fafchamps à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le dispositif « Orientez-moi » ».

La parole est à Mme Fafchamps pour poser sa question.

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Madame la Ministre, l'année dernière, vous indiquiez dans une réponse parlementaire que le projet « Orientez-moi » figurait parmi les dispositifs développés au sein du Service public de Wallonie afin de prévenir les affections mentales liées au travail et de favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des agents. Ce projet reposait notamment sur un réseau d'experts internes offrant une écoute de première ligne et orientant les collaborateurs vers les services les plus adaptés à leur situation.

Pourriez-vous nous confirmer que ce dispositif est toujours pleinement opérationnel aujourd'hui ? Son périmètre ou son fonctionnement ont-ils évolué depuis son lancement en 2019 ?

Disposez-vous de données permettant d'en mesurer l'utilisation et les résultats ? Je pense notamment au nombre d'agents ayant fait appel au dispositif en 2024, en 2025 et, dans la mesure du possible, en 2026, au nombre d'orientations réalisées ainsi qu'aux indicateurs permettant d'apprécier son efficacité. Plus globalement, quels enseignements tirez-vous de ce projet ? A-t-il atteint les objectifs qui lui étaient assignés ? Dans le futur, envisagez-vous de le renforcer, de l'adapter ou de l'étendre ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, je peux vous confirmer que le dispositif « Orientez-moi » est toujours pleinement opérationnel au sein du SPW. Mis en place en 2019, son fonctionnement est resté globalement inchangé. Il repose actuellement sur un réseau de sept écoutants internes qui assurent, en complément de leurs fonctions, une mission d'écoute de première ligne et d'orientation des collaborateurs vers les services ou experts les plus à même de répondre à leur situation. Afin de garantir un accompagnement pertinent, ces écoutants sont régulièrement informés des évolutions en matière de ressources humaines ainsi que des dispositifs d'accompagnement mis en place au sein du Service public de Wallonie. Les collaborateurs peuvent les contacter par téléphone ou par voie électronique. Ce dispositif constitue ainsi une porte d'entrée confidentielle permettant d'exprimer une difficulté et d'être orienté vers le service le plus adapté.

En termes d'activité, les écoutants ont traité 55 appels et 25 courriels en 2024, 27 appels et 11 courriels en 2025, et depuis le début de l'année 2026, 40 appels et 15 courriels. Dans environ 90 % des situations, les collaborateurs sont orientés vers le ou les interlocuteurs les plus compétents en fonction de leur demande. Dans les autres cas, les écoutants sont en mesure d'apporter directement les informations recherchées ou répondent à un besoin d'écoute qui ne nécessite pas de réorientation.

Les enseignements tirés de cette expérience montrent que ce dispositif répond à un besoin de certains collaborateurs qui privilégient un contact humain lorsqu'ils cherchent une information ou rencontrent une difficulté. Cette expérience met également en évidence les difficultés que peuvent rencontrer certains agents à comprendre des procédures ou des règles administratives lorsqu'elles sont communiquées exclusivement par voie numérique.

Compte tenu de la diversité des métiers, des profils et des environnements de travail au sein du SPW, le dispositif « Orientez-moi » constitue un canal d'information précieux pour les collaborateurs moins familiers avec les outils informatiques, ainsi que pour

ceux qui ne disposent pas d'un équipement informatique dans l'exercice de leurs fonctions.

Comme vous le rappelez, ce projet visait initialement à contribuer à la prévention des affections mentales liées au travail et à favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des agents. Il s'agissait d'offrir aux collaborateurs une porte d'entrée leur permettant d'exprimer leurs difficultés en toute confidentialité, avant d'être orientés vers les experts compétents. La confidentialité inhérente à ce type d'accompagnement, tant pour les écoutants que pour les experts vers lesquels les agents sont orientés, rend toutefois difficile l'établissement de statistiques permettant de mesurer directement l'impact du dispositif sur le bien-être au travail.

Par ailleurs, la politique de prévention du Service public de Wallonie ne repose pas sur un seul dispositif ; « Orientez-moi » s'inscrit dans un ensemble plus large d'actions complémentaires mises en place en faveur du bien-être des agents.

Au regard des éléments qui précèdent, ce dispositif répond aux objectifs qui lui étaient assignés en offrant aux collaborateurs une porte d'entrée confidentielle, un premier niveau d'écoute et une orientation vers les interlocuteurs compétents. Des pistes d'amélioration demeurent néanmoins envisageables, notamment en renforçant la communication autour de ce service, dont l'existence reste encore méconnue de certains collaborateurs.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Fafchamps.

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Merci, Madame la Ministre, pour les précisions sur ce dispositif. On sait que la crise covid a profondément modifié la relation au travail de tous nos citoyens, y compris les agents de la fonction publique. Il est donc primordial d'avoir des outils qui écoutent le ressenti des gens et qui les orientent vers les bonnes personnes s'il y a besoin de donner un suivi. Le dispositif « Orientez-moi », d'après ce que vous en dites, a vraiment l'air de correspondre aux besoins. Si cela permet d'augmenter le bien-être au travail, c'est tout bon. J'allais le dire, mais vous l'avez déjà fait à la fin de votre intervention : désormais, ce qu'il faut faire, c'est contribuer à ce qu'il soit encore mieux connu afin que toute personne qui en a besoin puisse en faire usage.

**Question orale
de Mme Sophie Fafchamps
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'accompagnement du retour au travail au
sein de la fonction publique wallonne »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Fafchamps à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accompagnement du retour au travail au sein de la fonction publique wallonne ».

La parole est à Mme Fafchamps pour poser sa question.

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Madame la Ministre, on vient de parler du dispositif « Orientez-moi » ; ici, on est vraiment sur un accompagnement pour les personnes qui ont été absentes du travail. En effet, le Gouvernement fédéral a récemment annoncé la création d'un réseau d'experts en réintégration au sein des services publics fédéraux. L'objectif est que chaque SPF dispose, à terme, d'au moins un agent spécifiquement formé pour accompagner le retour au travail des personnes absentes de longue durée, notamment à la suite d'un burn-out ou d'autres problématiques de santé.

Cette initiative traduit une évolution intéressante : au-delà de la gestion administrative des absences, elle vise à professionnaliser l'accompagnement humain de la réintégration. Dans un contexte où l'attractivité de la fonction publique passe également par une attention accrue portée au bien-être des agents, cette démarche mérite que l'on s'y intéresse.

Au sein de la fonction publique wallonne, existe-t-il aujourd'hui des référents ou des experts exerçant une mission comparable ? Si oui, combien sont-ils, dans quels services interviennent-ils et de quelle formation bénéficient-ils ? Dans le cas contraire, le Gouvernement wallon envisage-t-il de s'inspirer de cette initiative fédérale afin de renforcer l'accompagnement individualisé des agents lors de leur retour au travail ? Une réflexion est-elle en cours avec les services compétents, les organismes d'intérêt public et les partenaires sociaux sur cette question ?

Plus largement, quels sont les principaux dispositifs mis en œuvre en Wallonie pour favoriser la réintégration des agents après une absence de longue durée ? Quels premiers enseignements en tirez-vous ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des

Infrastructures sportives. – Madame la Députée, comme vous le soulignez, la fonction d’expert en réintégration a récemment été introduite au sein de l’administration fédérale par la circulaire n° 755 du 1^{er} juin 2026, publiée au *Moniteur belge* le 5 juin 2026. Cette circulaire prévoit que chaque service public fédéral et organisme concerné désigne un expert en réintégration au plus tard le 31 décembre 2028. Cette réforme est donc en cours de déploiement au niveau fédéral.

S’agissant du Service public de Wallonie, l’accompagnement des agents lors de leur retour au travail après une absence de longue durée est assuré depuis plusieurs années par la cellule « Accompagnement collaborateur », qui relève de la Direction du développement et de l’accompagnement du personnel – DDAP – du SPW Support. Cette cellule assure un accompagnement individualisé des collaborateurs, notamment dans le cadre des trajets de réintégration, des retours après une incapacité de travail de longue durée, des bilans de compétences, des réorientations professionnelles et des adaptations de poste lorsque celles-ci sont nécessaires.

La mission exercée par cette cellule poursuit des objectifs largement comparables à ceux de la réforme mise en œuvre au niveau fédéral : assurer un accompagnement personnalisé des agents en vue de favoriser une reprise durable de leur activité professionnelle. Elle est aujourd’hui composée de huit collaborateurs spécifiquement formés à la législation en matière de réintégration, aux techniques d’entretien, ainsi qu’au coaching professionnel et de carrière. Ces collaborateurs bénéficient également de formations continues portant notamment sur le bien-être au travail, la législation sociale et la réorientation professionnelle.

En 2025, près de 200 dossiers ont été pris en charge par cette cellule. Parmi les dossiers clôturés, plusieurs ont débouché sur une adaptation du poste de travail, une mutation ou une reprise effective des fonctions. Les premiers résultats mettent ainsi en évidence l’intérêt d’un accompagnement individualisé favorisant la réinsertion professionnelle des agents.

Par ailleurs, plusieurs dispositifs viennent compléter cet accompagnement. Le dispositif « Gardons le contact » prévoit ainsi l’envoi d’une carte de soutien et d’information à tout agent en incapacité de travail depuis plus d’un mois, afin de maintenir le lien avec son employeur.

Depuis le 1^{er} janvier 2026, conformément à la réglementation fédérale, tout travailleur en incapacité de travail depuis huit semaines consécutives est invité par le conseiller en prévention-médecin du travail à une consultation de préreprise afin d’évaluer ses possibilités

de reprise du travail. Lorsque celle-ci apparaît envisageable, le trajet de réintégration peut être engagé dans des conditions prévues par la réglementation, afin de favoriser un retour au travail durable et adapté à la situation de l’agent. Une fois l’agent réintégré dans son service, la cellule d’accompagnement collaborateur assure un suivi durant une période de six mois afin de s’assurer que la reprise se déroule dans de bonnes conditions, tant pour l’agent que pour sa hiérarchie.

Au regard de ces dispositifs, le Service public de Wallonie dispose déjà d’une organisation poursuivant les objectifs comparables à ceux de l’initiative fédérale. Je reste néanmoins attentive aux évolutions mises en œuvre dans les autres niveaux de pouvoir. Les bonnes pratiques susceptibles de renforcer encore l’accompagnement des agents pourront, le cas échéant, être examinées avec l’administration. Plus largement, les premiers résultats de ce dispositif mettent en évidence un taux de réinsertion professionnelle positif, confirmant ainsi l’intérêt d’un accompagnement individualisé des agents lors de leur retour au travail.

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Fafchamps.

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Madame la Ministre, merci pour toutes ces réponses. Ce que je trouvais intéressant dans la version fédérale de cet accompagnement, c’est qu’il y avait une personne par SPF, cela permettait d’avoir une personne de référence dans son propre service. Cela peut permettre de se sentir plus soutenu ou plus en confiance.

J’entends qu’ici, au niveau du SPW, cela existe déjà depuis longtemps avec huit collaborateurs spécifiquement formés au sein du SPW, support à disposition de tous les SPW. C’est un peu différent de ce qui se fait au Fédéral, mais cela me paraît bien.

Ce que je retiens c’est qu’il y a une carte « Gardons le contact » qui est envoyée au bout d’un mois, une consultation de préreprise au bout de huit semaines d’absence et un suivi individualisé pendant les six mois qui suivent la reprise. Ce sont de bonnes choses. Je referai peut-être une question écrite pour avoir des statistiques, mais vous dites que le taux de réussite de la reprise est plutôt bon. Comme souvent, on donne l’exemple dans la Fonction publique wallonne, c’est très bien.

Mme la Présidente. – Ceci clôt nos travaux de ce jour.

La séance est levée.

- La séance est levée à 18 heures 7 minutes.

LISTE DES INTERVENANTS

M. Christophe Bastin, Les Engagés

Mme Veronica Cremasco, Ecolo

Mme Sophie Fafchamps, Présidente

M. Hervé Fiévet, MR

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives

M. Nicolas Lagasse, Médiateur commun à la Communauté française et à la Région wallonne

M. Chris Massaki Mbaki, MR

Mme Özlem Özen, PS

Mme Éliane Tillieux, PS

Mme Patricia Van Walle, PTB

M. Thierry Witsel, PS

ABRÉVIATIONS COURANTES

ADEPS	Administration de l'éducation physique et des sports
ASBL	association sans but lucratif
AViQ	Agence pour une vie de qualité
CADA	Commission d'accès aux documents administratifs
CCB	Centre pour la cybersécurité Belgique
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CEO	chief executive officer (chef de la direction, directeur général ou administrateur délégué)
CORTEX	Centre régional de coordination des risques et de la transmission d'expertise
Costra	Comité stratégique du Service public de Wallonie
covid	coronavirus disease (maladie à coronavirus)
CPAS	centre(s) public(s) d'action sociale
CRIC	Compte rendu intégral de commission
CRM	customer relationship management (gestion de la relation client)
DG	directeur général / direction générale
DPR	Déclaration de politique régionale
ETNIC	Entreprise publique des technologies nouvelles de l'information et de la communication
FCCU	Federal Computer Crime Unit (Unité fédérale de la criminalité informatique)
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
IA	intelligence artificielle
Infrasports	Direction des infrastructures sportives
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
IT	information technology (technologies de l'information)
OIP	organisme(s) d'intérêt public
PV	procès-verbal
QR	quick response (code QR : code à réponse rapide)
RGPD	Règlement général sur la protection des données
SPF	Service public fédéral
SPW	Service public de Wallonie
ULg	Université de Liège
WBE	Wallonie-Bruxelles Enseignement