

PARLEMENT WALLON

SESSION 2025-2026

COMPTE RENDU INTÉGRAL*

Séance publique de commission

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

Lundi 20 avril 2026

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

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 politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie.....	1
Intervenants : Mme la Présidente – M. Christophe Bastin – M. Maxime Daye – M. Thierry Witsel.	
AUDITIONS	2
Rapports d'activités de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP) pour les années 2024 et 2025. .	2
Désignation d'un rapporteur.....	2
Intervenants : Mme la Présidente – M. Maxime Daye.	
Audition de Mme Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP)	2
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP).	
Échange de vues.....	8
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – M. Christophe Bastin – Mme Alice Bernard – M. Vincent Palermo – Mme Veronica Cremasco – Mme Jacqueline Galant, Ministre – Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP) – M. Stéphane Hazée.	
REPRISE DE LA SÉANCE	25
INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES	25
Question orale de M. Stéphane Hazée à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les activités de cohésion interne et l'organisation de <i>team building</i> dans le cabinet de Mme la Ministre ».....	25
Intervenants : Mme la Présidente – M. Stéphane Hazée – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Alice Bernard à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'augmentation des rémunérations des <i>top managers</i> » ;	
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'iniquité de la réforme du haut management au sein de la fonction publique wallonne » ;	
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'opacité du coût de la réforme des hauts managers » ;	
Question orale de M. Stéphane Hazée à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la réforme du régime des mandats et son cadre budgétaire ».....	27
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Alice Bernard – Mme Éliane Tillieux – M. Stéphane Hazée – 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 « la digitalisation des démarches comme obstacle à la simplification administrative ».....32

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 « la réforme du télétravail au sein du Service public de Wallonie (SPW) ».....33

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 choc social de la réforme des pensions aux conséquences directes pour la fonction publique wallonne ».....34

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

ORGANISATION DES TRAVAUX (SUITE).....35

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites.....35

Interpellations et questions orales retirées.....36

LISTE DES INTERVENANTS.....37

ABRÉVIATIONS COURANTES.....38

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 3 minutes.

Mme la Présidente. – La séance est ouverte.

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 politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie

Mme la Présidente. – Aujourd'hui commencent les travaux de l'installation du premier terrain synthétique sans remplissage de Belgique, dans une commune proche de Leuven. Je voulais vous proposer d'organiser une visite de ce terrain synthétique sans remplissage – qui est une première en Belgique – et peut-être de coupler cela avec une visite du côté de Rixensart, où des terrains avec d'autres formes de remplissage sont autorisés, et le resteront dès le changement de législation européenne.

C'est une petite proposition que je vous soumetts de façon informelle, pour prendre votre avis. Si vous me suivez dans cette proposition, nous l'inscrirons à l'organisation des travaux de notre prochaine Commission pour vous faire une proposition concrète.

Nous ferions cela si possible avant les congés parlementaires, au moment où la météo est la plus appropriée pour visiter des terrains de football.

La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Madame la Présidente, j'accepte votre proposition et vous remercie parce que certains collègues et moi-même avons déjà interpellé la ministre à maintes reprises sur l'avenir d'un terrain synthétique, plus particulièrement sur le produit qui allait encore être subventionné pour les terrains

synthétiques. Pour l'avenir et les communes, il est important d'avoir une décision relativement rapide à ce sujet, parce que des remplacements sont prévus.

Cette proposition est très intéressante. Je la soutiens pour aller découvrir et profiter de cette nouvelle expérience qui, je l'espère, sera favorable.

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

M. Maxime Daye (MR). – Madame la Présidente, nous accueillons votre proposition avec autant d'enthousiasme que notre collègue Bastin. La seule chose est de bien vérifier que, au niveau de l'agenda, on ne tombe pas dans l'ajustement budgétaire. Comme vous l'avez vous-même dit, on en reparlera évidemment en ordre des travaux. Cette visite peut effectivement être très intéressante puisque la thématique – Mme la Ministre le sait – est régulièrement abordée en commission. Cela peut être bien d'aller voir sur le terrain ce qu'il s'y passe, c'est le cas de le dire.

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

M. Thierry Witsel (PS). – Je suis aussi partant pour visiter les infrastructures. Comme mes collègues l'ont déjà dit, au sein de cette Commission, nous avons déjà interpellé Mme la Ministre un bon nombre de fois par rapport à la qualité des terrains synthétiques. Il est important que la Commission se déplace pour aller visiter ces nouvelles infrastructures et faire en sorte que, comme l'a dit mon collègue Maxime Daye, cette visite ne tombe pas lors de la semaine budgétaire.

Mme la Présidente. – Merci à tous pour votre engouement. Nous vous reviendrons avec une proposition plus concrète lors de la prochaine commission. Bien sûr, nous ferons en sorte que cela ne perturbe pas les travaux budgétaires. Nous regarderons pour faire cela plutôt en fin de semaine, quand il n'y a, en général, pas de travail au sein même du Parlement. Dès lors, nous vous reviendrons après les congés parlementaires.

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.

AUDITIONS

Rapports d'activités de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP) pour les années 2024 et 2025

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle l'audition sur les rapports d'activités de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP) pour les années 2024 et 2025.

Mme Küntziger a été mandatée en 2011 pour la mise en place et la direction de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles et a été désignée directrice générale en 2013. Elle est juriste en droit international et elle a travaillé pour la Croix-Rouge avant de diriger Fedasil.

L'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles a été créée en 2012 pour former le personnel des administrations de la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et leurs OIP. Son objectif est d'améliorer les compétences des collaborateurs tout en favorisant les échanges d'expériences interadministrations.

Le rapport d'activité 2024 figurait à l'arrière de notre commission et le rapport 2025 a été envoyé aux membres par le biais de la plateforme sécurisée et par courriel en date du 13 avril. Si cela vous convient, nous pouvons analyser les deux rapports en même temps.

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. Daye.

M. Maxime Daye (MR). – Je propose M. Palermo comme rapporteur.

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

Audition de Mme Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP)

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

Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP). – Madame la Présidente, Madame la Ministre, Mesdames et Messieurs les Députés, je suis extrêmement ravie d'être là aujourd'hui. Cela me rappelle, comme Mme la Présidente vient de l'évoquer,

que l'EAP a été créée il y a une douzaine d'années et que cela fait autant d'années d'activités de formation en Communauté française et en Région wallonne. J'avais eu la chance de venir présenter le démarrage de l'activité de l'EAP et, en préparant cette audition, ici, au Parlement, je me suis souvenue de ce moment et où l'on se trouvait tout au début. Cela permet de voir l'évolution de la structure que j'ai la chance de diriger.

J'ai choisi un titre qui, tout de suite, va donner le ton. L'EAP, c'est l'École d'administration publique et l'on peut parfois se demander quelles missions elle exerce. Effectivement, on a une mission de formation, c'est parfois le seul élément que l'on retient de l'activité de l'EAP. Je vais essayer aujourd'hui, par le biais de l'échange avec vous, de vos questions et des réponses que je pourrai apporter, de donner un éclairage sur ce que l'EAP réalise comme activité et a comme potentiel, surtout dans le contexte actuel.

L'EAP a été créée en 2011 par un accord de coopération entre la Région wallonne et la Communauté française. La particularité de cette organisation, qui est un OIP de type B sous la tutelle de la ministre de la Fonction publique, est justement d'être transversale et de dépendre des deux Gouvernements. Cette particularité est un élément de complexité dans son fonctionnement, mais elle est aussi d'une grande richesse quand on parle de mutualisation, de rationalisation ou encore de cohérence.

Le titre est : « Mutualiser, concevoir, former, c'est notre métier » ; et le sous-titre est : « Levier transversal de l'action publique ». En effet, on ne se contente pas de former, d'être une machine à formation, mais on essaie de mettre en place des dispositifs de formation qui viennent accompagner les besoins des administrations, leur chemin de transition, leur chemin d'évolution. En ce sens, on accompagne bien les ambitions des gouvernements, qui sont de faire évoluer et de transformer les administrations.

Si vous me le permettez, je souhaite rappeler le contexte. Je me suis repenchée sur des textes qui ont déjà été élaborés, notamment le préambule du contrat de gestion de l'EAP qui était en projet, pour recontextualiser quelque peu la formation, à savoir le développement des compétences des agents des services publics en Région wallonne et en Communauté française.

Dans un monde dans lequel les changements sont de plus en plus rapides, où les attentes et les demandes du public se complexifient, le développement des compétences des agents de la fonction publique joue un rôle plus essentiel dans la qualité des services offerts chaque jour. La définition d'un service public moderne et efficient ainsi que la professionnalisation de la fonction publique passent par l'amélioration de compétences existantes ou l'acquisition de nouvelles compétences des fonctionnaires. La formation tient dès

lors une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines. Depuis quelques années, la formation est devenue plus importante que jamais pour les administrations publiques qui, comme toute organisation, font face aux transformations de plus en plus rapides relatives tant aux enjeux sociétaux qu'aux technologies, aux métiers, aux modes de collaboration entre individus et organisations. Ces évolutions influencent les besoins en formation actuels et futurs des agents de la fonction publique.

Aujourd'hui, de nombreux contenus et outils d'apprentissage sont accessibles et déjà utilisés par les apprenants. Le décalage entre l'expérience d'apprentissage vécue par les fonctionnaires dans leur sphère privée et dans l'administration doit être comblé. Ils doivent bénéficier d'une expérience d'apprentissage qui correspond et qui répond aux derniers standards technologiques et pédagogiques. Un système de développement des compétences cohérent et efficace est l'une des priorités de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, d'autant plus que la formation est un facteur essentiel de l'attractivité de l'administration publique comme lieu d'épanouissement professionnel pour les agents, et aussi évidemment de rétention des talents.

Dans ce contexte, une offre de formation, qui rencontre les enjeux et les défis des administrations et qui s'ancre dans leurs métiers et leurs réalités, est indispensable. Au sein du personnel, le management occupe une position clé dans l'évolution des administrations. Leur capacité à diriger, à mobiliser et à accompagner les agents est déterminante dans la réussite des projets et l'atteinte des objectifs fixés. Une offre de formation, ambitieuse et dédiée, sera un levier majeur pour doter les managers des outils nécessaires à leurs missions.

L'action de l'école s'insère dans ce contexte, avec pour objectif :

- d'accompagner les administrations dans leur transformation et les fonctionnaires dans leur évolution tout au long de leur carrière, en mettant à leur disposition les outils et méthodes adéquats pour le développement de leurs compétences ;
- de contribuer à l'amélioration de la gouvernance publique ;
- plus largement, de participer à l'émergence d'une culture forte et partagée de la formation tout au long de leur carrière, tant en Région wallonne qu'en Fédération Wallonie-Bruxelles et dans les autres entités qui s'adressent à l'école.

Alors que les ressources disponibles sont limitées, le besoin toujours croissant en formations ne pourra être comblé de manière efficace et efficiente sans une vision globale et cohérente de l'ensemble des dépenses liées à la formation au sein de la fonction publique.

Ce texte a été rédigé il y a deux ou trois ans. À mon sens, il est tout aussi pertinent et permet de bien circonscrire le contexte dans lequel on évolue aujourd'hui, à l'aune des grands chantiers de la fonction publique actuelle. Effectivement, l'EAP, l'École d'administration publique, est un outil de mutualisation par nature puisqu'elle a été créée pour répondre à des besoins communs à plusieurs administrations, pour mutualiser les expertises – qu'elles soient pédagogiques ou métiers –, permettre des économies d'échelle structurelles, traduire les priorités gouvernementales en dispositifs de formations pour garantir une cohérence entre administrations et soutenir la mise en œuvre des réformes. C'est l'une des spécificités d'une école d'administration publique par rapport à un simple organisme de formations, sans évidemment que ce soit péjoratif.

Il y a donc cette particularité : on va former, mutualiser et accompagner l'évolution des enjeux de l'action publique en s'appuyant sur une compréhension approfondie des dynamiques administratives. Ce qu'il est intéressant de rappeler, c'est qu'avec un outil de mutualisation comme l'EAP, depuis 2016, si l'on exclut cette modalité d'apprentissage qu'est l'e-learning, un peu plus complexe à évaluer – quand on sort des chiffres, il faut comparer des éléments comparables –, on peut déjà dire qu'environ 200 000 jours de formation ont été donnés à des agents provenant de 49 entités. Sans outil central, cela aurait mené à des doublons. Notons au passage que même si, aujourd'hui, l'EAP est un organe de mutualisation, on peut davantage encore renforcer le fait d'éviter des doublons. Ce travail est d'ailleurs en cours.

Je le rappelle, à l'EAP, nous sommes une équipe de 50 personnes, nous avons un budget annuel de 7 millions d'euros, et notre financement est basé sur une clé de répartition prévue dans l'accord de coopération, à savoir 65-35, 65 par la Région wallonne et 35 par la Communauté française. L'EAP est un acteur transversal du développement des compétences. Comment cette action se concrétise-t-elle ?

D'abord, c'est au travers d'un catalogue de 300 formations environ à destination des agents du service public, tous niveaux et métiers confondus, et structurées dans une logique de parcours d'apprentissage. C'est déjà une particularité.

Ensuite, même si l'une de ses missions – comme Mme la Présidente l'a évoqué –, quand l'EAP a été créée, était l'organisation du certificat en management public – l'EAP a été longtemps associée au CMP, or, l'un n'égalé pas l'autre –, il y a aussi eu un travail de transfert des missions de formation, lesquelles étaient auparavant gérées par les services de formations des ministères SPW et MFWB. Ce travail de professionnalisation du métier de la formation a été engrangé sur plusieurs années. Aujourd'hui, on peut dire que nous disposons véritablement d'un catalogue très

étoffé, structuré autour d'une dizaine de thématiques, on aura l'occasion d'y revenir. On n'est pas une structure qui ne formait ou qui n'était destinée qu'à former de futurs managers.

Je viens d'évoquer le public privilégié des managers, parce que si l'on travaille sur l'évolution des administrations et le fait de la transformer ou de la faire bouger, ce sont les managers – je parle des 8 000 managers qui existent dans l'ensemble des entités, pas uniquement le top – qui font bouger les choses. Ce sont eux qui tiennent les équipes et qui font avancer les différents chantiers. Il était important de travailler à leur formation et à les soutenir dans leur travail et dans leur métier de manager.

Le catalogue de 300 formations, que je viens d'évoquer, a une particularité : pendant très longtemps, qui disait formation disait formation en classe. Vous avez certainement pu le voir dans le rapport d'activité qui vous a été transmis, l'EAP offre désormais des formations en présentiel, à distance, en e-learning, avec des parcours mixtes mêlant distanciel et présentiel. Ce n'est pas uniquement de la formation avec un professeur et des élèves, cela peut aussi être du coaching, du mentorat, du tutorat. Nous avons une diversité de modalités d'apprentissage, que nous avons mises en œuvre et qui font la richesse et le professionnalisme des trajets de formation que l'on peut mettre à disposition des agents. On aura l'occasion de revenir sur la pertinence de ces différentes modalités. L'idée est bien de créer le meilleur dispositif pédagogique pour favoriser le développement des compétences et avoir le plus d'impact possible dans ce transfert de compétences.

Cette mise à disposition vise un public potentiel de 34 500 agents. Depuis la création de la structure et avec les évolutions des transferts de compétences, on se retrouve aujourd'hui avec un public potentiel de 34 500 agents auprès de 49 entités clientes distinctes. Comme vous l'avez vu dans les rapports d'activité, même si nous avons l'entité SPW et l'entité MFWB, nous considérons que chaque administration générale ou direction générale, par domaine de compétence, est une entité en tant que telle, parce qu'elle a aussi ses besoins ou son approche par rapport à la culture de la formation qui n'est pas nécessairement la même. Dans le dialogue et dans la relation que l'EAP a avec ces entités clientes, nous avons une approche différenciée. En tout cas, nous essayons d'établir un contact privilégié avec elles.

Ce qui est extrêmement important aussi et que nous avons, presque dès la création de l'EAP, souhaité mettre en place face à l'absence de plateforme numérique à l'époque, c'est que nous avons très rapidement considéré qu'il était indispensable de digitaliser les processus d'organisation, de planification, de réservation, de mise à disposition des formations. Aujourd'hui, nous offrons un point d'entrée unique vers l'ensemble des agents sur tous les processus de formation, depuis la recherche de la formation jusqu'à

son inscription à une session, au suivi des parcours et à l'accès à l'ensemble des contenus pédagogiques.

Nous avons même été plus loin. Dans l'écosystème Région wallonne et Communauté française, nous ne sommes pas le seul acteur de formation ; des formations sont toujours dispensées par les différentes administrations pour tout ce qui est appelé « formations spécifiques » ou « formations métier ». Dès lors, il va de soi qu'un agent, par exemple, éclusier ou inscrit au FOREm, a non seulement accès au catalogue de formations de l'EAP – puisqu'il est un client, un apprenant qui peut bénéficier de l'ensemble de toutes les formations inscrites au catalogue de l'EAP sur la plateforme –, mais il dispose aussi de formations métier organisées par sa propre structure. Ce qui nous a semblé extrêmement important quand on a conçu la plateforme, c'était d'en choisir une qui permettait des évolutions et, à terme, proposerait à ces entités de bénéficier de notre plateforme pour y mettre leur propre catalogue de formations. On a maintenant 90 % des agents qui l'utilisent pour toutes leurs formations, que ce soient des formations inscrites au catalogue de l'EAP ou des formations organisées par leur propre administration.

Depuis plusieurs années, l'EAP est bien dans une démarche extrêmement claire de digitalisation, de simplification et d'orientation usagers. Je note aussi – c'est important de le souligner – que cette plateforme a été développée sur la dotation de l'EAP, sur les moyens mis à disposition, et elle est offerte à titre gratuit à ce stade. C'est vraiment un service que l'EAP offre. Cela fait partie de la spécificité de l'EAP de ne pas se contenter d'avoir ce catalogue, mais d'offrir un accompagnement aux différentes entités qui souhaitent – ou ont souhaité – bénéficier de cette plateforme, en les accompagnant pour monter sur la plateforme, les former. Puisque l'on a toute une série de processus liés à la formation qui sont normés, cela permet d'aller vers une harmonisation et une professionnalisation de toute une série de *process*, avec de la simplicité et une simplification pour les apprenants, mais aussi pour la ligne hiérarchique qui intervient dans cette trajectoire, puisqu'elle évolue au sein d'un même outil. C'est vraiment un très bel exemple de mutualisation, puisque l'on se retrouve avec une situation où, plutôt que de dépenser des budgets spécifiques aux différentes administrations, elles ont pu garder ces moyens pour leurs propres métiers et compétences.

Dès lors, l'EAP est vraiment au service de la fonction publique, mais elle est là aussi pour soutenir la mise en œuvre des politiques des différents ministres dans l'ensemble des domaines gérés, plus spécifiquement au niveau de la Région, mais évidemment aussi de la Communauté française. Ce ne sont pas les moindres, puisque le FOREm est sur la plateforme, de même que le SPW MI – pour ses formations organisées par le service – et, du côté de la Communauté française, on a l'ONE et l'ETNIC. Il y a une grande nécessité de maintenir à jour cet outil

informatique transversal, puisque cela se développe très rapidement. Il est important de rester en phase avec les standards actuels. Je ne vais pas rentrer dans le sujet tout de suite – j’imagine que l’on aura l’occasion d’échanger là-dessus tout à l’heure –, mais il est clair qu’avec l’intelligence artificielle, on va devoir prendre en considération le fait de disposer d’une plateforme qui pourra intégrer, dans le futur, différents standards en la matière.

Un dernier élément sur l’EAP, c’est notre cœur de métier : on a un catalogue et l’on sert l’ensemble des agents, tous niveaux confondus, quel que soit leur métier. On est bien dans du transversal. On touche l’ensemble des modalités d’apprentissage et l’on a une expertise dans l’ensemble de celles-ci.

Pour donner les formations, nous avons des prestataires. Quand on entend « École d’administration publique », on pourrait s’attendre à avoir un corps professoral, mais une des particularités de l’EAP – malheureusement ou heureusement, je ne sais pas – est que l’on n’a pas un staff d’enseignants pour dispenser les formations, on doit mobiliser des prestataires. Comme vous avez certainement pu le voir dans les rapports d’activité, on a des prestataires externes, on lance des procédures en marchés publics pour des formations dans différentes thématiques et on les attribue à des prestataires privés.

Nous avons aussi des partenariats avec des organisations du secteur public. On a, par exemple, une convention qui nous lie avec l’enseignement pour adultes, l’ancienne promotion sociale. On essaie de diversifier les thématiques et les collaborations avec eux.

Nous avons aussi développé et énormément investi pour recourir aux formateurs internes. Les formateurs internes sont des collaborateurs qui travaillent au SPW, dans les OIP ou au MFWB, et qui vont être mobilisés pour donner des formations sur toute une série de thématiques. Nous avons participé à l’évolution du cadre réglementaire sur la professionnalisation de ces formateurs internes ; deux textes réglementaires ont été adoptés sur la sélection de ces formateurs, leur indemnisation et l’accompagnement que l’EAP doit leur offrir. Ces formateurs le sont à titre occasionnel, ils ne peuvent former qu’à concurrence de 10 % de leur temps de travail. Pour que la qualité des formations soit à la hauteur, il est important d’accompagner ces agents et nous investissons beaucoup là-dedans.

Si l’on regarde l’évolution de l’EAP, on a augmenté ce vivier d’agents que l’on peut mobiliser comme formateurs internes. Au départ, ils étaient surtout cantonnés dans des thématiques très proches des matières régaliennes de l’administration ; maintenant, on élargit et l’on diversifie les compétences et les expertises. Nous essayons aussi de promouvoir le rôle et l’importance d’être formateur dans les administrations

pour que ce ne soit pas toujours les mêmes services, directions ou départements qui mobilisent leurs équipes. On se doute bien que, dans un contexte de raréfaction des ressources, où il y a moins de recrutement et de personnel, il ne faut pas que l’on se retrouve avec des déséquilibres ou des difficultés dans les services.

Être une organisation qui travaille avec des prestataires dont les origines et les logiques sont différentes, c’est aussi une des difficultés de l’EAP, mais c’est aussi une de ses grandes forces, avoir la capacité à s’adapter à différents environnements, différents contextes, tout en gardant le cap sur la qualité, sur des objectifs pédagogiques et sur un référentiel pédagogique extrêmement important.

Notre cœur de métier, c’est vraiment l’ingénierie de la formation. Cela veut dire aussi concevoir des dispositifs de formation de A à Z, ce que nous avons fait – j’aurai l’occasion d’y revenir, ou nous pourrions échanger là-dessus –, notamment le programme que nous avons lancé il y a maintenant quatre ans et que l’on a surnommé « Focoman », Formation cohérente pour le management, un produit « maison » qui a déjà formé, en formation de base, entre 350 et 400 managers. Cela montre la force et la capacité de l’organisation à ne pas être un simple organisateur, mais à concevoir des dispositifs en coconstruction avec les administrations.

J’ai déjà beaucoup parlé, je ne voudrais pas vous assommer avec ce que je vais vous raconter. Je pense que ce sera mieux d’échanger, mais je voulais juste insister sur ces éléments qui me semblaient importants et resituer ce que fait l’École d’administration publique. Je ne voulais pas non plus vous abrutir avec des résultats dont vous avez pu prendre connaissance dans le rapport d’activité. Je pense que cela n’avait pas beaucoup d’intérêt. Ce qui est intéressant, c’est que si l’on fait un petit focus sur les résultats concrets que nous avons eus en 2024-2025, cela démontre que nous tenons une série d’engagements et que nous sommes stables, surtout dans la durée.

Si je prends quelques chiffres, au départ, l’équipe avait un peu ce *motto* : « On veut former mieux, former plus, former moins cher ». Pourquoi le faisons-nous ? Parce qu’au niveau budgétaire, les moyens sont contraints. On sait, comme je le disais tout à l’heure, que la demande de formation est de plus en plus élevée. Dès lors, à un moment donné, il faut bien, je ne vais pas dire trouver des solutions, mais être capable de réinventer les processus de travail, les modalités de fonctionnement, les modalités d’apprentissage pour voir comment on peut réconcilier ces contraintes et la poursuite de nos objectifs, tout cela sans compromis sur la qualité.

C’était déjà notre *motto* pendant le covid, où l’on a digitalisé presque l’entièreté de notre catalogue de formation en un temps record. Toutefois, notre souhait était : pas de compromis sur la qualité. Nous ne nous

sommes pas contentés de dire « OK, on met un formateur devant un PowerPoint », nous avons décidé véritablement d'investir afin que tous les éléments de pédagogie pour garantir le transfert des compétences restent effectifs. Cela veut dire que si nous faisons du digital, si nous faisons du distanciel, il faut être encore un meilleur formateur que si nous sommes en présentiel. Former mieux, c'était en tout cas rester à ce degré de satisfaction de l'apprenant, qui est très stable depuis plusieurs années et se situe autour de huit sur 10. C'est quelque chose que nous avons maintenu.

Ces chiffres veulent dire quelque chose, dans la mesure où l'on a plus de 40 % de taux de réponse, si l'on fait un benchmark, – ce qui n'est pas évident du tout, en général, quand on fait du benchmark dans d'autres organisations –, le taux de satisfaction des apprenants est très bon et constant. Cette année 2025, en termes de nombre d'inscriptions, on a une augmentation de plus ou moins 23 % par rapport à l'année 2024, c'est beaucoup. Il y a des éléments d'explication là-dessus. Si l'on prend les agents formés, on est à 27 000 agents, à savoir une augmentation de 30 %. En 2025, cette augmentation est constante. Si vous regardez par rapport à 2024 ou 2023, on est en constante augmentation. Pourquoi est-ce aussi important cette année ? On a développé des e-learning rendus obligatoires en Région wallonne. Au niveau du SPW, il y a un e-learning de lutte contre la fraude. C'est quelque chose qui s'inscrivait dans des priorités gouvernementales par rapport au Plan de relance, et cetera, qui était extrêmement importante. Cela augmente rapidement le taux. Nonobstant, si vous l'enlevez, on est toujours dans une augmentation de ces chiffres.

On parle aussi de former moins cher. Cette année, par rapport à 2024, on était à un coût moyen de 83 euros par agent formé. Cette année, on est à 55 euros, parce qu'il y a eu cet e-learning réalisé par nous. Les coûts ne sont pas impactés sur des frais de prestataires. Cela a un coût en ressources humaines, chez nous, en interne, en temps de travail. Par rapport au calcul comparatif qui est fait, cela réduit le coût de cette année.

Ce qui était intéressant aussi et qui n'est pas dans le rapport d'activité, notamment dans le cadre du *spending review* sur la formation décidé par le Gouvernement cette année, qui est un exercice extrêmement intéressant, on en a profité de notre côté pour faire une série d'analyses. Il est vrai que l'on arrive à 28 euros par heure de formation, ce qui est inférieur aux opérateurs privés et qui est plus ou moins un coût équivalent au chèque-formation en Wallonie. C'est assez intéressant, c'est une manière de voir les choses avec d'autres lunettes. C'est un exercice que l'on a réalisé aussi.

Comme je le disais, on a plus ou moins 300 formations au catalogue. Elles sont réparties en une dizaine de thématiques que l'on va devoir revoir puisqu'on n'évolue plus vers des thématiques de formation. On va essayer de travailler de manière

systématique sur les référentiels de compétences. On va non plus identifier des besoins en formation, mais bien des besoins en compétences parce que, derrière les compétences, il y a des comportements. Une évolution de comportement amène à une transformation dans les résultats ; c'est le *switch* que l'on est occupé à faire à l'EAP.

Il y a énormément de formations au catalogue. Il faut savoir que ce catalogue fait l'objet d'un nettoyage de manière constante et annuelle. On passe en revue les formations, on évalue l'offre, on voit s'il est toujours nécessaire que ces formations soient inscrites au catalogue. La complexité de notre job est que l'on attend de l'EAP tant des formations transverses de base – secourisme, sécurité et prévention incendie – qui sont des besoins réglementaires et où il y a un volume important qui est nécessaire et qui doit être maintenu impérativement, et des formations en gestion de projet, en gestion des processus, qui ne sont pas du tout au même niveau. C'est une question qui revient souvent : toutes ces formations sont-elles nécessaires ? C'est difficile de se dire que l'« on en scrape 10 % », parce que, de toute manière, si l'on décide de ne plus les organiser, quelqu'un d'autre va devoir les prendre en charge. Sur une série de formations à grand volume, on est dans une mutualisation et une économie d'échelle. C'est un peu la particularité de notre offre qui n'est pas toujours compréhensible vers l'extérieur.

Concernant l'évolution des inscriptions par modalités d'apprentissage, avec le covid, tout était par nature en distanciel. Ensuite, pendant tout un temps, il y a eu un engouement pour rester dans ce distanciel. Par la suite, on a constaté que les gens voulaient absolument revenir en présentiel. On a maintenant cette capacité, cette habitude à moduler souvent – je ne vais pas dire en permanence – les différentes modalités. On constate qu'il y a ce besoin de retour en présentiel et une appétence réelle non pas pour le distanciel – qui serait une formation synchrone, mais à distance – mais pour de l'e-learning, parce qu'il y a de la flexibilité sur le moment où l'on peut se former.

Il est intéressant à retenir, et qui pourra peut-être faire l'objet aussi d'échanges ensuite, que l'on a tendance parfois à croire que l'e-learning, c'est la solution à tout. On peut évidemment absorber plus de volumes, mais cela coûte parfois très cher, ou, en tout cas, cela prend du temps pour le réaliser. Si on le fait faire par l'extérieur, il y a également un coût. Il y a aussi la difficulté de la mise à jour : on ne peut le faire que sur des dispositifs de contenus relativement stables.

Il y a également des formations, si l'on est vraiment dans un trajet où l'impact va être le plus important, le plus fort, si l'on arrive à mobiliser des dispositifs qui sont plutôt en hybride, où l'on va pouvoir jongler avec plusieurs dispositifs, à savoir de l'e-learning avant de commencer un trajet en présentiel, puis y ajouter après du coaching pour réactiver une série de contenus. Une

des forces de l'EAP, c'est la maîtrise de ces différents processus et de conception des différentes modalités d'apprentissage.

Un autre élément qui me semble extrêmement important, c'est le plan de formation. Vous avez vu qu'il y a énormément de données, d'indicateurs dans le rapport d'activité. C'est un des grands atouts de disposer d'une plateforme de gestion des formations qui nous permet non seulement de dérouler tous les processus de formation, mais aussi d'être capables de gérer les données, c'est-à-dire le nombre de groupes, et de faire des analyses, des *reporting* pour se rendre compte de la consommation et de permettre un pilotage ou des propositions de décisions sur la manière de faire évoluer les choix en matière de formation.

Au-delà des obligations de tout OIP, dans l'accord de coopération qui crée l'EAP, il y a aussi l'obligation de faire approuver, tous les deux ans, par le Gouvernement un plan de formation. La première définition d'un plan de formation, c'est normalement toute organisation qui fait le plan de formation de ses propres agents en fonction des compétences nécessaires, puis pour que cela colle à la stratégie qui va être déployée par l'organisation. Ici, le plan de formation de l'EAP, ce n'est pas le plan de formation de ses 50 collaborateurs, c'est la liste des engagements que la structure prend par rapport au nombre de sessions, de thématiques, de formations, qu'elle va organiser dans les deux ans à venir.

Cela nous permet de faire le point chaque année, de nous demander si nous avons tenu les engagements de ce plan. Comme vous l'avez vu, ces engagements sont toujours tenus et ils sont toujours dépassés, tant en nombre de jours de formation qu'en nombre de sessions organisées.

Je terminerai avec deux illustrations de la contribution de l'EAP à la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour moi, la première est ce dispositif de formation pour les managers. On a identifié rapidement – quand je dis « on », c'est l'EAP, mais pas uniquement – une demande très forte de la part des administrations, de nos collègues du SPW et du MFWB, de disposer d'un dispositif de formation pour leurs managers et d'avoir un parcours de développement des compétences lisible. Jusqu'à présent, il y avait énormément d'initiatives disparates, des *one-shots*. Ils demandaient de la stabilité dans les parcours de formation que l'on mettrait en place pour les managers. Si l'on veut faire avancer une structure, il est important que les gens aient un même vocabulaire et de mêmes réflexes pour être en mesure de se comprendre et d'avancer ensemble.

Il s'agissait aussi de renforcer le lien entre tous les niveaux de management. Souvent, les parcours de formation – je mets vraiment à part le certificat en

management public, qui est un autre dispositif –, même pour les formations mises en place pour les managers de l'administration, c'étaient souvent les gens dans les bureaux, dans l'administratif, qui en disposaient tandis que les managers sur le terrain, eux, étaient un peu laissés pour compte. On a essayé de travailler sur des dispositifs qui tenaient compte des profils de ces personnes, même si elles avaient besoin d'un développement de compétences dans des domaines similaires. L'approche n'était éventuellement pas la même, mais il fallait que cela soit pertinent pour qu'il y ait un impact.

Aujourd'hui, pour vous donner une idée, depuis 2022 et 2025, on a mis en place une offre de formation de base pour les nouveaux. L'idée est bien que les personnes, de préférence dans les six mois de leur désignation, fassent partie d'une cohorte et soient accompagnées dans leur prise de fonction. On a eu 450 managers formés, avec – il est tout de même important et intéressant de le dire – plus ou moins 1 200 euros par agent formé. C'est l'EAP qui a pris la coordination pédagogique, l'animation de ce type de dispositif. Puis, il y a une offre de formation continue, parce qu'il ne faut pas uniquement former les nouveaux managers ; il y a tous ceux qui sont en place, depuis parfois très longtemps, et qui ont besoin d'avoir leurs compétences mises à jour ou revues en fonction de l'évolution de l'administration.

Un deuxième exemple, c'est l'offre en simplification administrative. Depuis plusieurs années, une série de formations étaient déjà disponibles en simplifié. Ici, avec le choc de simplification décidé par les Gouvernements, on est main dans la main avec les équipes qui y travaillent pour venir soutenir cette initiative par la mise en œuvre des formations qui sont au catalogue et, de nouveau, donner de la lisibilité à ces différentes formations pour que les personnes qui en ont besoin puissent s'y retrouver. On a vraiment travaillé sur ces notions. Il y a déjà tout de même une bonne palette qui est là et qui vient en soutien à ces priorités du Gouvernement. Ce sont peut-être des choses dont on peut reparler après, si vous le souhaitez.

En conclusion, soutenir l'EAP, c'est investir dans une culture commune d'apprentissage. C'est clair que nous sommes une structure externe. On peut faire les meilleures formations du monde, avec les meilleurs formateurs, sur les thématiques les plus adéquates, si l'apprenant n'est pas soutenu par son manager dans son administration d'origine, sur le fait qu'il aille en formation, sur le fait qu'il y a du sens à cette formation – pourquoi, à quoi va servir cette formation –, l'impact ne peut pas être donné. C'est extrêmement important de travailler sur cette culture d'apprentissage. C'est une des choses que l'on fait dans le cadre de notre dispositif Focoman : sensibiliser les managers au rôle de mentor qu'ils doivent avoir pour leurs équipes. C'est extrêmement important.

Nous sommes un outil central, aligné déjà depuis plusieurs années sur les priorités décidées par les Gouvernements. Nous sommes dans la mutualisation. Par définition, par naissance, on est transverse, on a cette plateforme, on fait des économies d'échelle. On a aujourd'hui une expertise reconnue en ingénierie de la formation, même si c'est quelque chose que l'on essaie de marketer. Ce que l'on retient, c'est le catalogue et la plateforme, mais pas nos savoir-faire. C'est quelque chose sur lequel on continue à travailler.

On a des processus de formation entièrement maîtrisés. Nos processus sont cartographiés et documentés. On est un OIP, il y a une transparence complète, puisque nous avons des obligations de *reporting* et de résultats sur notre activité et sur ce que nous réalisons.

Je suis navrée d'avoir été aussi longue, mais je vous remercie pour votre attention et je suis à votre disposition pour répondre aux questions.

Mme la Présidente. – Merci beaucoup, Madame Küntziger, et pas de problème avec le timing, il y avait deux rapports. Cela vaut la peine d'en parler en profondeur.

Échange de vues

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Merci pour votre exposé. C'est un plaisir de vous accueillir aujourd'hui. Je soulignerai que nous sommes ici depuis bientôt deux ans et que c'est la première audition que notre Commission organise.

(Réaction de M. Bastin)

On n'est quand même pas très loin de la moitié de la législature, il était temps. Monsieur Bastin, j'arrondis beaucoup.

C'était important d'avoir votre éclairage. On a déjà eu l'occasion d'évoquer l'École d'administration publique, soit au travers de nos questions parlementaires, soit au travers des rapports de la Cour des comptes déjà précédemment, mais nous n'avions pas eu votre éclairage. C'est important aujourd'hui. Puis, cela fait presque deux ans, mais il y a de jeunes parlementaires, de nouveaux parlementaires pour qui il est toujours intéressant d'avoir cet éclairage, à la fois sur la naissance de l'école, son parcours et aujourd'hui la manière dont les missions peuvent être accomplies et comment l'école garantit d'assurer les priorités gouvernementales en matière de formation et surtout de mutualisation de nos moyens. C'est un élément qui reviendra régulièrement dans notre échange.

Je voudrais vous remercier, Madame la Directrice, pour la présentation très claire, soutenue par une présentation écrite, ce qui permet toujours de mieux accrocher l'attention. Merci d'avoir réalisé cet exercice de synthèse qui me semblait très *up to the point*, vraiment très concret, très précis, très en phase avec les attentes que nous pouvons avoir au niveau politique. Parmi vos deux rapports, je me suis principalement focalisée sur le dernier, celui de 2025. Il est limpide et exprime une vraie vision de ce que doit être un organisme tel que le vôtre, avec une traduction en tableaux, en chiffres, en graphiques, et des indicateurs nombreux et pertinents. Cela vous permet, ainsi qu'à nous, de réaliser rapidement une analyse, d'imaginer combien le *reporting* peut être agréable avec de tels indicateurs et comment vous pouvez piloter et prioriser les choix au travers de la clarté de l'exercice. Merci beaucoup pour votre présentation, les documents et rapports qui nous sont soumis.

L'École d'administration publique n'est pas un opérateur parmi d'autres. Il a cette spécificité – je pense que vous l'avez bien montré dans le titre que vous avez utilisé pour la présentation – d'être un outil de mutualisation. Cela ne percole probablement pas assez dans les échanges que nous avons déjà pu avoir jusqu'à présent. C'est aussi un outil de conception et de formation structurant au cœur de la professionnalisation de nos administrations, qui va véritablement contribuer à la qualité du service rendu aux citoyens, mais aussi à la qualité de l'offre de formations et de la réponse aux priorités de l'administration. Encore faut-il qu'elles soient exprimées de manière entendue entre les différentes administrations. Vous avez soulevé 49 entités clientes de votre administration. Comment faire pour mettre sur pied cette offre de formation, puisque vous devez rédiger ce plan qui sera valable pour les deux ans à venir ? En amont, comment vous organisez-vous ? Quelles sont les démarches pour permettre de tirer la substantifique moelle de ce que chacun souhaite et de ne pas partir dans des directions complètement divergentes, et pour vous faciliter ce travail ?

Les résultats présentés dans les rapports d'activité doivent être reconnus. L'École d'administration publique forme davantage d'agents d'année en année, touche un public plus large et le fait avec un coût moyen en diminution. N'est-ce pas magnifique, chers collègues, de faire plus avec moins ? Là, vous avez un exemple sous les yeux. Les résultats ne peuvent suffire à eux seuls pour établir un bilan parce que, dans le même temps, souvenez-vous que la Cour des comptes avait mis en évidence une série de fragilités qui portaient principalement sur des éléments de nature budgétaire et comptable, par exemple, le contrôle interne de séparation de fonctions. Toutefois, j'ai lu dans votre rapport qu'il y avait une procédure de recrutement d'un responsable budgétaire et financier, mais que la procédure n'avait pas abouti. En tout cas, c'est ainsi que vous le formulez dans le rapport. Y a-t-il une explication concernant les remarques émises par la Cour des

comptes, qui s'interrogeait également sur le fonctionnement du conseil d'administration ? Avez-vous des éléments à nous livrer à cet égard ? Quelles sont vos relations ? Comment cela se passe-t-il ? Les difficultés énoncées sont-elles résolues ?

Aujourd'hui, nous avons l'opportunité de vous entendre, déjà pour apporter ces quelques réponses par rapport à la Cour des comptes, mais surtout pour apprécier avec vous dans quelle mesure l'École d'administration publique dispose des ressources et des appuis nécessaires de la part de la tutelle. Il nous semble essentiel de veiller à la fiabilité, la transparence et la sécurité de la gestion publique, puisque l'EAP est appelée à jouer un rôle croissant dans l'accompagnement et la structuration des compétences au sein de la fonction publique, avec un contexte que nous n'ignorons pas, puisque nous en parlons à chaque réunion : les contraintes budgétaires qui pèsent sur l'ensemble de la fonction publique. Des mesures d'économies sont demandées aux services – ce qui n'est pas neutre – et cela a des incidences directes sur les moyens humains, sur l'organisation de formation et, potentiellement, sur la qualité du service rendu. Dans ce contexte, la baisse du coût moyen par agent formé pourrait être interprétée comme un indicateur d'efficacité. Cela soulève toutefois une interrogation bien légitime. Cette évolution résulte-t-elle d'une optimisation structurelle ou traduit-elle plutôt une contrainte susceptible, à terme, d'affecter la qualité des formations et leur impact réel ? C'est une vraie question.

Nous ne pouvons pas passer outre d'évoquer la suppression du certificat de management public comme condition d'accès aux fonctions de mandataire. C'est une évolution significative. Notre groupe a toujours soutenu ce certificat de management public. C'est un exemple qui nous est envié. C'est un rassemblement des acteurs de la société, comme les universités, qui, ensemble, produisent du contenu de haute qualité. Nous ne sommes pas d'accord avec la majorité gouvernementale par rapport à la suppression de ce certificat de management public. Celui-ci contribuait à structurer un socle commun de compétences managériales au sein de l'administration et des 49 entités différentes. Sa disparition invite dès lors à s'interroger sur la cohérence d'ensemble de la politique de professionnalisation de la fonction publique.

Au fond, l'École d'administration publique est-elle appelée à s'affirmer pleinement comme un levier structurant de la professionnalisation de la fonction publique, ou risque-t-elle d'évoluer vers un modèle davantage contraint, susceptible de voir sa portée également contrainte et limitée ?

Je poserai mes questions à Mme la Ministre dès qu'elle sera revenue. Je passe dès lors aux questions à Mme la Directrice générale.

À ce jour, quelle est la condition, l'état général, de l'École d'administration publique, tant sur le plan de l'organisation que sur le plan de la stratégie ? Comment l'école peut-elle adapter son fonctionnement aux contraintes budgétaires actuelles ? Quels sont les impacts concrets sur l'offre de formation ? Disposez-vous aujourd'hui d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact réel des formations, au-delà des taux de satisfaction ? Vous nous avez montré tout cela.

Sur les pratiques professionnelles des agents – d'emblée, je conçois bien que, sur la pratique professionnelle, vous n'êtes pas dans les services qui bénéficient de la formation pour le mesurer –, disposez-vous d'un moyen, d'un *reporting* pour les connaître ? Ce serait intéressant d'avoir votre avis là-dessus.

Sur la suppression du certificat de management public, quel est clairement l'impact en termes de suivi ? En termes de personnel, y a-t-il un impact ? Y a-t-il un impact en volume d'heures de formation et, plus largement, sur les missions ? Allons-nous carrément stopper de proposer cette offre de formation qui, pour moi, était bien calibrée avec les universités ? L'arrête-t-on puisque ce n'est plus une condition ? Arrête-t-on de former les managers sous ce format ? Si l'on arrête, qu'est-ce qui le remplace demain ? Pouvez-vous nous confirmer que le CMP était ouvert à des candidats extérieurs à l'administration ? C'est une question importante. Le cas échéant, pouvez-vous préciser ce que cette ouverture pouvait apporter relativement à la diversité des profils ? Il a trop souvent été répété que c'était réservé à quelques-uns en interne et que ce n'était pas ouvert sur l'extérieur.

Comment vous projetez-vous, à un horizon de cinq ans, dans le contexte tel qu'on le voit aujourd'hui : extinction du CMP, diminution des budgets, certes, augmentation des heures de formation et des publics formés, et une demande croissante de l'apprentissage ? Finalement, l'une de vos missions est aussi de faire en sorte que la formation continue devienne un vrai réflexe dans l'administration. Si vous réussissez cette mission, cela veut dire que nécessairement vous allez manquer de moyens. Dès lors, quelle est votre stratégie ? Comment voyez-vous les choses à un horizon de cinq ans ?

Dans le contexte actuel marqué par le développement rapide de l'intelligence artificielle, comment ces enjeux sont-ils intégrés dans les formations que vous proposez ? Des modules spécifiques sont-ils développés ? Y a-t-il une montée en puissance de ces formations ? Disposez-vous d'une feuille de route stratégique en la matière, ou avez-vous reçu des orientations, ou des directives spécifiques de la part du Gouvernement, en particulier de Mme la Ministre ?

En ce qui concerne les ressources humaines, quelle est aujourd'hui la part respective des formateurs internes et externes ? Vous l'avez déjà évoqué un peu

tout à l'heure, mais pouvez-vous nous en dire un peu plus ? Y a-t-il une stratégie de renforcement de l'internalisation des formations ? Dans un contexte de contraintes budgétaires, ne serait-il pas pertinent de valoriser davantage les compétences internes de l'administration ?

Pouvez-vous préciser l'état d'avancement des principales recommandations de la Cour des comptes ? Je ne m'y attarderai pas. On ne doit pas refaire le débat, mais s'il y a des choses que vous souhaitez exprimer à cet égard, il s'agit de vous permettre d'en avoir l'opportunité. Quelles mesures ont été prises pour renforcer le contrôle interne, par exemple ? Vous pouvez peut-être nous en dire plus.

Je vous ai demandé tout à l'heure si vous disposiez d'indicateurs pour savoir si les formations suivies faisaient évoluer les pratiques professionnelles. Existe-t-il un lien formalisé entre les formations et l'évolution de carrière, l'amélioration des performances, que ce soit individuel ou collectif ? On espère y voir la réduction des dysfonctionnements éventuels au niveau de l'administration.

Quant à la charge de travail, on a vu qu'une partie importante des non-présentations, de l'absentéisme en formation, était liée aux excuses médicales. Forcément, si l'on est malade, on ne sait pas venir aux formations. Cependant, la plus grosse partie n'est pas cela, ce sont les besoins des services. Avez-vous, à cet égard, mené votre enquête pour savoir si l'excuse est utilisée parce que, au moment où l'on arrive à la veille de la formation, on n'a peut-être plus le même regard, le même besoin ou la nécessité ne se fait plus ressentir de la même manière ou est-ce réellement au niveau de la direction des services qu'il y a des impondérables ? Que cela représente ce pourcentage important ? Vous avez peut-être des explications par rapport à cela. Observez-vous un taux d'abandon ou de non-participation lié à un manque de disponibilité des agents ? Si l'on ne vient pas la première fois parce que l'on a une obligation de service, a-t-on, la fois suivante, vraiment envie de venir ou cela freine-t-il un peu la participation ? Les managers ont-ils encouragé ou incité à libérer du temps pour la formation de leurs équipes ? Bref, avez-vous plutôt une partie prenante positive et favorable de la part des managers de l'administration ?

Sur les effets de la rationalisation budgétaire, j'avais préparé une question sur la baisse du coût moyen par agent. Est-ce lié à un changement de format ? On a vu que vous avez amplifié largement l'e-learning, au point d'être, la dernière année, presque pour moitié par rapport au présentiel. Avez-vous travaillé sur la durée de la formation, et réduit les formations, ou diminué les coûts pédagogiques ? Avez-vous identifié des formations qui ont dû être réduites, adaptées ou supprimées pour des raisons budgétaires ?

Relativement aux formateurs et à la qualité pédagogique, quels mécanismes garantissent aujourd'hui la qualité des formateurs externes ? Avez-vous une procédure d'évaluation ? Les formateurs internes bénéficient-ils d'un encadrement ou d'une formation continue ? Existe-t-il une évaluation comparative de la qualité entre formateurs internes et externes ?

Concernant la stratégie, comment l'école articule-t-elle aujourd'hui ses missions entre le volume de la formation, le développement des compétences et les cibles de ces compétences à développer, et l'accompagnement des transformations administratives ?

On a vu que vous aviez beaucoup travaillé sur la simplification administrative. C'est aussi une priorité gouvernementale. Cela vous demande-t-il de revoir vos plans de formation ? Existe-t-il une hiérarchisation des priorités ?

Pour le reste, je reprendrai la parole, Madame la Présidente, lorsque Mme la Ministre sera présente pour lui poser des questions. Je vois que certains tiquent, mais je voudrais lui poser des questions et je les lui poserai lorsqu'elle sera présente.

Mme la Présidente. – C'est tout à fait votre droit de vouloir interroger la ministre. Je rappelle que, dans le cadre d'auditions, elle n'est pas obligée d'être présente. Je n'ai pas fait de suspension de séance quand elle m'a demandé à s'absenter, mais je vous rendrai la parole dès qu'elle sera de retour.

La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Je remercie Mme la Ministre pour la clarté de son exposé.

(Réactions dans l'assemblée)

Mme la Directrice générale, pardon.

(Réactions dans l'assemblée)

Vous n'êtes pas encore ministre, mais qui sait ?

À la lecture des rapports 2024 et 2025, Madame la Ministre. Madame la Directrice générale, décidément ! Je veux vous promouvoir directement pour remplacer la ministre, qui rentre.

(Réactions dans l'assemblée)

À la lecture des rapports 2024 et 2025 de l'École d'administration publique, nous voyons se confirmer une évolution très importante. L'EAP n'est plus seulement un opérateur de formation performant, mais devient progressivement un véritable levier de transformation de culture managériale au sein de la fonction publique wallonne.

Les chiffres sont parlants – ma collègue en a parlé – puisque le coût moyen par agent formé diminue, les inscriptions augmentent et la mutualisation des outils numériques progresse. Les premières cohortes Focoman sont désormais achevées.

Madame la Directrice générale, on voit que vous pouvez faire plus et faire mieux avec moins. Ce que nous disons depuis deux années, Madame Tillieux, se confirme ici. Nous entrons dans une phase nouvelle où l'enjeu n'est plus seulement de déployer un dispositif, mais de vérifier ce qui change réellement dans la vie des services. C'est là, à nos yeux, le cœur du sujet.

Le CMP appartient désormais au passé. Le nouveau modèle repose sur une approche qui se veut plus ouverte, plus souple et davantage centrée sur les compétences réelles. Cette orientation peut être pertinente, à condition qu'elle permette de faire émerger un leadership public fondé sur la confiance, la responsabilisation et la capacité à mobiliser des talents internes.

Vous avez été très claire, Madame la Directrice générale, mais j'ai tout de même quelques questions.

Tout d'abord, le rapport montre que l'EAP assume une montée en charge importante dans un cadre budgétaire plus contraint. Pour notre groupe, la question est centrale : l'école dispose-t-elle durablement des moyens humains – vous avez parlé des ressources externes – ainsi que des moyens pédagogiques et numériques nécessaires pour rester le moteur de cette transformation managériale ?

Le nouveau volet RH de Focoman ouvre-t-il une perspective particulièrement intéressante ? Au-delà de la seule montée en compétence des managers, comment ce parcours peut-il contribuer à diffuser, dans l'ensemble de l'administration, une culture de gestion plus humaine, plus responsabilisante et davantage attentive à l'accompagnement des agents sur le terrain ?

L'EAP ne couvre aujourd'hui qu'un nombre limité d'entités publiques, à savoir 49, alors même que l'enjeu de la professionnalisation dépasse largement le seul périmètre des administrations actuellement affiliées. Dans une logique de bonne gouvernance, de mutualisation des moyens et de diffusion d'une culture commune de service public, ne serait-il pas pertinent d'élargir progressivement l'accès aux formations de l'EAP à l'ensemble des entités publiques régionales ?

Enfin, sur le fond, ce que nous attendons, ce n'est pas seulement davantage de formations. Nous attendons un management public qui donne du sens, qui renforce la confiance dans les équipes, qui fluidifie la décision et qui améliore concrètement la qualité du service pour les citoyens, les communes et l'ensemble des usagers.

J'avais une question sur l'intégration de l'intelligence artificielle, mais, ma collègue en ayant déjà fait part, j'attendrai votre réponse.

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

Mme Alice Bernard (PTB). – C'est à mon tour de remercier Mme Kuntziger pour son exposé et pour toutes les informations qu'elle nous a résumées aujourd'hui, puisque le rapport est en effet très dense et très riche. J'ai quand même quelques questions pour lesquelles j'aimerais avoir des précisions. Il est clair que c'est une structure qui vise à former les agents dont la mission, de façon prioritaire, est de rendre les meilleurs services possibles aux citoyens de la Région et de la Communauté. Avec cette priorité de rendre service aux citoyens – vous l'avez évoqué –, on veut former plus et mieux, mais il y a des contraintes budgétaires. Je comprends tout à fait que ce ne soit pas évident pour vous d'aboutir dans tous les objectifs.

Une première question que j'ai concerne le contenu des formations. Quelle est l'articulation entre les demandes de formation des agents à titre individuel et leur hiérarchie ? Comment cela se passe-t-il ? Est-ce l'agent qui fait une demande et qui la soumet à sa hiérarchie ? Ou est-ce la hiérarchie qui décide qui va suivre cette formation ? Ou est-ce un mélange des deux ?

On a vu qu'il y avait une augmentation du nombre de formations, essentiellement la dernière année. Certaines de ces formations sont obligatoires. J'ai un peu la même question à ce sujet. Combien de formations sont choisies par les agents ? En même temps, nous constatons qu'il y a certes plus de personnes formées, mais pendant moins longtemps. N'y a-t-il pas un risque au niveau de la qualité de la formation si l'on diminue le temps de formation ?

Toujours au niveau du contenu, quel est le rôle des formations dans le parcours d'évolution statutaire, puisqu'il y a encore des agents statutaires dans la fonction publique ? Les formations font-elles partie de leur parcours statutaire ? Quel est le parallèle pour les agents contractuels ? Les parcours de formation sont-ils les mêmes ou sont-ils différents ?

Comme vous l'avez indiqué, il y a une augmentation nette des formations en ligne. Vous avez parlé de la pandémie de covid-19, et du fait que maintenant, il y ait plus ou moins une stabilisation. Il y a quand même plus de formations en ligne qu'avant. Est-ce uniquement pour des raisons budgétaires que ces formations se déroulent essentiellement en ligne ? Ne perd-on pas en qualité ? Parfois, c'est plus difficile de se former tout seul derrière un écran que de le faire dans un groupe au sein duquel on peut échanger.

Par rapport au budget, vous avez dit qu'il y avait un coût moyen de 28 euros par heure de formation, si j'ai bien vu les tableaux. Les formations en ligne coûtent

probablement moins cher que celles en présentiel. Pouvez-vous nous donner un peu plus de détails sur le niveau des formations ? Vous avez dit qu'il y avait eu 1 900 manageurs, dont une partie – 450, si j'ai bien vu – était des nouveaux. Pour ces derniers, le coût de la formation était de 1 211 euros. On voit que le coût moyen de la formation par agent est de 57 euros, si j'ai bien retenu. Quelles formations demandent le plus d'investissement financier ?

Par rapport à l'évaluation des formations, vous évoquez 40 % de réponses et les gens qui répondent sont à 80 % satisfaits. Cela donne une moyenne de huit sur dix pour les formations. Vous affirmez que 40 % de réponses, c'est beaucoup. Cela veut quand même dire que, pour 60 % des agents, on ne sait pas vraiment s'ils sont contents des formations ou pas. Avez-vous prévu des incitants à répondre ? Ces évaluations sont-elles des évaluations internes ou procédez-vous avec l'aide d'un organisme extérieur ?

Vous avez fait un focus sur la formation, sur le management et sur les processus de simplification administrative. Est-ce plutôt une demande du Gouvernement ou une conclusion à laquelle vous êtes arrivée en fonction des besoins ?

Vous avez parlé du plan de formation. J'ai peut-être été un peu distraite, mais il me semble avoir lu que le plan de formation n'était pas encore complètement validé pour la suite. Vous allez peut-être me démentir, mais si le plan n'est pas validé, comment pouvez-vous dès lors construire des perspectives ? Surtout que l'on a cru comprendre, de la part du Gouvernement, qu'il y aurait moins de recrutements et moins de ressources. Dès lors, comment allez-vous procéder ?

J'ai cru comprendre que les nouveaux agents avaient moins accès aux formations. Pouvez-vous nous éclairer sur les raisons de ce moindre accès ?

Madame la Ministre, j'imagine que vous voyez venir ma question : si l'on a besoin d'agents bien formés pour rendre de bons services aux citoyens, les aspects budgétaires sont très importants. Existe-t-il des plans ou des perspectives pour que l'on débloque plus d'argent pour mieux former les agents de la fonction publique ?

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

M. Vincent Palermo (MR). – Madame la directrice générale, merci à vous ainsi qu'à vos équipes pour tout le travail fourni et de faire en sorte que nos agents soient les mieux formés.

On parle quand même d'un sujet qui, aujourd'hui, doit se voir pour demain. Par rapport à la future réforme, on sait que le monde change au quotidien, et il change tellement vite que, parfois, on se lève et l'on se demande si ce qui s'est passé hier va encore se passer aujourd'hui et le lendemain. On parle systématiquement de l'intelligence artificielle, du numérique, des

différents besoins des agents, de la population, parce que les besoins d'il y a 20 ans ne sont plus ceux d'aujourd'hui.

Il y a aussi le vieillissement de la population parce que l'on ne parle pas à des jeunes de 20 ou 25 ans comme à des personnes expérimentées de 65, 70 ou 80 ans. L'administration se doit d'être plus rapide, plus flexible et encore plus performante. J'insiste sur le « encore plus », parce qu'un excellent travail est déjà effectué. L'administration doit se gérer demain, pas comme elle se gérait hier ou avant-hier. C'est aussi important que tout le monde puisse le comprendre.

Passons à la valorisation des compétences. Si c'était ouvert à l'extérieur, c'était plus contraignant, plus difficile. On sait que ce n'était pas simple quand on n'était pas dans le sérail. Cette valorisation sera importante parce que ce sera aussi l'expérience de celles et ceux qui travaillent aujourd'hui dans les différents services, dans les différents domaines, avec sans doute – on dit toujours que l'on n'a pas la tête dans le guidon – des vues extérieures en termes de management, de vision, que ce soit bon, moins bon, à améliorer. Cela apportera pas mal de nouveaux challenges, de nouvelles envies et de partage, tout cela dans l'intérêt de servir au mieux nos concitoyens. Ce ne sera plus seulement une question de diplôme ; on pourra se dire que l'expérience, le fait d'avoir un vécu et de souhaiter le partager – de surcroît dans le service public – aura tout son sens et pourra contribuer à faire en sorte que l'on s'améliore de jour en jour, de semaine en semaine et de mois en mois. Cela permettra aussi à l'administration d'avoir encore plus de compétences, d'ouverture et d'efficacité et de s'adapter – je le répète, ce n'est pas par distraction – aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

Avant de vous poser quelques questions sur l'IA, j'aimerais revenir sur un aspect de ce sur quoi nous avons travaillé ensemble, car il y a des discussions. L'EAP devient moins un passage obligatoire comme elle l'a été, mais plutôt un outil de formation continue qui apporte encore une valeur ajoutée. C'est ce qui va encore ressortir par rapport à tout ce que je viens de dire. Je ne dis pas que tout est beau ou qu'il n'y a pas d'améliorations possibles, mais je pense aussi que la possibilité de faire changer les choses et de correspondre de plus en plus aux besoins – qui vont très vite – va aussi donner une autre dimension.

Je parlais d'IA tout à l'heure ; dans la DPR 2024-2029, la stratégie Digital Wallonia insiste sur l'accélération de l'intégration de l'IA dans les services publics pour réduire les coûts, améliorer le service à l'utilisateur et faciliter le travail des agents, les deux étant évidemment liés. Votre rapport 2024-2025 montre que l'EAP a lancé des conférences sur l'IA, un code de conduite interne, des formations, le trajet de passeport IA en partenariat avec l'AdN, ainsi que l'expérimentation avec Copilot. Comment vous

assurez-vous que ces initiatives ne se limitent pas exclusivement à de la sensibilisation, mais débouchent bien sur des changements de pratiques dans les services, mesurables au regard des objectifs de la DPR ? Il s'agit de la productivité, de la qualité du service, de l'inclusion numérique, mais aussi de la temporalité, car on sait que tout ne peut pas changer du jour au lendemain. Il sera dès lors aussi important de voir si vous avez déjà des indicateurs et des retours ou si vous comptez en avoir dans deux mois, trois mois ou six mois. Ce sont des éléments qu'il sera intéressant de connaître.

En termes d'éthique et de respect de l'IA Act, plusieurs débats ont été organisés en nos murs, lors desquels on a pointé la nécessité de concilier le déploiement de l'IA et le respect futur de l'IA Act européen dans la fonction publique, notamment en termes de transparence et de protection des données. Votre rapport 2025 évoque un code de bonne conduite IA, des formations spécifiques et l'extension du dispositif aux formateurs internes. Pourriez-vous nous apporter quelques précisions sur le contenu opérationnel de ce code, comme les types d'usage autorisés ou proscrits, l'exigence de traçabilité et la validation humaine ? Comment intégrez-vous dès à présent l'exigence de l'IA Act dans vos formations et vos propres pratiques internes ? Si ce n'est pas encore le cas, quand entendez-vous le faire ?

On a parlé tout à l'heure de l'articulation entre IA et formation des managers, c'est la transformation organisationnelle. La DPR souligne toujours que la transformation numérique passe par les managers via la formation continue et une culture de la donnée et de l'IA au sein de la fonction publique. En effet, on sait l'importance que l'IA a aujourd'hui, y compris dans la fonction publique. Vos dispositifs Focoman, y compris le nouveau trajet RH, sont-ils explicitement articulés avec l'IA et la gouvernance des algorithmes ? En d'autres termes, comment l'EAP veille-t-elle à ce que les managers ne soient pas seulement des utilisateurs avertis de l'IA, mais bien des pilotes responsables des projets IA dans leurs services, capables d'en mesurer les risques, les biais et les effets sur les agents et les usagers ? C'est très important.

Par rapport à l'IA, globalement, y a-t-il une évolution ? Comment les agents perçoivent-ils cela ? Comment la population perçoit-elle cela ? D'après vous, quelles sont les avancées à faire avec une technologie, avec des méthodes qui vont s'accroître rapidement dans les prochaines années ? Merci à vous et à vos équipes.

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

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Merci beaucoup, Madame la Directrice générale, pour les rapports et l'exposé, qui sont réellement éclairants. Je pense que nous avons tous, selon les groupes politiques,

mis l'accent sur l'une ou l'autre particularité. Je vais me permettre d'en évoquer deux, particulièrement importantes pour mon groupe.

Vous avez très bien rappelé – c'est fondamental – que cette École d'administration publique était à la croisée des chemins entre la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles. Des outils de collaboration et de synergie entre la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles, il y en a peu et peu qui sont aussi concrets et probants que celui que vous venez de nous exposer.

Notre message politique est d'engager, via votre présentation, ce Gouvernement à aller davantage vers des outils de collaboration. Par rapport notamment au Gouvernement, aux doubles casquettes, et cetera, nous trouvons que l'EAP est beaucoup plus efficace et opportune, vu la réelle collaboration et la synergie entre ces deux entités. Vous avez rappelé – c'est impressionnant – que 34 500 agents sont touchés, dans 49 entités. C'est une synergie que nous voulions saluer, et qui est vraiment fondamentale et constructive.

Le deuxième point, c'est que cette École d'administration publique est confrontée à la décision du Gouvernement de mettre fin au certificat de management public, que nous regrettons infiniment. Nous pensons que cela va avoir des impacts politiques et sociétaux très importants sur toute l'administration. Je vais adresser des questions plus précises sur l'École d'administration publique, qui va devoir gérer cela. Nous continuerons à insister sur le fait que le certificat de management public ne devrait pas disparaître. C'est une validation impartiale des compétences et quelque chose d'extrêmement important pour l'administration.

Madame la Directrice générale, on voit le nombre constant d'inscriptions. Vous avez expliqué l'impact de l'e-learning – on peut le comprendre –, c'est une formation obligatoire. Merci pour votre honnêteté. Sur le reste, vous avez précisé qu'il y avait quand même une augmentation tangible. Comment l'expliquez-vous, au-delà de la formation e-learning obligatoire ? Avez-vous envie de mettre l'un ou l'autre point en évidence par rapport à cette augmentation ?

Par ailleurs, peut-être ai-je été distraite, mais il me semble que vous n'avez pas dépeint, ou pas très longuement, la diminution importante du nombre de stagiaires en formation. Ma collègue, Mme Bernard, a posé des questions sur le stage en tant que tel, que je résumerais à « pour qui, pourquoi ? ». Je voulais savoir si cette diminution de stages était réellement actée. On pourrait y voir un lien avec les décisions prises aujourd'hui par ce Gouvernement par rapport à l'administration en général. Certaines formations sont-elles davantage touchées par rapport à ce stage ? Quelles sont vos pistes de solutions pour que ces stages puissent être effectués ? Quelle est votre position en la

matière ? Ce sont des compétences nécessaires à acquérir in situ, pour résumer très brièvement.

Dans un troisième point, par rapport à cette fameuse suppression du certificat de management public et à cette validation objective de compétences – on n’a jamais dit que l’on était pour le CMP tel qu’il était, on est tout à fait d’accord qu’il est perfectible, mais on n’est pas d’accord de le mettre à la poubelle –, vous avez énoncé quelques pistes de transformation concernant les managers publics qui viendraient renforcer la formation et les compétences de leadership. Pouvez-vous les préciser ?

En particulier, nous sommes convaincus que, pour la formation des futurs hauts managers, surtout s’ils viennent du privé, ils ont très certainement une formation spécifique à avoir pour connaître les fonctionnements du public et pour que cela puisse matcher. Si ce Gouvernement est radical en termes de provenance des hauts managers, et cetera, et du fait qu’il faille y amener une touche privée – il est au pouvoir et l’on peut l’entendre, soyons constructifs –, cela implique des formations ad hoc pour prendre en considération le management public tel qu’il est aujourd’hui. Quelles sont vos suggestions en matière de formation par rapport à ces hauts managers ? La question est posée, mais toujours sur le fond de la disparition du certificat du management public.

Je voulais aussi évoquer avec vous la plateforme. Vous l’avez très bien dépeinte. Je vous avoue qu’avant les rapports et avant d’entendre votre exposé, je me disais : c’est une plateforme en ligne, il ne manquerait plus que cela que l’on ne puisse pas choisir sa formation en ligne. On est tous en 2026. Vous l’avez bien exprimé, vous avez bien montré à quel point c’était plus qu’une gestion des inscriptions, que c’était plus par rapport à des parcours, et cetera. Je ne vais pas refaire votre présentation ni le rapport.

Par rapport à cette plateforme, censée évoluer avec un nouveau système dit LPX, si j’ai bien lu, va-t-elle en effet se mettre en place ? Où en est-on avec cette plateforme ? Quel serait l’impact des décisions budgétaires ? Le Gouvernement associera-t-il le volet à Mme la Ministre ? Quels fonds vont être dédiés à cette plateforme, qui est un outil beaucoup plus structurant que ce que – pour être honnête – j’avais bêtement imaginé ? A-t-on des modalités de financement ?

Où en est-on par rapport à l’évolution de cette plateforme ? C’est éminemment important, aussi bien en termes purement juridiques qu’en termes de financement. Comment va-t-on avancer avec une nouvelle plateforme ? Pour l’instant, où en est-on avec l’ancienne ? Je ne vais pas refaire tout ce que vous avez dit, mais c’était intéressant de voir les formations métier en plus. J’insiste, cette plateforme n’est pas une bête plateforme d’inscription où l’on réserve une formation. Pour dire l’importance de votre réponse par rapport aux

décisions sur cette plateforme et à son financement, des OIP aussi importants que le FOREm et l’ONE l’utilisent, ce n’est pas rien, cela lui donne encore plus de carrure ou de largesse.

J’avais une question sur l’intelligence artificielle, cela a déjà été posé en long et en large. Quel est l’impact de l’intelligence artificielle sur l’EAP ? Tous mes collègues l’ont fait, je me limiterai à cela. Pour être sûre de bien distancier les questions, quels sont l’avenir de la plateforme, son financement, les échéances que vous avez prévues par rapport à cet outil qui me semble transversal, constructif et structurel par rapport à l’ensemble de la formation ?

Par ailleurs, Mme Tillieux l’a évoqué, même si ce n’était pas aujourd’hui, comment avez-vous prévu de doter l’École d’administration publique d’une enveloppe budgétaire pluriannuelle ? Vous avez parlé de son avenir à long terme, Madame Tillieux, mais je suis sûre que cela pouvait être encore plus souligné. Je rejoins complètement votre préoccupation. Ma dernière question concernait l’avenir, mais je m’en tiens au financement à long terme.

Madame la Ministre, vous allez répondre à ma sous-question. Je verrai après la réponse sur les formations de Mme la Directrice générale s’il faut revenir vis-à-vis du Gouvernement sur l’avenir de cette École d’administration publique, avenir que nous lui souhaitons réjouissant.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, je souhaiterais m’adresser à vous pour quelques questions, au-delà de la série que j’ai déjà adressée à Mme la Directrice générale, des questions en matière de cohérence des politiques publiques.

À partir du moment où vous évoquez de manière permanente un choc de simplification des procédures, de modernisation, une rupture avec le passé au niveau de l’administration, j’aurais voulu savoir comment vous articulez les objectifs assignés à l’École d’administration publique avec vos politiques de modernisation de l’administration, par exemple, en matière de simplification administrative ou de gestion des ressources humaines. L’École d’administration publique est-elle intégrée dans cette stratégie globale de transformation de la fonction publique ? Ou fonctionne-t-elle simplement et principalement en réponse à des demandes ponctuelles ? J’aurais voulu connaître la nature de votre relation à l’École d’administration publique ? Est-elle clairement intégrée dans vos priorités politiques ou fonctionnez-vous autrement ?

J’ai une question sur les arbitrages budgétaires. Si une des missions de l’École d’administration publique est de promouvoir la culture de l’apprentissage et que cet apprentissage devient, demain, le réflexe de notre administration et de ses agents, il va de soi que la

demande va augmenter, que les besoins vont se faire ressentir plus cruellement. On l'a vu aujourd'hui, la demande a augmenté et la réponse a augmenté avec des moyens qui se sont concentrés. Cet exercice, on peut le faire, on peut, de manière permanente, veiller à l'optimisation, mais cela n'a qu'un temps. À un moment donné, on va arriver au bout du bout. Dans votre vision des choses, comment faire pour aller plus loin que garder la qualité tout en étant, de manière permanente, le moins cher ? Comment fait-on avec des arbitrages budgétaires évidents ? La formation des agents publics est-elle considérée, aujourd'hui, comme un axe prioritaire de votre politique, comme un levier d'ajustement ou comme une variable d'économie ? Avez-vous fixé des lignes rouges en matière de maintien de la qualité des formations ?

Concernant le suivi de l'École en termes politiques, à quelle fréquence la tutelle exerce-t-elle un suivi formel des activités de l'École d'administration ? Disposez-vous des indicateurs de performance, comme nous venons d'en prendre connaissance, avec des indicateurs de performance consolidés qui permettent d'évaluer l'efficacité globale ? Ces indicateurs, les partagez-vous avec les administrations dans l'ensemble, Fédération Wallonie-Bruxelles comprise ? Pouvez-vous nous les partager, le cas échéant ?

Sur l'égalité d'accès, existe-t-il des objectifs chiffrés en matière d'accès à la formation pour les différentes catégories d'agents et d'administrations ? Je rejoins en cela une question de ma collègue, si des écarts sont constatés, quelles mesures correctrices ont été mises en place le cas échéant ?

Je voudrais aussi vous poser la question du contrat de gestion, car il existait un premier contrat de gestion qui devait être renouvelé. Une note d'orientation a été approuvée, encore sous la précédente législature, en juin 2022, avec Mme De Bue qui vous a précédé dans la fonction de ministre de la Fonction publique au niveau wallon. Un projet de contrat de gestion a été remis à votre prédécesseuse, tant en Région wallonne qu'en Fédération Wallonie-Bruxelles. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Depuis tous ces mois qui passent, pourquoi n'avons-nous pas de contrat de gestion sur la table ? C'est quand même ce qui relie formellement l'administration à son organisme public. Comment envisagez-vous les choses en termes de stratégie ? Confirmez-vous aujourd'hui, devant nous, les missions et les orientations prises par l'École d'administration publique ? Si oui, pourquoi ce contrat de gestion n'est-il pas aujourd'hui signé entre vous et l'administration ?

En termes concrets, par rapport à la CWaPE, en réponse à une de nos questions parlementaires, vous avez indiqué que, suite à une modification du statut de la CWaPE le 1^{er} janvier 2021, cette dernière ne peut plus bénéficier de l'offre de formation de l'École d'administration publique, alors même que des échanges avaient été engagés et qu'une analyse initiale

était favorable. Où en est ce dossier ? Des contacts ont-ils eu lieu entre votre cabinet, celui de la ministre Neven, l'École d'administration publique et la CWaPE ? Une solution est-elle envisagée dans le cadre promis du nouveau contrat de gestion ?

Comment pouvez-vous justifier qu'un régulateur public stratégique comme la CWaPE ne puisse pas accéder à l'offre de formation mise sur pied par l'École d'administration publique ? Cette situation ne crée-t-elle pas une certaine forme d'incohérence, voire une rupture d'égalité entre les différentes administrations publiques ? Pouvez-vous vous engager sur un calendrier précis de résolution de cette question ?

De manière plus générale, on a bien compris que l'École d'administration publique pourrait encore voir ses objectifs et son fonctionnement améliorés, si l'on prend un peu de hauteur, pour se positionner et se coordonner sur des besoins transversaux en termes de formation. Un plan stratégique est remis et doit être exprimé pour les deux ans. J'ai demandé à Mme la Directrice générale d'expliquer comment elle envisageait de se positionner par rapport à nos besoins et comment elle pouvait rédiger ce plan dans une perspective de deux ans.

Quelle est votre opinion là-dessus ? Comment l'École d'administration publique peut-elle percevoir les besoins de multiples clients, 49 référents ? Qu'est-ce qui rassemble tout ce petit monde ? Comment faire en sorte que cela fonctionne avec cohérence et pertinence par rapport aux besoins stratégiques de notre administration ? En clair, l'École d'administration publique pourrait-elle intervenir plus tôt dans la chaîne de valeur ? Est-ce quelque chose que vous pourriez envisager pour donner un élan plus stratégique et opportunément efficace au niveau de l'offre de formation proposée par l'École d'administration publique ?

Mes collègues sont déjà intervenus – je l'avais fait tout à l'heure – sur le CMP, le certificat de management public. Encore une fois, sur quelle base objective avez-vous décidé de ne plus faire de ces certificats une condition d'accès aux fonctions de mandataire ?

Puisque l'on est ici dans le cadre de la formation – j'ai entendu tout à l'heure qu'un de nos collègues parlait de compétences effectives –, considère-t-on, tout à coup, que la formation ne permet pas d'acquérir des connaissances effectives ? Cette question est éminemment importante. J'aurais voulu avoir votre sentiment là-dessus. Quel dispositif garantit aujourd'hui, en remplacement, un socle commun de compétences pour les cadres dirigeants de la fonction publique ? Quelle est, selon vous, la suite à donner à ce certificat de management public ? Pour vous, cela signifie-t-il la fin de ce certificat et du financement de ces formations, ou permettez-vous encore aux managers de poursuivre une formation ? Dans

l'affirmative, s'agit-il du même format ? Dans la négative, de quel format s'agit-il ? Il nous semble fondamental que, au-delà de l'expertise et de l'expérience, il y ait de toute façon un *refresh* permanent, surtout pour les managers.

Enfin, dans le contexte de contrainte budgétaire que connaît la fonction publique, comment garantissez-vous que ces restrictions n'affectent pas la qualité de l'offre de formation dispensée par l'École d'administration publique ?

Mme la Présidente. – Avant de céder la parole à Mme la Directrice générale, je cède la parole à Mme la Ministre pour quelques réponses.

La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Je voudrais d'abord remercier la directrice générale pour sa présentation complète et enrichissante. Je voulais être présente par respect par rapport à l'institution, mais la prochaine fois, je pense que je m'abstiendrai, parce que le point inscrit à l'ordre du jour concernait l'audition et les rapports d'activité de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles pour les années 2024 et 2025, pas l'audition de la ministre. Je vais essayer de répondre aux quelques questions évoquées. Ici, on n'est pas dans le cadre d'un débat politique, on est dans le cadre d'une audition de l'EAP et l'on n'interroge pas la ministre. Néanmoins, merci encore, Madame la Directrice, pour tout ce que vous avez apporté comme éléments de réponse.

Je n'ignore évidemment pas tous les enjeux que représente l'EAP, mais, comme Mme la Directrice l'a dit, l'action de l'École ne se cantonne pas au CMP. Si la Commission a permis un premier échange, je resterai à la disposition de l'ensemble des parlementaires pour répondre aux questions soumises lors de la discussion de cet après-midi. Je ne vais pas refaire ici le débat sur le CMP, qui a déjà longuement eu lieu.

Au niveau du budget, on connaît tous la situation budgétaire de la Région wallonne et le contexte qui l'entoure. À cet égard, je vous renvoie aux échanges que nous avons eus dans le cadre du débat budgétaire sur l'initial 2026. Les auditions de ce jour ne changent en rien cette situation budgétaire vis-à-vis de l'École d'administration publique. Concernant le CMP, comme je l'ai dit, je ne vais pas refaire le débat que l'on a déjà eu plusieurs fois dans cette Commission. Je n'ai pas changé de vision. De nouveau, je reste disponible si de nouvelles questions sur le sujet devaient venir en commission.

La plateforme, quant à elle, relève de l'autonomie de l'EAP. Je n'ai pas à me prononcer sur ce point.

Concernant la cohérence des politiques publiques, précisément, chaque acteur va devoir s'intégrer dans la politique en matière de fonction publique et de choc de simplification administrative. L'École d'administration publique – Mme la Directrice l'a clairement exprimé – s'inscrit entièrement dans ce choc de simplification administrative. L'École d'administration publique n'a d'ailleurs pas attendu ce choc de simplification administrative pour déjà commencer à travailler sur ce sujet ô combien important.

Je ne serai pas beaucoup plus longue ; je sais que je vais frustrer beaucoup de gens par rapport aux questions posées, mais je reste à la disposition du Parlement dans le cadre de nos travaux en commission pour répondre à vos questions orales ou écrites. Aujourd'hui, je le rappelle, c'est l'audition de l'École d'administration publique. Je laisse Mme la Directrice répondre à l'ensemble des questions qui lui ont été posées.

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

Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP). – Les questions ont été nombreuses. Je vais essayer de répondre à une série de thématiques qui semblent récurrentes et que vous avez abordées. Vous ne m'en voudrez pas si je ne réponds pas à tout, mais n'hésitez pas à revenir s'il y a des éléments que vous souhaitez préciser. Quand j'aurai le compte rendu, s'il y a des points plus précis, je me permettrai de vous les communiquer par la suite, si c'est possible dans le cadre de vos travaux.

J'ai envie de commencer par l'intelligence artificielle, parce que je ne vous cacherai pas que c'est une préoccupation importante, à titre personnel, comme responsable de l'EAP et pour notre organisation. Quand on a une révolution pareille, alors que ce tsunami est en train d'arriver, on ne peut pas, quand on est responsable du soutien du développement des compétences des agents du service public, éviter de se poser toute une série de questions. Comme l'a très justement dit M. Palermo, on ne peut pas se contenter que les agents deviennent de simples consommateurs d'intelligence artificielle.

Nous avons commencé en interne, en 2025, à nous demander ce que nous voulons et comment nous voulons positionner l'intelligence artificielle dans notre organisation et dans notre métier. On peut dire que l'intelligence artificielle est une concurrente de l'EAP. Elle pourrait remplacer toute une série de métiers ou toute une série de contenus à une vitesse effrénée. Il y a une vraie question : comment se réinventer par rapport à cela ? Nos missions, notre rôle, nos *process* vont, par définition, évoluer.

Ce que l'on a commencé à faire, déjà en 2025, poursuit un double objectif :

- être capable de l'utiliser de manière réfléchie et consciente. Comprendre, baliser, saisir les opportunités offertes sans être de simples consommateurs ;
- en parallèle, lancer une réflexion sur une véritable stratégie.

Je ne vais pas vous le cacher : je n'ai pas aujourd'hui de beau plan stratégique pour l'EAP sur la manière d'intégrer l'intelligence artificielle dans notre métier, ni même sur la manière dont nous allons accompagner les administrations clientes. Par contre, on a initié des travaux parce qu'il ne faudrait pas avancer en ordre dispersé, d'autant que chacun, aujourd'hui, dans son administration, a cette réflexion. Certains sont parfois plus avancés que d'autres. De plus, comme je le disais dans mon introduction, les agents l'utilisent déjà tout le temps. On a aussi besoin de rattraper le retard quant à la position de l'administration par rapport à des utilisateurs d'intelligence artificielle.

La première chose que nous avons faite est de « sécuriser » l'organisation en interne. Cela veut dire aussi sensibiliser, apprendre, expliquer, voir qui a des peurs, et cetera. C'est un processus de gestion du changement de l'organisation, déjà à ce niveau. Nous avons lancé cela en interne. En même temps, je ne voulais pas adopter un code de conduite sur l'utilisation de l'intelligence artificielle sans que mes équipes sachent qu'on lançait une réflexion stratégique sur l'avenir de l'EAP par rapport à cela, le métier de la formation et même les compétences à développer. Pour utiliser l'intelligence artificielle de la manière la plus vertueuse, il faut continuer à développer des compétences de *soft skills*, de rédaction, d'esprit critique, et cetera. Là aussi, il faut définir un référentiel pour savoir comment on continue à former les gens à réfléchir et à interagir avec cette intelligence artificielle.

Vous avez évoqué l'AdN. Celle-ci a lancé – je confonds toujours – le Start IA ou le tremplin IA. Grâce à eux, on a pu entamer cette réflexion stratégique sur nos métiers. Toute l'organisation a été impliquée pour identifier les poches métiers dans lesquelles il pourrait y avoir une valeur ajoutée sur l'intelligence artificielle. C'est aussi un élément que l'on a lancé.

Je le disais aussi tout à l'heure, il y a un écosystème de formation en Région wallonne et en Communauté française qui est complexe ; l'écosystème numérique l'est encore plus ou tout autant. Comme le numérique est dans tout, il est transversal ; il touche aussi bien le métier hyper-spécifique, parfois très pointu, où les gens sont déjà bien plus loin que d'autres qui vont utiliser de l'IA juste pour faire de la bureautique. Dès lors, on est obligé de véritablement identifier quels acteurs travaillent dans le numérique sur l'intelligence artificielle et éviter les doublons. Il faut absolument de la concertation, de la compréhension du besoin pour dresser ensemble des partenariats, pour être utiles et ne pas faire les choses seul dans son coin.

Ce à quoi l'on voudrait arriver, c'est savoir comment on veut utiliser l'IA, plus particulièrement le rôle qu'elle va jouer, la place que l'on va lui donner dans le métier de la formation. Cependant, on veut maintenant, on s'y attelle en 2026, disposer d'une vision stratégique et de trois axes d'opérationnalisation pour, le plus rapidement possible, soutenir nos administrations clientes dans la révolution de l'IA, dans le développement de leurs compétences et dans leur métier. Aujourd'hui, on n'y est pas, de sorte qu'il faut absolument que l'on établisse cette stratégie en trois axes.

Le premier axe est de comprendre ce qu'est l'IA, ses enjeux et sécuriser son utilisation en interne. C'est l'EAP. Si l'EAP n'est pas sensibilisée à l'IA, ne maîtrise pas cela, on ne peut pas passer au stade d'après.

Le deuxième axe est la transformation progressive des métiers de la formation avec un axe majeur. Je fais le lien directement avec la plateforme de gestion des formations dont nous disposons aujourd'hui. L'IA sera au cœur de cette plateforme demain, c'est une évidence. Quand on lancera le marché public, les soumissionnaires devront montrer ce qu'ils ont à proposer en matière d'intelligence artificielle. Un des éléments qui n'existe pas aujourd'hui dans la plateforme est de pouvoir faire des propositions ou des recommandations de formations pour développer des compétences, avoir un conseil pour le choix des formations, par exemple ; je ne prends que celui-là. Nous devons pouvoir challenger pour faire les bons choix. Il y a également les formateurs internes, qui vont devoir monter en compétences par rapport à cette intelligence artificielle.

Le troisième axe est le déploiement de l'offre de formations au bénéfice des administrations clientes. Il s'agit de faire évoluer notre offre de formation numérique pour coller à nos besoins. Dans un premier temps, le besoin ne sera peut-être que de la sensibilisation. C'est un peu ce qui se fait dans toutes les organisations pour l'instant. Pour d'autres, ce sera peut-être déjà apprendre à bien prompter. Néanmoins, on sait aussi que le prompt va être très vite dépassé. Dès lors, comment va-t-on digérer l'accélération permanente de ce nouveau type d'outils ? On ne pourra pas, tout seuls, répondre à ces besoins. Il est fondamental que l'on travaille en étant connecté aux autres acteurs qui travaillent en la matière. L'AdN sera une des organisations – surtout avec le nouveau rôle qu'elle s'est vu reconnaître par le Gouvernement – avec lesquelles on a entamé les discussions et les partenariats. On a lancé le passeport IA en collaboration avec l'AdN et l'on va continuer à le faire. C'est extrêmement important. On va devoir travailler là-dessus et aboutir sur un plan par rapport à cet élément.

J'abordais la question de la plateforme de gestion des formations. Pour être très pratique et très concret,

nous avons un marché avec le prestataire actuel qui court normalement jusque mi-2027. Il va de soi que nous n'avons pas attendu jusqu'à maintenant pour nous lancer dans le renouvellement de ce marché.

Aujourd'hui, la plateforme n'est plus uniquement l'outil de l'EAP, elle est également l'outil de nombreuses organisations qui l'utilisent pour elles-mêmes. Nous avons travaillé avec elles main dans la main, dans le cadre d'un projet transversal, pour faire une analyse des besoins, une récolte des besoins, réaliser le cahier spécial des charges et lancer le marché.

La difficulté à laquelle on est confronté aujourd'hui est que le coût du marché n'est plus du tout le même qu'à l'initial, au moment où nous avons attribué le marché pour la plateforme. Les montants sont tout de même fort différents et la dotation actuelle de l'EAP ne suffira pas à prendre en charge le coût d'une nouvelle plateforme. Je dirais même que, si l'on devait prolonger la plateforme actuelle, les tarifs ont aussi augmenté. De toute manière, on ne peut pas se contenter d'utiliser la procédure de marché public, puisqu'il y a un monopole pour allonger la durée du marché actuel. On est court au niveau budgétaire. En plus, je pense qu'il faut vraiment privilégier l'évolution d'un outil pour intégrer les nouveautés et les évolutions nécessaires pour rester *up-to-date* par rapport à notre métier.

Ici, le temps commence à presser et l'on va devoir, dans le cadre de la préparation du budget 2026, mettre sur la table le besoin d'avoir des moyens complémentaires ou de trouver les moyens de demander que les organisations bénéficiant du service contribuent au financement de la plateforme. Ce ne serait pas impensable puisque, de toute manière, par la mutualisation, nous allons obtenir un coût bien moins important que si chaque organisme devait lancer un marché pour avoir sa propre plateforme, au-delà du fait que l'on serait dans une situation peu cohérente. On pourrait imaginer de travailler comme cela.

Je vais passer au certificat en management public, puisque cette question a aussi été abordée. Comme cela a été dit clairement à plusieurs reprises, il y avait un besoin de continuer à former les hauts managers. Nous y travaillons aujourd'hui, grâce à toute l'expérience et – j'ose dire – l'expertise que nous avons développée dans le cadre du programme de formation Focoman pour les managers. Nous avons déjà une série de trajets en formation continue, conçus et pensés par nous, en concertation avec nos collègues, notamment du SPW et du MFWB. Un dispositif, par exemple, comme la formation « Manager stratégique » est typiquement le genre de dispositif qui pourrait être mobilisé pour les hauts managers qui ne seraient pas passés par la formation du certificat en management public.

Nous avons travaillé pendant plusieurs années avec un consortium d'universités. Une synergie entre ces universités a permis de produire un programme de

formation de qualité sur des matières et sur les enjeux contemporains. Nous allons réfléchir avec eux pour voir comment on pourrait proposer un autre dispositif pour que le jour où de nouveaux hauts mandataires seront désignés, on puisse leur offrir un parcours de formation qui pourrait, notamment, répondre aux besoins de ces personnes qui ne viennent pas nécessairement du cénacle du service public. Il faut que l'on puisse proposer un dispositif suffisamment agile et modulable. Nous sommes occupés à travailler sur ce genre de choses à l'EAP. En tout cas, les gens de mon équipe, qui travaillent sur le management, réfléchissent à des propositions. On le fera très certainement en profitant de toute cette complicité qu'il y a eu entre les différentes universités et l'EAP pour proposer une alternative. Nous en sommes au stade d'élaboration de propositions et du démarrage de discussions.

Je vais peut-être répondre aussi à une question qui a été posée dans le cadre du CMP.

Effectivement, je confirme que le certificat en management public était bien ouvert, pas uniquement aux personnes prestant déjà dans les services publics, mais aussi à des personnes qui venaient de l'extérieur puisque ce n'était pas une condition pour s'inscrire dans le processus de certificat en management public. Par contre, on peut dire que le nombre de personnes qui ont participé à l'ensemble de ce processus est resté extrêmement faible. Je peux vous transmettre les chiffres, si vous le souhaitez. C'est quelque chose que l'on avait documenté préalablement dans le cadre des rapports d'activité précédents, au moment où l'on a lancé les différents cycles.

Les synergies entre la Communauté française et la Région wallonne ont été abordées dans les questions. À ce propos, il est intéressant de voir que, pour une série de besoins transversaux, quand on veut mettre en place un projet ou un nouveau dispositif de formation, on travaille avec des experts ou des représentants des administrations issus des deux côtés, et l'on essaie de coconstruire un dispositif de formation, ou un trajet de formation, en travaillant ensemble. Cela fait partie de notre manière de travailler puisque c'est dans l'ADN de l'EAP de travailler avec des représentants des deux entités. Parfois, une entité n'est pas nécessairement prête sur un sujet ou sur une thématique parce que cela ne correspond peut-être pas à l'un de ses besoins, dans sa stratégie ou dans ce qu'elle a envie de développer. Dans de tels cas, une des deux administrations va prendre le *lead* et s'impliquer dans la formulation des besoins tout en informant l'autre partie, qui va retirer les bénéfices du travail effectué. On est dans un cercle vertueux. C'est parfois compliqué parce que nous sommes intermédiaires et que chacun revendique toujours sa grande spécificité. Cependant, c'est extrêmement enrichissant de travailler de la sorte.

Par une analyse de la consommation des formations, on peut observer que les administrations ou les entités

ne consomment pas nécessairement la même chose de la même manière. Cependant, ces synergies sont extrêmement intéressantes pour nous, parce qu'elles se nourrissent les unes les autres. Cela demande, de la part de l'équipe de l'EAP, des capacités de diplomatie, de négociation et d'identification des besoins. Ce n'est pas toujours évident puisque, dans nos discussions, le besoin tel qu'il est exprimé ne ressort pas de manière suffisamment éclairée ou objectivée pour que l'on puisse connaître le besoin derrière. Il y a tout un travail pour faire accoucher ces besoins par les différentes entités.

J'aimerais donner un élément sur le taux d'absentéisme et les formations obligatoires ou non. Je n'ai pas une liste exhaustive des formations obligatoires, mais nous avons constaté, dans notre pratique, que les formations obligatoires sont en général celles qui ont le taux d'absentéisme le plus important, sauf quand le message managérial autour du sens de la formation et de la raison pour laquelle elle est obligatoire est donné. Cela compense le côté obligatoire parce que les agents savent pourquoi ils y vont.

La formation Focoman, formation de base pour les managers qui viennent d'entrer en fonction, est une formation longue. Il convient de distinguer l'absentéisme dans une formation longue versus une formation plus courte. On pourrait croire parfois que les gens vont aller aux formations courtes parce que cela prend moins de temps. Les objectifs pédagogiques ou de développement de compétences ne sont pas les mêmes. Il est toujours difficile de tirer des leçons génériques des différents éléments par rapport à l'abandon ou l'absentéisme. C'est la raison pour laquelle on ne va jamais adopter le même critère du taux d'absentéisme pour les formations longues que pour des formations d'un ou de deux jours.

Des formations sont aussi obligatoires parce qu'elles sont liées au métier. Pour commencer leur job, les gens ont impérativement besoin d'avoir une formation en sécurité, par exemple. Là, il va y avoir une tendance de la part du supérieur hiérarchique à dire que c'est absolument obligatoire, mais cela ne veut pas dire pour autant que les gens vont nécessairement y aller. Il faut toujours regarder par thématique pour tirer de véritables conclusions.

Par contre, quand on a commencé à analyser le taux d'absentéisme, on a fait du benchmark par rapport à ce qui est fait au Fédéral, par exemple. Un des paramètres chez nous, c'est que la formation est gratuite. Tant qu'une formation est gratuite, il est très difficile d'en réduire le taux d'absentéisme. Si vous allez dans une formation où vous avez dû payer, vous n'allez pas être remboursé, sauf si c'est x temps à l'avance. Il y a toute une série de paramètres. On sait qu'il y a des limites à l'impact que l'on peut avoir pour faire baisser le taux d'absentéisme. L'élément le plus important, c'est le rôle du manager, le fait que la ligne hiérarchique soit un

acteur du développement des compétences et de l'évolution des agents et des équipes. C'est vraiment là que les efforts, que nous faisons pour soutenir ou essayer d'aider les administrations sur la culture d'apprentissage, sont vraiment cruciaux.

Je reprends l'exemple de Focoman, parce que c'est le dispositif de formation où l'on a déroulé le plus tous ces autres éléments. On a travaillé main dans la main avec les équipes du SPW et du MFWB pour identifier les personnes qui allaient faire partie de ces corps de formation, pour leur expliquer à quoi allait servir le trajet de formation. On a eu des chefs, des managers, des N+1 qui sont venus expliquer en quoi c'était important qu'ils y participent. On a même, à l'issue du trajet, demandé que les managers discutent avec leurs collaborateurs qui avaient participé à ce dispositif pour voir ce que cela leur avait apporté.

Tous ces éléments vont faire que les formations vont avoir davantage d'impacts. D'abord, les gens vont les suivre : moins d'absentéisme et moins d'abandons. Ensuite, il y aura un impact plus important, parce que c'est porté et que cela fait partie de la gestion du changement et de la transformation organisationnelle.

J'ai parlé de l'absentéisme. Vous avez évoqué aussi à plusieurs reprises la question du coût des formations. Là aussi, le coût des formations est très variable, en fonction de nombreux paramètres. S'agit-il d'une formation courte ou longue ? La formation est-elle à distance ? S'agit-il d'une formation sur étagère, c'est-à-dire qu'on l'achète toute faite et qu'on la met à disposition comme telle ? Y a-t-il énormément de volume ou peu de volume ?

C'est très difficile d'y répondre. Pour des formations de type long, pourquoi ai-je donné tout à l'heure 1 200 euros comme coût ? C'est parce que, de nouveau, on a un dispositif long, où il y a eu de la conception de l'EAP au niveau pédagogique et même au niveau du soutien et de l'accompagnement. Cela a donné un élément de comparaison par rapport à un *executive master* qui est beaucoup plus onéreux.

Ce n'est pas un jugement de valeur. Si l'on regarde les *executive masters* donnés partout dans les universités, elles ont plus ou moins ce coût, peut-être un peu plus ou un peu moins. C'est pour montrer qu'il y a un moyen de mobiliser et de mettre à disposition des dispositifs de ce genre, qui sont moins onéreux, qui vont toucher une part importante du management, et qui font évoluer les organisations.

Pour les coûts de formation, tout dépend des modalités, de la durée et de la spécificité. Par exemple, pour les formations numériques, les tarifs explosent. C'est extrêmement cher. Tout ce qui est informatique, IT pointu, coûte très cher.

Je ferai le lien avec un des éléments que vous avez évoqués qui était que l'EAP, c'est bien : former mieux,

moins cher, plus de monde. Vous demandiez si cela a des limites. Bien sûr, cela a des limites. On a toujours cherché à optimiser, c'est clair. La plateforme était déjà notre premier acte d'optimisation, c'est une évidence. Si l'on a pu augmenter notre capacité opérationnelle, c'est parce qu'on a cet outil. Cependant, en même temps, nous avons chaque fois – grâce au fait que l'ensemble de nos processus métiers sont documentés et décrits – essayé de réinterroger notre fonctionnement pour voir là où l'on avait des marges et où l'on pouvait faire d'autres choix, mais toujours avec ce souci de ne pas faire de compromis au niveau pédagogique.

À un moment donné, cela a une fin. Quand on demande aux collaborateurs et aux équipes de réfléchir en permanence là-dessus et d'adapter les modes de fonctionnement, et que l'on travaille avec des prestataires, peut-être moins chers en termes de tarif horaire, mais qui demandent un accompagnement où il faut les chouchouter, masser, accompagner pour que la qualité soit équivalente et pour les faire monter en compétence sur une série de choses ou qu'elles collent avec la manière dont nous voulons dérouler les formations en termes d'excellence opérationnelle – chaque opérateur ne fonctionne pas nécessairement de la même manière –, cela demande un travail important. Quand nous faisons cela, nous ne développons pas de nouveaux dispositifs. Nous ne sommes pas occupés à nous demander quels sont les contenus sur lesquels nous devrions absolument être en pointe, parce que nous voyons que le besoin est présent pour les administrations. C'est un peu un travail d'équilibriste. J'ai la chance d'avoir des équipes extrêmement agiles et engagées par rapport à leur job. Elles comprennent quand on leur dit qu'il faut voir comment on peut adapter le modus operandi. À un moment, cela a ses limites, c'est une évidence.

Nous avons optimisé, parce que cela faisait partie d'un choix stratégique, ensuite, parce que nous étions contraints de le faire, c'est certain. Nous avons quand même vécu – surtout en 2023, si je ne m'abuse – un moment où nous nous sommes retrouvés avec un budget restreint, vu les frais de fonctionnement de personnel que nous pouvons difficilement réduire, parce que les marges sont très faibles. Les montants dédiés à la formation, pour payer l'activité de formation, étaient réduits. Pour ces raisons, nous nous sommes dit qu'il fallait absolument réfléchir à toutes les manières de faire de la formation de qualité moins chère. Nous essayons toute une série de choses. Pendant que cette innovation est utilisée pour cela, nous ne pouvons pas l'utiliser pour ce qui est notre vrai métier : concevoir de nouveaux dispositifs et travailler avec nos clients sur l'impact.

Nous pensons vraiment que nous pourrions encore utiliser l'EAP pour davantage mutualiser. Si le budget suit, nous pourrions – pour parler simplement – faire plus de sessions et de groupes pour plus d'entités. C'est certain. Le coût de la structure devient moins cher si

nous avons un *scope* et un périmètre qui peuvent s'élargir. Cela veut dire que nous aurions besoin d'avoir les moyens pour payer les prestataires. Il y a une marge d'amélioration pour que nous puissions davantage compter sur l'effet des économies d'échelle et de la mutualisation.

Un autre élément a été évoqué, sur lequel je voudrais revenir : l'impact qualité et les formateurs internes. C'est aussi quelque chose que vous avez évoqué. L'impact est ce que l'on attend de nous tout le temps. On nous demande : « Savez-vous mesurer l'impact ? » Nous ne pouvons pas mesurer l'impact. Si nous ne travaillons pas dans le cadre d'un projet transversal avec une administration, un service ou un département qui est partie prenante d'une évolution des compétences dans un domaine très précis, nous ne sommes pas en mesure de faire cette évaluation, nous sommes extérieurs. Par contre, nous avons mis en place une évaluation à froid. C'est quelque chose que nous avons lancé en 2023 : dans les six ou huit semaines qui suivent la fin d'une formation, pour toute une série de formations, nous envoyons aux participants un questionnaire pour leur poser toute une série de questions sur les facteurs d'impact. Ce n'est pas sur l'impact, mais sur ce qui fait que ce qu'ils ont vécu lors de leur formation, ce qu'ils ont appris leur donne le sentiment que cela a percolé dans leurs pratiques au quotidien et ce que cela leur a apporté. Ils doivent évaluer ces facteurs d'impact que sont le rôle du supérieur hiérarchique, la capacité à tester ce qu'ils ont appris dans leur service, et cetera. Pour l'instant, on fait une synthèse de ces facteurs et on les adresse aux apprenants et aux supérieurs hiérarchiques. Néanmoins, on pourrait aller plus loin en essayant de travailler et d'avoir des ateliers pour discuter de tous ces types d'éléments. Cela reste du soutien à ce rôle de mentor que doivent avoir les supérieurs hiérarchiques dans l'apprentissage.

Sur les formateurs internes, vous l'avez vu, en termes de proportion de formateurs qui dispensent les formations à l'EAP, on a 60 % de formateurs externes qui sont des prestataires privés attribués à l'issue d'un marché public, puis on a 6 % liés à d'autres prestataires dont des prestataires publics, et 34 % de formateurs internes. On a eu une grande évolution des formateurs internes, parce qu'un travail considérable a été fait pour promouvoir le rôle du formateur interne. On a fait de la sensibilisation, de la promotion. On fait des appels réguliers à formateurs internes et, surtout, on les accompagne pour les équiper pour jouer ce rôle de formateur. Ils ont une formation initiale dès qu'ils sont sélectionnés et on leur propose un parcours de formation, tant sur les modalités d'apprentissage que sur l'utilisation du digital s'ils ne sont pas habitués, plus des ateliers réguliers thématiques. C'est tout ce package, plus le fait que l'on a ouvert les thématiques de manière plus large, que l'on a maintenant un vivier plus important.

Cependant, si l'on voulait aller beaucoup plus loin, à mon sens, il faudrait un nouvel engagement de la part des entités pour pousser les gens à devenir formateurs internes. Dans un contexte de raréfaction des ressources, c'est compliqué, parce que ces personnes, qui sont formateurs internes, qui sont extrêmement engagées, sont souvent déjà sollicitées dans le cadre de leur métier.

Concernant le lien entre la formation et la carrière, c'est essentiellement tout ce qui touche aux formations préparatoires, aux épreuves d'accessions. C'est le seul mécanisme où il y a un lien direct entre la formation et l'évolution de carrière. Le certificat de management public l'était, puisque c'était une obligation pour être dans le pool. Aujourd'hui, c'est le seul lien qui existe.

Une question a été posée sur la qualité des formateurs internes et des formateurs externes. Les formateurs externes sont sélectionnés par le biais de procédures de marché public, avec des auditions et où le prix n'est pas le seul critère de sélection ; il y a aussi la qualité pédagogique, la proposition faite par rapport au dispositif. Il y a, de la part de nos chefs de projet, de nos équipes de formation, un travail véritablement de préparation des dispositifs, main dans la main avec les formateurs. Quand les formations sont données pour la première fois, on participe à ces formations et, le cas échéant, on rectifie le tir si la qualité n'est pas au rendez-vous.

Le processus d'évaluation, lui, est le même, que ce soit une formation donnée par un formateur interne ou un formateur externe. On ne sait pas distinguer si la qualité est meilleure avec un formateur interne ou avec un formateur externe. On pourrait, mais c'est quelque chose que l'on ne présente pas.

Des éléments ont aussi été posés par rapport à la Cour des comptes. Une série de recommandations et de questions ont été posées. Pour reprendre quelques exemples, notamment sur l'insuffisance de formalisation de procédures budgétaires et comptables, on a, dans notre cartographie des processus, 18 processus de gestion qui sont définis, 14 sont modélisés sur les 18. Cela fait partie d'une activité récurrente que de continuer à les décrire et l'on a des plans d'action par rapport à cela.

Au niveau du contrôle interne, comme il se doit, on fait un rapport annuel. En effet, c'est une exigence en termes de conformité. On a effectivement présenté celui de 2024. Pour 2025, notre conseil d'administration nous a demandé de le faire avec lui. C'est quelque chose que l'on doit planifier. Néanmoins, sur la recommandation de la Cour des comptes de « Pourquoi ne mettez-vous pas en place une cellule d'audit interne ? », nous pensons que ce n'est pas opportun ni cohérent avec la taille de l'entité. En effet, on est 50 et notre priorité n'est pas de mettre en place une cellule d'audit interne dans un environnement où les risques sont maîtrisés, mais d'assurer la continuité des missions de formation.

Ce que l'on va faire maintenant, c'est vraiment vérifier que l'univers de risques, tel qu'on l'a défini, est toujours le même et qu'il n'y a pas eu de changement majeur.

Sur la séparation des fonctions imparfaitement garantie, c'est surtout lié au fait que nous sommes une petite structure. Le décret WBFIn impose une séparation des fonctions bien normale et compréhensible, mais, en fonction de la taille de l'entité, elle n'est pas toujours évidente à respecter. On a effectivement une fonction de responsable du budget et des finances, qui a été lancée deux fois et qui n'a malheureusement pas abouti. Or, c'était lui qui devait être le trésorier-receveur. Pour l'instant, on fonctionne avec un trésorier-receveur suppléant désigné par le conseil d'administration. Toutefois, les fonctions d'ordonnateur, de trésorier-receveur et de responsable des engagements et des liquidations sont des fonctions existantes et bien distinctes. Il y a toujours au moins deux personnes pour signer les factures. Cette séparation des fonctions est bien mise en place, mais le bémol est cette absence de suppléance pour le rôle de trésorier-receveur.

Sur les interrogations par rapport au fonctionnement du conseil d'administration, l'auditeur a soulevé des éléments pertinents sur l'adaptation de notre règlement d'ordre intérieur pour des questions de quorum. Quand nous avions des procédures à distance, nous avons adapté le règlement d'ordre intérieur, le nécessaire ayant été fait. Un PV devait effectivement encore être signé. Nous l'avons signé et fait signer par le président suppléant, en l'absence d'une désignation d'un nouveau président du conseil d'administration.

Un des commentaires de la Cour des comptes était que le montant de la délégation qui m'est octroyée en tant que directrice générale était trop élevé. Néanmoins, il ne semble pas poser de difficultés dans les faits, puisque, si l'on regarde la pratique en 2024 et 2025, tous les marchés de formation ont été attribués par le conseil d'administration. Quant aux marchés de fonctionnement, revoir une délégation à 50 000 euros induirait le passage seulement d'un seul marché supplémentaire chaque année. De nouveau. Il n'y a pas, pour nous, d'enjeu critique par rapport à cela. Notons que c'est à la demande du conseil d'administration que cette délégation avait été octroyée à la directrice générale.

Voilà pour les éléments sur la Cour des comptes.

Il a été demandé comment nous nous projetions dans les cinq ans. On a évoqué la question de l'intelligence artificielle, il y a une vraie réflexion. Vous avez aussi évoqué la question du contrat de gestion de l'EAP, qui était loin dans le processus d'élaboration, puisqu'il avait fait l'objet d'une note d'orientation déposée auprès des deux cabinets de tutelle à l'époque et même discuté en intercabinet. Puis, malheureusement, en fin de législature, au niveau de la Communauté française, il a été retiré de l'ordre du jour.

Une bonne part des orientations stratégiques inscrites dans ce contrat de gestion restent valables. Néanmoins, ce dernier va devoir être mis à jour à la lumière de cette question d'intelligence artificielle et de la façon de repositionner l'EAP, avec cette accélération de la production des contenus et un éventuel besoin de transformation des métiers. La question de repositionner l'EAP comme outil central de mutualisation dans un contexte de rationalisation des coûts est cruciale. Ce sont surtout ces éléments-là qui sont importants et qui vont devoir être discutés avec Mme la Ministre, tout comme la perspective de repositionner l'EAP comme un levier au service de l'ensemble des politiques mises en œuvre par les gouvernements.

Comme je l'ai expliqué d'entrée de jeu, quand on travaille sur la formation des managers, on permet d'équiper toute une série de personnes qui travaillent dans des administrations au service de nombreuses politiques. Cela me semble être un élément important, le dernier étant de nous faire davantage jouer un rôle en amont dans la définition d'une série de stratégies du service public, à savoir l'ancrage dans la stratégie et le changement, et pas uniquement dans la création de dispositifs de formation.

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

Mme Veronica Cremasco (Ecolo). – Merci beaucoup, Madame la Présidente, et un grand merci à tous les collègues. Je vais être brève. Sachez-le, c'est un impératif qui ne dépend pas de ma volonté.

Elle n'est plus là, malheureusement, mais je tiens à dire que je regrette le mutisme de Mme la Ministre.

Dans vos réponses, Madame la Directrice générale, on entend bien qu'il existe toute une série de liens à effectuer qui sont assez évidents. Au cœur de mon questionnement, il y avait notamment la plateforme. Vous avez directement mis en évidence qu'il y avait une problématique budgétaire liée à cela parce que les prix ont augmenté. Mme la Ministre se tait complètement sur le sujet. Elle peut nous donner quelques éléments de réponse. On aura un débat certainement plus approfondi lors de l'ajustement budgétaire, on n'y manquera pas. Cela aurait néanmoins été intéressant d'avoir une réponse, par galanterie et respect du Parlement.

Cette plateforme – c'est très important – est un outil de gestion dont le but n'est pas simplement de choisir des formations, mais qui inclut tout le monde et qui est réellement organisationnel et structurel. Vous avez proposé que des organismes comme le FOREm et l'ONEM contribuent. En termes budgétaires, c'est kifkif bourricot parce que ce sont des vases communicants. On pourrait se dire que vous gardez la main en tant que gestionnaire de l'ensemble.

J'essaie vraiment d'aller à l'essentiel, mais on reviendra et il y aura pas mal de questions. Vous avez

fait pas mal de liens et l'on aura tous vos éléments dans le compte rendu. C'est très précieux pour la suite de nos travaux.

Par rapport à la formation des managers, avec ma collègue, Mme Tillieux, on se faisait une réflexion. Avant, vous le disiez, ce n'était pas réservé aux services publics – heureusement –, c'était ouvert à tous. On se formait, puis on accédait à un poste. Maintenant, on va faire rentrer de nouveaux hauts fonctionnaires par une procédure qui nous semble moins transparente que précédemment, de notre point de vue d'écologistes. On se faisait la réflexion qu'on les fait rentrer et après, on leur paye une formation. C'est un peu le système inversé dans ce cas de figure. Cette évolution, nous ne la cautionnons pas en tant que telle.

Par contre, par rapport au cercle vertueux – que j'avais voulu mettre en évidence dans mon intervention – entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Wallonie, je continue de penser, à l'aune aussi de tout le détail que vous avez pu nous donner sur le sujet, que c'est fondamental et que vous l'exercez : vous êtes un des organes qui fait – et c'est peu de le dire – cette liaison, cette collaboration entre les deux. Vous disiez : « l'un apprend de l'autre ». Longue vie à cette collaboration, qu'elle puisse essaimer. Surtout, continuez.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Directrice générale, je voudrais vous remercier très vivement pour les réponses apportées avec beaucoup de précision et de pertinence par rapport à l'environnement et la réalité à laquelle vous êtes confrontés et à laquelle on est tous confrontés : les contraintes budgétaires ainsi que l'évolution numérique et de l'intelligence artificielle qui transforme nos métiers. Vous avez été très transparente sur la manière d'appréhender ces différentes questions. Je vous remercie pour la qualité des réponses que vous avez fournies.

Ma collègue vient d'exprimer ce que j'aurais voulu exprimer par rapport au certificat de management public et à l'ensemble des qualités que l'École d'administration publique met en avant, qui sont très précieuses et trop rarement rencontrées dans l'administration : cette volonté de synergie, de travailler au plus près des besoins tout en étant, de manière permanente, conscients de la contrainte budgétaire et de la réalité à laquelle on est confrontés, hélas, aujourd'hui.

Dans l'évolution des budgets de la Région ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'implication des hauts managers est un élément important que vous avez mis en avant. L'École d'administration ne prendra pleinement toute la mesure de son positionnement que si les hauts managers eux-mêmes – ou toute la hiérarchie, en fait – adoptent aussi cette capacité de mettre en priorité la formation et le besoin d'apprentissage tout au long de l'évolution de nos métiers à travers les

différentes directions du SPW, en l'occurrence, ou des organismes d'intérêt public et des EAP qui peuvent bénéficier de l'offre de formation. À cet égard, je plaiderai évidemment pour que d'autres rejoignent l'ONE et le FOREm, dont on a déjà parlé. L'AViQ, notamment, est encore au milieu du gué, me semble-t-il, mais je sais qu'il y a des évolutions positives.

J'ai interrogé Mme la Ministre par rapport à la CWaPE, mais je n'ai obtenu aucune réponse, puisqu'elle se permet non seulement de ne pas être présente, mais en plus, quand elle est présente, de ne pas répondre à nos questions. Je le déplore, car il y a des questions éminemment importantes. Ce n'est pas l'audition de Mme la Ministre, certes, mais le travail parlementaire en commission nécessite un vrai débat. Quand nous avons des questions auxquelles n'est apportée aucune réponse, je dirais que c'est un flagrant délit de mépris de l'institution.

Quand on pose des questions par rapport au contrat de gestion, c'est assez fondamental. On a ici un organisme, l'École d'administration publique, qui attend son contrat de gestion depuis plusieurs années, et Mme la Ministre répond que, la prochaine fois, elle ne viendra pas, comme cela, elle n'aura pas la question. Je trouve cela assez méprisant, Madame la Présidente, par rapport au travail parlementaire. Nous pouvons formaliser nos questions dans des questions orales ou des questions écrites – c'est d'ailleurs ce que nous allons faire –, mais le travail parlementaire, c'est aussi échanger avec le Gouvernement. À partir du moment où Mme la Ministre est présente, elle peut entendre nos questions et probablement esquisser quelques réponses plutôt que de nous envoyer sur les roses, ce qui a été fait tout à l'heure de manière assez impropre, tant sur le contrat de gestion que sur la simplification administrative, la gestion des ressources humaines et la stratégie globale de transformation.

De même, nous n'avons aucune réponse quant aux questions budgétaires, qui sont éminemment importantes, ni sur les besoins qui vont croissant, le suivi politique, les indicateurs, l'égalité d'accès, la CWaPE, le certificat de management public ou encore les garanties que les restrictions budgétaires n'affectent pas la qualité de l'offre de l'École d'administration publique. Nous reviendrons avec des questions plus formelles sur tout cela. C'est dommage. Je le déplore, parce que la qualité du travail parlementaire se trouve aussi dans le débat que l'on peut avoir avec le Gouvernement.

Mme la Présidente. – Merci, Madame la Députée. J'entends que vous êtes déçue du fonctionnement ; cependant, mon rôle est juste de faire appliquer le règlement. Or, celui-ci n'impose pas que Mme la Ministre soit présente et encore moins qu'elle réponde aux questions. Je peux comprendre que cela ne vous convienne pas, mais vous m'interpellez alors que je n'ai pas à me positionner là-dessus.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Non, je ne vous interpelle pas. Vous faites votre travail. Ce n'est pas du tout vous qui êtes en cause ici ; c'est le Gouvernement, en l'occurrence Mme la Ministre, dont nous attendions, au minimum, quelques réponses à nos questions.

Mme la Présidente. – Je rappelle juste que la ministre respecte le règlement. Que cela ne vous convienne pas, c'est une chose, mais elle le respecte. À vous de revenir avec des questions, comme vous l'avez dit, ou, éventuellement, d'en parler en Conférence des présidents si vous estimez que cela ne convient pas au niveau du règlement. Cependant, dans mon chef, je ne pourrai pas vous apporter plus de réponses que cela.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Alors, la prochaine fois, peut-être faudra-t-il mettre « Audition de l'École d'administration publique et de Mme la Ministre ». Comme cela, nous serons sûrs que Mme la Ministre pourra répondre aux questions.

Mme la Présidente. – Cela devra faire l'objet d'un consensus.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Non, écoutez, cela fait quand même longtemps que j'assiste, d'un côté ou de l'autre du banc, au travail parlementaire. J'ai quand même rarement vu des comportements pareils.

Mme la Présidente. – Je vous remercie pour votre réponse.

La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Je ne suis pas ici pour refaire le règlement du Parlement wallon. On est ici pour l'audition de l'EAP. Je vous remercie d'ailleurs encore, Madame la Directrice générale, pour la qualité de vos réponses. Vous avez parlé de votre équipe et je les remercie avec vous, parce que vous avez parlé d'une équipe agile et engagée. J'ai surtout bien retenu ces deux termes. En tous les cas, je vous souhaite bonne continuation et de faire aussi bien, si pas mieux, peut-être avec moins de moyens, mais nous aurons encore énormément de moments d'échange et de débat sur le contrat de gestion et sur l'ajustement budgétaire. Nous aurons donc des réponses à toutes nos différentes questions.

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

Mme Alice Bernard (PTB). – Un grand merci à Mme Kuntziger pour les réponses précises et très pertinentes qu'elle a apportées à toutes les questions que l'on a posées. Certains petits détails pourront être réglés par des courriers plus directs par la suite. Vous avez bien montré que vous avez la volonté de faire progresser votre organisme et de bien former les gens. Vous avez également montré qu'il y a des contraintes auxquelles vous êtes confrontée, pas seulement des contraintes budgétaires. Ces dernières sont là, mais il y a également les contraintes liées à l'évolution de l'intelligence

artificielle et des nouvelles technologies. Vous êtes devant de fameux défis. On vous souhaite vraiment de pouvoir bien les relever.

Parmi les contraintes auxquelles vous êtes confrontée, il y a les contraintes qui sont dictées par les décisions du Gouvernement. Comme mes collègues du PS et d'Ecolo, je voudrais regretter l'attitude de Mme la Ministre pendant ces auditions. J'ai assisté à d'autres auditions : c'est vrai que le ministre ou la ministre n'est pas obligé d'être là, mais, en général, quand un ministre ou une ministre choisit d'être présent, c'est complètement ; on participe à toute l'audition, et, s'il y a des questions qui sont posées – c'est souvent le cas, puisque l'on sait que les ministres ont des décisions à prendre qui ont des impacts –, le ministre répond. Ici, Mme la Ministre rentre et sort ; elle a le droit de le faire, mais c'est quand même révélateur de la conception qu'elle a de cet instrument parlementaire important que sont les auditions. Je sais, Madame la Présidente, que vous faites votre travail et que ce n'est pas du tout de vous que cela dépend, mais l'attitude de Mme la Ministre n'est vraiment pas respectueuse du travail parlementaire.

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

M. Vincent Palermo (MR). – Merci à double titre, Madame la Présidente : merci d'avoir dit comment cela devait se passer aujourd'hui dans le cadre d'une audition. La ministre ne doit pas nécessairement être présente, mais elle l'était. Je vais quand même rappeler une chose : si je ne m'abuse, elle a au moins dit une fois qu'elle se tenait à disposition de chaque député au sein même de l'hémicycle ou du Gouvernement. C'est cela qu'il faut retenir. On ne peut pas non plus tout lui reprocher : d'être là, de ne pas dire, et cetera. Elle était là, elle est là, clairement là et elle a dit que, s'il y avait des questions, elle y répondrait. Il faut vraiment pouvoir le rappeler.

(Réactions dans l'assemblée)

On peut en sourire, on peut en rire, mais elle était là, alors qu'elle n'était pas dans l'obligation d'être là. Comme elle l'a dit, elle pouvait très bien partir ailleurs et ne jamais être là. Il faut quand même le souligner.

(Réaction de Mme Tillieux)

Justement. C'est peut-être à cause de ce type d'attitude que la prochaine fois elle ne sera plus là. C'est cela que je regrette.

(Réactions dans l'assemblée)

Mme Éliane Tillieux (PS). – Poser des questions, n'est-ce quand même pas le minimum quand on est parlementaire ?

M. Vincent Palermo (MR). – Non.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Si !

M. Vincent Palermo (MR). – Ce n'est pas le minimum, c'est ce que l'on doit faire à un moment T où vous êtes en droit de tout poser et où la ministre l'a dit – et je le répète – elle est disponible.

(Réaction de Mme Tillieux)

Non. Elle a dit qu'elle était disponible à un autre moment parce que ce moment-ci n'était pas celui-là.

Je m'excuse, Madame la Directrice générale, parce que vous n'êtes en rien, mais absolument rien, tenue d'assister à ce genre de choses. Je vous remercie encore pour votre exposé. Je suis désolé pour cette digression, mais j'aime mettre les points sur les i et les barres sur les t quand c'est nécessaire.

Aujourd'hui, je vous remercie aussi de toute l'humilité qui est la vôtre et celle de votre équipe par rapport à l'IA. Corrigez-moi si tel n'est pas le cas, mais j'ai compris que vous savez que c'est un élément important, que c'est nécessaire d'évoluer très rapidement avec cette intelligence artificielle, qu'il y a des risques, qu'il y a des choses qui sont moins bonnes, d'autres qui sont meilleures. Vous avez dit : « Il fallait comprendre l'IA d'abord en interne et la transformation progressive de l'IA via les formateurs et le passage de ceux-ci envers l'ensemble du personnel ». J'aimerais bien aussi que vous puissiez garder en mémoire comment, via cette IA, ces services publics vont s'adresser aux citoyens. En effet, il y a tellement de citoyens qui ne vivent qu'à travers l'IA et qui ne connaissent quasi rien d'autre que cela, tandis que d'autres ne connaissent pas du tout ou très peu les réseaux sociaux ainsi que la manière de se connecter à une plateforme, de demander l'un ou l'autre document ou de prendre contact. Je ne vais pas tout citer, vous connaissez tout cela mieux que moi.

Je vous demanderai dès lors de faire attention à avoir cette progression et de prendre aussi le temps de penser à celles et ceux qui n'ont pas cette possibilité ni les moyens financiers, parce qu'il y a une méconnaissance de cela, afin de faire en sorte que cela puisse aller mieux. Je parle de cela dans le déploiement de l'offre de formation numérique et de différentes plateformes – ce qui peut être discuté, notamment avec vous.

Par rapport à cela, avez-vous déjà pris contact avec des universités ou avec des gens qui travaillent de manière étroite pour mettre des choses en place, même de manière informelle, afin de voir un peu où l'on va ? J'ai bien compris qu'il y avait encore pas mal de progrès à faire par rapport à cela, à la maîtrise interne et afin de savoir comment on va évoluer. Des contacts existent-ils ? Avez-vous déjà mis quelque chose en place pour l'intelligence artificielle ?

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

Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP). – Monsieur le Député, ce que l'on fait, c'est que l'on essaie vraiment de faire du benchmark et d'aller voir les autres opérateurs de formation pour voir où ils en sont dans cette appréhension de l'intelligence artificielle dans leur métier. J'ai pris certains contacts avec les universités de manière informelle, pas encore structurée, mais on a organisé un gros événement au mois de février avec nos formateurs internes. Le sujet central, c'était l'intelligence artificielle. Je peux vous transmettre le programme, parce que c'était absolument passionnant. On a fait cela dans les locaux du FOREm à Liège et l'on a invité un professeur d'université qui a fait une conférence magistrale – au sens du propos, pas spécialement au sens de la forme – sur ce que cela signifiait et sur les tendances en matière de formation et de développement des compétences. Cet événement nous a permis de nous dire : « OK, il y a des tas de rendez-vous que l'on doit désormais prendre avec les personnes qui sont déjà plus loin en la matière. »

Néanmoins, ce ne sont pas toujours les universités qui sont loin dans l'utilisation de l'intelligence artificielle dans leurs propres formations et enseignements. Là, il y a la notion d'épreuve certificative et d'évaluation. Ils doivent aussi adapter la manière dont ils font les évaluations avec les étudiants, puisqu'il y a du recours à l'intelligence artificielle. Ce sont des choses que l'on doit continuer à faire et cela fait partie de ce que l'on va dérouler.

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

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – Je voulais simplement ajouter un mot pour m'excuser auprès de la directrice générale et de son équipe. J'ai l'habitude de suivre les questions de fonction publique. J'avais cependant une interpellation et plusieurs questions dans deux autres commissions. Ainsi, c'est Mme Cremasco qui a excellemment représenté notre groupe. Je voulais néanmoins prendre quelques secondes pour vous saluer ainsi que votre équipe.

Mme la Présidente. – Merci beaucoup à Mme Küntziger ainsi qu'à toute son équipe pour la préparation et la présentation de ce rapport. Vu que l'assemblée s'est un peu dissoute aujourd'hui, nous voterons la confiance au rapporteur lors de notre prochaine séance. Je propose une petite interruption de séance, le temps que la ministre puisse revenir pour les questions parlementaires.

La séance est suspendue.

- La séance est suspendue à 17 heures 9 minutes.

REPRISE DE LA SÉANCE

- La séance est reprise à 17 heures 11 minutes.

Mme la Présidente. – La séance est reprise.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

Question orale

de M. Stéphane Hazée

**à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « les activités de cohésion interne et
l'organisation de *team building* dans le cabinet
de Mme la Ministre »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Hazée à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les activités de cohésion interne et l'organisation de *team building* dans le cabinet de Mme la Ministre ».

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

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – Madame la Ministre, je suis intrigué par cette question, puisque j'avais déposé à chaque ministre une question écrite. C'était il y a deux mois, même plus. Trois semaines plus tard, on doit normalement recevoir une réponse. Le Parlement a le droit de la transformer en question orale s'il n'a pas la réponse. S'agissant d'informations documentées, chiffrées, j'ai laissé un délai plus long, en me disant que la réponse allait sans doute arriver. D'ailleurs, certains de vos collègues me l'ont transmise. Puis, toujours rien ; j'ai donc transformé la question en question orale, en pensant qu'avant même la commission, vous alliez me transmettre une réponse écrite. Tel n'est pas le cas.

Le ministre-président m'a transmis, lui, sa propre réponse. Chacun des membres du Gouvernement renvoyait vers le ministre-président pour ce qui concerne l'objet de la question, c'est-à-dire les activités de cohésion interne et l'organisation de *team buildings* dans le cabinet de la ministre, dans l'administration de la ministre.

Chacun renvoyait vers le ministre-président. C'est toujours un drôle de signe quand on apporte une réponse consolidée. Cela donne sans doute l'idée qu'il pourrait y avoir des éléments à ne pas présenter publiquement. Nous avons appris qu'il y avait, pour l'ensemble des cabinets du Gouvernement, des activités de cohésion interne et de *team building* pour un montant de 75 000 euros et des activités de l'administration pour un montant de l'ordre de 200 000 euros.

Pour l'administration, on a le découpage par direction générale. Pour le Gouvernement, étrangement, nous n'avons pas cette information : 75 000 euros pour l'ensemble des cabinets, mais on ne sait pas quelle est la part de chacun. Si l'on ne le sait pas, c'est sans doute parce que le Gouvernement n'a pas envie qu'on le sache.

J'en reviens à la question qui est transformée en question orale, puis nous analyserons les réponses, et sans doute que nous reviendrons avec des questions complémentaires. Je reviens au texte.

Madame la Ministre, pouvez-vous indiquer – c'était l'objet de la question – si votre cabinet ou vos administrations ont organisé des activités de cohésion interne ou de *team buildings* durant l'année 2025 ? Le cas échéant, pouvez-vous indiquer le montant total des dépenses exposées dans ce cadre en 2025 par votre cabinet et par vos administrations ? pouvez-vous communiquer la liste des activités, en précisant la date, le lieu, le nombre de participants et participantes et le coût de chaque activité ?

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, je suis désolée pour le retard et pour les détails que vous n'avez pas obtenus dans le cadre de votre question écrite. Voici la liste des activités de *team building* pour 2025 de mon cabinet et de mes administrations.

En ce qui concerne l'EAP – je vous transmettrai le tableau –, il y a eu :

- un repas d'été 2025 à l'EAP : repas, dessert et boissons ;
- une visite du domaine agricole « Les Terres de Crompechine » ;
- un lunch de produits locaux et artisanaux ;
- la fête du personnel de Nouvel An à la citadelle de Namur ;
- les visites de Digilearn Studio à Liège ;
- un *escape game* ;
- un restaurant « Au Ruan Thai » ;
- une balade dans les rues de Redu ainsi que l'expo d'art contemporain ;
- le restaurant « Il Forno » ;
- la balade dans les rues de Charleroi ;
- le restaurant « La Brasserie du quai 10 » ;
- la balade en forêt à l'abbaye Notre-Dame du Vivier ;
- le restaurant à l'abbaye Notre-Dame du Vivier ;
- la visite des installations de l'écluse de La Plante ;
- le restaurant Le Lodge à Wépion ;
- des activités de cohésion pour les membres du comité de direction à la rue des Tanneries à Namur.

Je vous donnerai tous les détails. Vous avez à chaque fois le coût de chaque activité.

En ce qui concerne le service commun d'audit, il y a eu une activité annuelle de cohésion interne du SCA qui a eu lieu le 5 juin à Liège. Le coût total était de 2 755 euros. Les activités couvraient la découverte du centre historique de Liège, un *escape game* urbain et des activités dans l'espace privatisé pour 59 agents. Il n'y a pas de repas de service pour l'ensemble du SCA. Les éventuels repas de service par direction équipe ne sont pas pris en charge par le SCA, chaque agent payant son repas.

En ce qui concerne mon cabinet, il y a eu un repas au début de l'année pour le personnel du cabinet, le 10 janvier 2025, pour un coût total de 1 500 euros pour 22 agents.

En ce qui concerne la DG Support, il y a eu des sorties pour un montant de 44 868 euros pour 748 agents. Je vais vous transmettre le tableau. Il y a eu :

- le Digital : le département Données transversales a fait une activité « Be Detectives » ;
- le Digital : le département Exploitation a fait une activité « Des joutes et des jeux » à la citadelle de Namur ;
- le Digital : le pôle Appui au pilotage a fait un *escape game* ;
- le Digital : le pôle Standards, Méthodologie et Étude a fait un Géoteam « Checkpoint city » ;
- la Direction fonctionnelle et d'appui a fait une activité à la citadelle de Namur ;
- le Service interne commun de prévention et de protection au travail a visité un barrage ;
- la Stratégie : la Direction de l'optimisation et des relations usagers a fait une escapade téléphérique et la visite de la parfumerie Guy Delforge ;
- la Stratégie : le Service commun d'audit, qui a fait un *escape game* urbain ainsi qu'un *full pass* ;
- le Support : le Département de la gestion du personnel et de la fonction publique régionale est allé aux grottes de Han ;
- le Support : le Département de la gestion immobilière a fait de la détente, de la pétanque, du volley, du paddle ;
- le Support : le Département de la gestion immobilière a fait une visite libre de Pairi Daiza.

Comme je vous l'ai indiqué, toutes ces activités ont coûté un total de 44 868 euros pour 748 agents. On vous donnera tous les tableaux.

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

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – Que l'on me comprenne bien, je posais une question de manière générique pour mettre la transparence sur cet enjeu et inviter à la proportionnalité des choses. La première leçon que je retire, c'est que vous êtes la seule à donner

le chiffre pour votre cabinet. Je vais dès lors retourner auprès de chacun de vos collègues, puisque cette logique d'une réponse consolidée ne convient pas lorsque l'on demande ce qu'il en est.

Pour ce qui concerne vos administrations, je vous remercie pour les éléments donnés. Si j'avais demandé une réponse écrite, c'est parce que l'on a forcément ici une information qui est difficile à bien calibrer, notamment pour ce qui concerne l'EAP, puisque vous ne m'avez pas donné les montants budgétaires et le nombre de participants. On a un nombre d'activités qui est manifestement plus large que dans un certain nombre d'autres administrations, mais j'ignore si elles concernent à chaque fois l'ensemble des équipes ou s'il y a davantage une logique par service et surtout – parce que c'est la question importante – si le coût est proportionné. J'attendrai donc le document que vous m'annoncez pour avoir un avis sur le sujet.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – On va vous le donner tout de suite.

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – Je vous remercie. La difficulté est, du coup, qu'il échappe à la publicité qu'avait la réponse écrite. Nous ferons avec.

Je retiens enfin, pour ce qui concerne les supports, un montant substantiel par rapport au nombre d'agents que cela concerne. J'ai l'impression, à vue d'œil, que c'est sans doute le montant le plus important de l'ensemble des administrations du Service public de Wallonie.

Nous ferons l'analyse à partir de l'ensemble des données que nous avons récoltées et que nous continuerons à récolter.

Question orale
de Mme Alice Bernard
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'augmentation des rémunérations des *top*
***managers* »**

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'iniquité de la réforme du haut
management au sein de la fonction publique
wallonne »

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'opacité du coût de la réforme des hauts
managers »

Question orale
de M. Stéphane Hazée
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la réforme du régime des mandats et son
cadre budgétaire »

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 Bernard, sur « l'augmentation des rémunérations des *top managers* » ;
- Mme Tillieux, sur « l'iniquité de la réforme du haut management au sein de la fonction publique wallonne » ;
- Mme Tillieux, sur « l'opacité du coût de la réforme des hauts managers » ;
- M. Hazée, sur « la réforme du régime des mandats et son cadre budgétaire ».

La parole est à Mme Bernard pour poser sa question.

Mme Alice Bernard (PTB). – Madame la Ministre, aujourd'hui, la réalité est simple : beaucoup de gens n'y arrivent plus. Les factures d'énergie explosent, les prix augmentent, et, pour certains, c'est devenu normal de devoir choisir entre se chauffer ou manger.

Dans ce contexte, votre Gouvernement demande de la rigueur, des économies et explique que l'on ne peut pas tout financer. Cependant, en parallèle, vous décidez d'augmenter les salaires et les avantages des *top*

managers de l'administration. Selon le PTB, il y a là un problème de cohérence politique majeur parce que le message envoyé – en tout cas, c'est comme cela que beaucoup le perçoivent – est que l'on demande des efforts à ceux qui ont déjà du mal, mais on améliore la situation de ceux qui sont déjà en haut de l'échelle, et vous justifiez cela par le mérite et la performance.

Aujourd'hui, le mérite, c'est quoi concrètement ? Est-ce être en haut de la pyramide ou est-ce faire tourner les services publics au quotidien avec moins de moyens, moins de collègues et parfois sans matériel adéquat ?

Quand des agents du Département de la nature et des forêts travaillent sans équipement suffisant, quand du personnel administratif est sous pression constante, n'est-ce pas cela la vraie performance ? Or, pour ces agents, il n'y a ni bonus, ni revalorisation, ni reconnaissance à la hauteur de leurs efforts. Pour les sommets de l'administration, par contre, il y a des augmentations. C'est un double standard qui pose vraiment problème.

Au-delà de cela, votre réforme traduit aussi un choix de fond : vous introduisez dans l'administration une logique de plus en plus proche de celle du privé, avec des rémunérations variables, une culture du résultat et une ouverture accrue à des profils externes, ce qui donne aussi la possibilité de les remplacer au gré de l'évolution des majorités en place. Ce glissement n'est pas neutre. Le service public n'a pas vocation à fonctionner comme une entreprise privée. Il doit garantir l'intérêt général, l'égalité d'accès et la continuité du service par la maximisation de performances individuelles.

Pouvez-vous nous dire quel est le coût exact de ces augmentations ? Combien de personnes sont concernées ? Il y a déjà quelques chiffres qui sont sortis dans la presse, mais je voudrais avoir des précisions et surtout sur savoir quels critères objectifs ces revalorisations ont été décidées. Comment garantissez-vous que cette réforme reste réellement neutre budgétairement, alors que les hausses annoncées peuvent atteindre des niveaux importants, surtout si l'on parle de rémunération variable ?

Surtout, comment garantissez-vous que cette évolution ne conduira pas, à terme, à une transformation du service public en un modèle inspiré du privé, au détriment des citoyens et des travailleurs ?

Mme la Présidente. – La parole est à Mme Tillieux pour poser ses questions.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, votre réforme du haut management s'inscrit dans un contexte particulier, celui où vous demandez des efforts à l'ensemble des agents publics et plus largement, aux citoyens : réductions de primes, pressions sur les effectifs, remise en cause de certaines protections,

contraintes budgétaires, et cetera. Partout, le discours est celui de la rigueur et de la restriction budgétaire.

Dans le même temps, vous augmentez significativement les rémunérations des hauts managers, vous introduisez des bonus liés à la performance, vous alignez le statut sur des logiques inspirées du secteur privé.

Dès lors, une question de cohérence se pose : comment justifiez-vous politiquement que l'on demande des efforts à la base de la pyramide administrative, tout en améliorant les conditions salariales au sommet uniquement ? En quoi cette réforme contribue-t-elle concrètement à améliorer les services rendus aux citoyens, alors que les agents de terrain dénoncent une dégradation de leurs conditions de travail ?

Le message envoyé n'est-il pas celui d'une administration à deux vitesses – une base sous contrainte et un sommet valorisé ? Pouvez-vous garantir que la logique de performance introduite ne conduira pas à privilégier des objectifs budgétaires ou politiques au détriment des missions de service public ? Au fond, la question n'est pas seulement technique ou budgétaire, elle est profondément politique. Quel modèle d'administration défendez-vous ? Un service public au service de toutes et tous ou une structure managériale alignée sur des logiques de rentabilité ?

Vous présentez aussi votre réforme des hauts managers comme neutre budgétairement et même génératrice d'économies à terme. Pourtant, plusieurs éléments interpellent fortement. D'un côté, vous annoncez une augmentation des rémunérations fixes de 4 à 12 %, assortie d'une part variable qui pourrait atteindre jusqu'à 20 % en fonction de la performance. D'un autre côté, vous évoquez une réduction du nombre de mandats. Cette rationalisation est censée compenser les hausses salariales. À ce stade, les hypothèses financières sous-jacentes restent totalement floues.

Dès lors, pouvez-vous nous détailler le coût global de la réforme des mandats, en distinguant clairement le Service public de Wallonie et les unités d'administration publique concernées ? Quelles sont très précisément les hypothèses retenues pour affirmer la neutralité budgétaire à court terme et les économies à long terme ? Quels scénarios ont été envisagés en matière de rémunération variable ? Quel en sera l'impact réel sur les dépenses publiques ?

Pouvez-vous garantir que cette réforme ne conduira pas, au total, à une augmentation structurelle des coûts de management au détriment des moyens alloués aux services sur le terrain ? Au fond, ma question est simple : comment justifier que l'on exige des efforts généralisés au grand public comme aux agents du service public, qui vont devoir faire tourner la mécanique pour permettre d'atteindre les objectifs des hauts fonctionnaires qui, eux, vont être remerciés et

rémunérés grassement pour cela ? Comment peut-on justifier ces efforts généralisés tout en rendant aussi peu lisible le coût réel de la réforme ?

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

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – Madame la Ministre, le Gouvernement a annoncé avoir adopté en troisième lecture un projet d'arrêté relatif aux emplois de haut manager. La réforme a déjà fait l'objet de notre part – c'est toujours valable – d'un grand nombre de critiques qui portent sur la logique qui est mise en œuvre, celle notamment de suppression de l'exigence du certificat de management public avec cette politisation rampante qui va pouvoir trouver toute sa place, avec aussi des difficultés par rapport à la sortie d'une logique statutaire pour des emplois qui touchent à des fonctions d'autorité.

Compte tenu des informations qui ont été données sur le plan des rémunérations des hauts managers et des impacts budgétaires que cela représente dans cette période où des efforts sont demandés à beaucoup, mais manifestement pas à certains, nous avons choisi de centrer cette question sur ces enjeux rémunérateurs et budgétaires, puisque le Gouvernement a mis en exergue une volonté d'augmenter la rémunération de ces emplois. Il a promis de réduire à due concurrence le nombre d'emplois concernés. Toutefois, il a détaillé dans la presse les réductions pour ce qui concerne la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais il n'a précisé aucun élément pour ce qui concerne le Service public de Wallonie et les organismes d'intérêt public wallons.

Vous aviez aussi évoqué la volonté de screener et d'intégrer certaines structures au sein du Service public de Wallonie. Là non plus, il n'en a plus été question dans votre communication. Quel est l'impact budgétaire prévu pour l'augmentation des rémunérations fixes décidées par le Gouvernement ? Pouvez-vous distinguer les quatre niveaux hiérarchiques au sein du SPW, d'une part, et distinguer SPW et UAP, d'autre part ? Quel est l'impact budgétaire pour ce qui concerne l'établissement d'une rémunération variable prévue par le Gouvernement, puisqu'il y a une double augmentation : une augmentation de la part fixe et l'ajout d'une part variable ?

Pouvez-vous préciser les hypothèses qui sont prises en compte pour le calcul de cette part variable et distinguer respectivement les quatre niveaux hiérarchiques pour, d'une part, le SPW et, d'autre part, SPW et UAP ? Y a-t-il d'autres impacts budgétaires à prendre en compte liés au contenu de la réforme ? Nous pensons aux éléments complémentaires à la rémunération qui auraient été éventuellement imaginés par le Gouvernement et aux frais que cette réforme peut engendrer. Si oui, quel est leur impact estimé ?

Quatrièmement, comment l'ensemble des impacts budgétaires sont-ils compensés, puisque le Gouvernement prévoit une réforme neutre budgétairement ? Conséquemment, combien de postes de fonctionnaires dirigeants seront supprimés au sein du SPW et des UAP ? Le cas échéant, de quel rang ?

Cinquièmement, pouvez-vous préciser si le Gouvernement a préparé cette réforme en interne ou s'il a sollicité un prestataire extérieur pour ce qui concerne l'élaboration juridique et les projections financières et budgétaires ? Le cas échéant, à quel coût ?

Sixièmement – je sors de l'enjeu budgétaire et financier –, comme nous le craignons, la réforme retarde considérablement le calendrier de désignation des agents de rang A2 et A3 aux emplois non encore pourvus par rapport au calendrier prévu par la réglementation en vigueur. Rappelez-vous que le calendrier prévu aboutissait à une désignation pour le 30 juin 2025. Nous en sommes loin et nous n'atteindrons même pas, à coup sûr, le 30 juin 2026. Quelles sont les perspectives actualisées à cet égard ?

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 Monsieur les Députés, je répondrai également aux questions des collègues qui sont absents de sorte qu'ils aient accès à la réponse.

Dans le cadre de la réforme des emplois de hauts managers, le Gouvernement assume vouloir moderniser et ouvrir l'administration à des talents venant de tous horizons, qu'ils proviennent du secteur privé, d'autres administrations ou d'autres secteurs d'activité. L'objectif est de rendre l'administration plus attractive pour des profils performants et expérimentés, capables de porter des projets ambitieux et d'apporter des méthodes de management innovantes et efficaces. J'assume vouloir apporter une réelle culture du résultat où chacun est guidé par la qualité du service rendu au public.

Pour soutenir cette dynamique, les rémunérations des hauts managers ont été revalorisées et comprennent désormais une part fixe et une part variable, pouvant atteindre 20 % de la rémunération annuelle brute. Ce bonus est conditionné à l'atteinte d'objectifs annuels clairs, afin de valoriser la performance.

S'agissant de la revalorisation salariale, elle varie entre 0 % et 12 % selon la catégorie de haut manager et le nombre d'agents sous sa responsabilité :

- le salaire d'administrateur général est revalorisé de 12 % ;
- le salaire de directeur général d'une entité de plus de 1 000 agents est revalorisé de 8 % ;

- le salaire de directeur général d'une entité de plus de 500 agents et de moins de 1 000 agents est revalorisé de 6 % ;
- le salaire de directeur général d'une entité de plus de 100 agents et de moins de 500 agents est revalorisé de 4 % ;
- le salaire de directeur général d'une entité de moins de 100 agents est revalorisé de 2 % ;
- le salaire de directeur opérationnel n'est pas revalorisé ;
- le salaire de responsable exécutif d'une entité de plus de 500 agents est revalorisé de 5 % ;
- le salaire de responsable exécutif d'une entité de moins de 500 agents n'est pas revalorisé.

Ces nouvelles rémunérations sont le fruit de longues réflexions et d'un benchmark réalisé par un consultant externe. Ces salaires sont similaires aux barèmes de la fonction publique des autres niveaux de pouvoir, dont la Région flamande, qui intègre également un mécanisme de rémunération variable de 20 %. Enfin, j'insiste, ces rémunérations sont en deçà de nombreuses rémunérations d'intercommunales ou organismes parapublics belges dont les responsabilités ou le nombre de travailleurs sont bien plus faibles.

S'agissant plus précisément de la partie variable de la rémunération qui s'applique aux hauts managers, à l'exception des responsables exécutifs, je tiens à rappeler que le pourcentage de 20 % constitue un maximum, et non un droit automatique. Il est subordonné à l'obtention d'une évaluation favorable et à l'atteinte des cinq objectifs fixés pour l'année considérée. Le cas échéant, il est réduit au prorata du nombre d'objectifs effectivement atteints.

Ce mécanisme exclut tout caractère automatique de la rémunération variable et introduit un levier d'incitation proportionné, adapté au niveau de responsabilité et à l'impact stratégique des fonctions exercées. La rémunération variable ne peut en aucun cas constituer un instrument d'alignement politique ou de récompense de loyauté partisane. Les objectifs ouvrant droit à cette rémunération seront définis de manière sérieuse et objectivable, porteront sur la mise en œuvre de missions, de projets ou de résultats attendus et seront appréciés au regard de critères et d'éléments liés à l'exercice de la fonction.

Les objectifs s'inscrivent dans un ensemble de cadres de référence, comprenant notamment la Déclaration de politique régionale et, plus largement, la politique décidée par le Gouvernement, mais aussi le contrat de confiance et de performance ou le contrat de gestion, le cadre de responsabilité accrue et les axes de l'évaluation. La référence à la Déclaration de politique régionale intervient comme cadre stratégique général, démocratiquement établi, et non comme critère autonome ou exclusif d'appréciation.

Cette diversité exclut donc une gestion exclusivement « par les chiffres » et permet une appréciation globale, qualitative et contextualisée de la performance. Les objectifs liés aux ressources humaines, aux conditions de travail, à la qualité de vie au travail, à la prévention des risques psychosociaux et au dialogue social pourront être intégrés lorsque cela est pertinent.

Enfin, l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs intervient dans le cadre de l'entretien d'évaluation organisé en décembre, avec un collègue d'évaluation, dont la composition est précisément définie par le projet d'arrêté, et varie selon l'emploi concerné, tant au sein du Service public de Wallonie que des unités d'administration publique.

S'agissant du mécanisme global d'évaluation des hauts managers, les axes d'évaluation retenus par le projet d'arrêté ne sont ni purement subjectifs ni dépourvus de garde-fous juridiques. Ils sont expressément énumérés au sein d'un projet d'arrêté et correspondent à des dimensions inhérentes à toute fonction de haut management, dont :

- l'atteinte d'objectifs et résultats clés formalisés dans le contrat de confiance et de performance ou le contrat de gestion ;
- la gestion des ressources humaines, financières et logistiques ;
- la conduite managériale et organisationnelle ;
- la continuité des services publics rendus aux usagers ;
- l'anticipation et la gestion de crise.

Ils sont évalués au regard de faits, de résultats, de livrables, de décisions prises et de comportements professionnels constatables, en lien direct avec l'exercice concret de la fonction.

Par ailleurs, plusieurs garde-fous juridiques sont prévus par le projet d'arrêté :

- le fait qu'avant son entretien d'évaluation, le haut manager soit informé des axes d'évaluation applicables ;
- l'obligation de motiver toute mention d'évaluation ;
- la traçabilité des échanges et des éléments pris en compte ;
- la possibilité pour le haut manager de formuler des observations écrites ;
- l'existence d'une voie de recours spécifique devant une instance indépendante.

Les axes d'évaluation ne sont donc ni laissés à l'appréciation discrétionnaire de l'autorité ni évalués hors de tout cadre, mais s'inscrivent dans un dispositif normatif précis, contrôlable et conforme aux principes généraux de droit administratif.

Je tiens à souligner que la réforme s'inscrit résolument dans une logique de neutralité budgétaire.

C'est pour moi une condition sine qua non de toute réforme. Elle répond non seulement à un devoir d'exemplarité et d'efficacité, compte tenu du contexte budgétaire que traversent la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne, mais aussi à la nécessité de rationaliser les emplois de hauts managers. L'objectif est clair : moins de postes, mais davantage de responsabilité et d'impact ; moins de hauts managers, mais des hauts managers pleinement responsabilisés et engagés, assurant la continuité et la qualité du service public.

Le surcoût théorique lié à la revalorisation salariale sera compensé par cette rationalisation des emplois de hauts managers, un processus déjà en cours. En Fédération Wallonie-Bruxelles, la rationalisation a permis de réduire de plus de 20 % les emplois de haut management. L'objectif est d'atteindre une réduction similaire en Région wallonne. Les travaux sont en cours, en étroite collaboration avec le Costra et les différentes UAP. Par ailleurs, je précise qu'il n'y aura pas de perte d'emplois. Cette réforme concerne uniquement des emplois à mandat ; ils ne sont pas destinés à être pourvus par un haut manager de manière permanente. Il ne s'agit donc ni de licenciements ni de mesures équivalentes. Quant aux inspecteurs généraux experts et aux directeurs généraux adjoints experts dont les emplois pourraient disparaître dans le cadre de la rationalisation, un cadre d'extinction leur sera appliqué.

L'avis de l'Inspection des finances – ce n'est pas moi qui le dis – qui a été remis en novembre 2025 indique qu'il est en effet plus pertinent de comparer des pommes avec des pommes, en prenant en compte le coût théorique des charges du cadre rempli. En appliquant cette approche et en réduisant les cadres de 25 emplois de hauts managers, l'Inspection des finances estime l'économie à 3,4 millions d'euros.

S'agissant des garanties encadrant les procédures de sélection, je rappelle que, jusqu'à présent, les mandataires étaient désignés sur base d'une simple comparaison des titres et mérites reposant sur l'examen d'une candidature écrite. Le dispositif ne prévoyait ni audition structurée ni *assessment* externe. Par ailleurs, l'accès à ces fonctions était limité exclusivement aux membres du pool. Nous avons donc renforcé les procédures de sélection.

Dans le cadre de la présente réforme, les conditions de participation ont été revues et complétées afin de renforcer l'objectivation du processus et de viser les profils expérimentés et de qualité. Il est notamment demandé la détention d'un master et, pour l'emploi d'administrateur général, par exemple, de justifier d'une expérience dans une fonction managériale de direction générale ou de niveau équivalent, qui implique un pilotage global à haute responsabilité pendant au moins 10 ans.

En outre, toujours pour l'emploi d'administrateur général, est considéré comme un atout majeur le fait d'avoir dirigé une structure d'au moins 100 personnes.

Il est par ailleurs prévu l'introduction d'un *assessment* réalisé par une société externe spécialisée, venant en appui à l'évaluation des candidatures, ainsi qu'une audition par un collège d'audition ou une commission de sélection. Tout cela contribue à renforcer la transparence et la qualité des sélections.

Enfin, le renforcement du cadre d'évaluation et l'évolution des modalités de fin de contrat plus flexibles participent également à une logique de responsabilisation accrue des emplois de haut manager. L'ensemble de ces éléments vise à garantir des procédures davantage objectivées et fondées prioritairement sur les compétences et l'adéquation des profils aux emplois à pourvoir.

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

Mme Alice Bernard (PTB). – Merci, Madame la Ministre, pour une série de précisions que vous avez apportées. Votre réponse confirme le problème de fond que nous soulevons au PTB. Vous parlez de mérite, de performance, de culture du résultat, mais dans les faits, on voit que ces concepts se concentrent sur le haut de la pyramide.

Par contre, en bas, c'est la pression qui continue à s'exercer. Pourquoi ceux qui font tourner les services à bout de bras au quotidien ne bénéficient-ils pas, eux aussi, de cette valorisation des talents, comme vous l'expliquez ?

Vous envoyez un signal politique clair : la logique du marché rentre dans la fonction publique. Ce n'est pas une modernisation, c'est un basculement idéologique. La vraie question reste entière : comment pouvez-vous défendre ce choix, alors que, sur le terrain, les conditions de travail se dégradent et que les services à la population sont sous pression ?

Nous reviendrons certainement à l'avenir sur la situation que vous venez de créer.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Des restrictions budgétaires ? Rien, absolument rien ne motive de devoir augmenter la rémunération des hauts managers. Il n'y a aucune demande en ce sens. C'est votre position politique et idéologique de favoriser ceux qui sont au-dessus de la pyramide, tout en demandant à ceux qui sont au plus bas et qui, eux, triment pour faire en sorte que les objectifs soient atteints. Ceux-là ne verront rien.

Ils verront peut-être que leur collègue ne sera plus là demain, parce qu'il faut serrer la ceinture. Il faut réduire de presque 1 000 agents d'ici 2030 le Service public de Wallonie.

Vous allez remercier les hauts managers qui viennent d'ailleurs, qui n'auront pas le certificat de management public, mais qui auront un magnifique profil, performant et expérimenté, avec un master, une expérience, et cetera. Je trouve vos expressions assez dénigrantes pour ceux en place aujourd'hui, au passage.

Je suis effrayée de voir l'absence d'évaluation, tant sur le plan économique que du point de vue des ressources humaines disponibles en interne. Combien tout cela va-t-il coûter au total ? Vous nourrissez des ambitions en termes financiers pour ceux qui lorgnent vers ces futures fonctions qui vont se libérer.

Vous parlez de dépolitisation, mais vous mettez tout en place pour un risque de nominations politiques. Il n'y a pas de balises claires sur la façon dont ces acteurs vont être recrutés. Vous utilisez de grands termes, de grands slogans. Cependant, sur le fond, quelle est la connaissance du service public et des missions de service public au préalable ? Absolument rien. Il y a une certaine opacité permanente dans la désignation de ces futurs managers et de leur rémunération.

Je voudrais répéter que vos propos sont totalement faux quand vous dites que le certificat de management public empêchait le privé. Mme la Directrice générale de l'EAP a redit haut et fort tout à l'heure que ce certificat était accessible au public comme au privé.

Bref, vous créez un gap entre les hauts managers, les directions et les agents. N'oubliez jamais que si le service tourne, c'est grâce à tous les agents, les 10 000 agents qui s'investissent au quotidien et qui ne doivent que se serrer la ceinture.

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

M. Stéphane Hazée (Ecolo). – On voit de plus en plus que la réforme repose sur un dogmatisme aveugle. Aujourd'hui, il n'y a pas que ce fondement qui est aveugle. Il y a aussi l'ensemble des enjeux budgétaires, parce que je ne peux pas remercier la ministre dans la mesure où elle n'a répondu à aucune de mes questions.

Quel impact budgétaire pour la rémunération fixe ? On ne sait pas. Quel impact budgétaire pour la rémunération variable ? On ne sait pas. Y aura-t-il d'autres impacts budgétaires à prendre en compte ? On imagine bien que le Collège d'évaluation, le Collège d'auditions ou l'*assessment* peuvent représenter des coûts, mais on n'en sait rien. Comment l'ensemble des impacts budgétaires seront-ils compensés et combien de postes seront supprimés ? On ne sait pas non plus.

Il y a juste une référence à un avis de l'Inspection des finances qui nous dit : « Si l'on supprime 25 emplois, cela génère 3,4 millions d'économies ». Débrouillez-vous avec cela.

Y a-t-il un prestataire ou des prestataires extérieurs ? On sait uniquement qu'il y en a eu un pour le benchmark, mais on ne sait rien non plus de son coût.

Je précise que l'ensemble de ces questions ont été exprimées dans la version écrite et il n'y en a pas une seule que j'ai rajoutée dans la version orale.

Quant au calendrier, il n'y a aucun élément de réponse non plus. Bref, c'est zéro sur toute la ligne.

Par ailleurs, la ministre évoquait des personnes qui sont plus payées que les fonctionnaires dirigeants du Service public de Wallonie. C'est clair qu'il y en a beaucoup. D'ailleurs, il y en a même dans les UAP wallonnes, parce que dans celles qui ne sont pas soumises au code, on est souvent à fois deux. Je n'ai pas entendu un mot quant à une logique de regard sur ces rémunérations.

Enfin, quant à la politisation, nos craintes ne sont qu'amplifiées. Quand on voit, par exemple, ce qui se fait avec le comité de direction de Wallonie Entreprendre, on nous parle de Collège d'auditions ou d'*assessment*, on voit que c'est un conseiller communal qui le fait, par ailleurs candidat sur la liste européenne des Engagés. À un moment donné, il faut arrêter.

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la digitalisation des démarches comme
obstacle à la simplification administrative »**

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 « la digitalisation des démarches comme obstacle à la simplification administrative ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, la digitalisation des démarches administratives est souvent présentée comme un levier de simplification. Pourtant, une récente enquête auprès des plus de 50 ans révèle que près d'un tiers d'entre eux abandonnent leurs démarches en ligne, non par rejet du numérique, mais à cause de parcours d'accès trop complexes avec la question de créer un compte, de s'identifier, de s'authentifier, avec des moyens pas toujours évidents.

Disposez-vous d'une évaluation de l'impact de la digitalisation des démarches administratives en Wallonie, notamment en termes d'abandon de démarches ou de non-recours aux droits ?

Quelles mesures concrètes entendez-vous mettre en œuvre afin de simplifier le parcours d'accès aux services en ligne, en particulier les étapes d'identification et de connexion, qui constituent aujourd'hui le principal obstacle pour de nombreux citoyens ?

Enfin, comment garanzissez-vous le maintien de solutions alternatives accessibles et l'accompagnement des publics les plus fragilisés, pour éviter que la simplification administrative ne devienne, en pratique, un réel facteur d'exclusion ?

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, à ce stade, la Wallonie ne dispose pas d'une évaluation chiffrée et consolidée permettant d'isoler précisément l'impact de la digitalisation sur les abandons de démarches ou le non-recours aux droits. En revanche, plusieurs sources convergentes, notamment le baromètre de l'inclusion numérique de la fondation Roi Baudouin et les travaux du Haut Conseil stratégique réalisés dans le cadre de l'avis d'impact du Plan d'inclusion numérique, montrent clairement que la complexité des parcours numériques, en particulier les étapes d'identification et d'authentification, peut constituer un frein réel pour une partie de la population, en particulier les personnes de plus de 50 ans et les publics fragilisés.

Ces constats sont pleinement intégrés dans l'action du Gouvernement wallon. Simplifier les démarches numériques ne relève pas uniquement de la technologie, mais bien d'une approche centrée sur l'utilisateur. C'est dans cet esprit que le Gouvernement wallon et les administrations agissent pour améliorer progressivement l'ergonomie et la lisibilité des services en ligne, réduire le nombre d'étapes et de demandes redondantes grâce au principe du *only once* et de renforcer l'accompagnement des citoyens dans l'utilisation des outils d'identification numérique.

Parallèlement, je tiens à le souligner avec force que la transition numérique ne signifie en aucun cas la disparition du contact humain. Le Gouvernement wallon a clairement réaffirmé son attachement à une offre de services multicanale. Le décret du 21 novembre 2024 relatif à la simplification administrative et aux communications par voie électronique entre les usagers et les autorités publiques wallonnes combine les démarches en ligne, les guichets physiques et l'accompagnement téléphonique et les échanges par voie postale. Le numérique peut assurément simplifier la vie administrative pour ceux qui le souhaitent, mais doit rester un choix, et non une obligation.

Dans cette logique, les espaces publics numériques, les CPAS et le tissu associatif jouent un rôle essentiel

d'interface et d'accompagnement de leur action. Ces actions sont pleinement soutenues. Garantir l'accès effectif aux droits, c'est aussi reconnaître le droit à un accompagnement humain, en particulier pour les publics les plus vulnérables.

En conclusion, la digitalisation n'est un outil de simplification que si elle s'inscrit dans une démarche équilibrée, inclusive et pragmatique. L'ambition du Gouvernement wallon est claire : moderniser l'administration tout en veillant à ce qu'aucun citoyen ne soit laissé au bord du chemin. C'est dans cet esprit que nos actions se poursuivent, afin que le progrès numérique reste pleinement au service de tous.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, comme vous, je pense qu'il faut garantir l'accès effectif aux droits en encourageant évidemment l'utilisation des outils numériques. Il faut continuer à veiller aux inégalités, à la méfiance et à la peur des arnaques qui, malheureusement, existent, et davantage chez les aînés, qui hésitent à utiliser les outils numériques en raison de la crainte de se voir arnaquer, ce qui renforce évidemment les blocages en termes d'accès.

Il ne faut pas créer de nouvelles formes d'exclusion, en particulier pour les publics les plus éloignés du numérique. Dès lors, il y a urgence à accompagner les personnes en difficulté face aux services publics numériques, et à ne pas perdre de vue que le point le plus important est effectivement de garantir un accès réel aux droits.

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la réforme du télétravail au sein du
Service public de Wallonie (SPW) »**

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 « la réforme du télétravail au sein du Service public de Wallonie (SPW) ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, il nous revient que la note soumise au Gouvernement wallon sur le télétravail envisagerait de réduire drastiquement le nombre de jours autorisés, passant de 10 jours par cycle de quatre semaines à seulement quatre jours. Le cadre actuel permet jusqu'à 10 jours de télétravail sur quatre semaines, c'est-à-dire que c'est un

élément structurant de l'organisation du travail depuis la réforme postcovid.

Une telle évolution marquerait un changement profond et, pour certains, un recul. Dès lors, quels sont les motifs de la réforme ? Une évaluation organisationnelle est-elle prévue ? Y a-t-il des objectifs en termes de management, en termes budgétaires, ou est-ce une réforme purement idéologique ?

Quelle évaluation objective, y compris sur le plan environnemental, aurait été réalisée sur les effets actuels du télétravail en Wallonie en termes de productivité, de qualité de service, de bien-être des agents, avant de pouvoir envisager une réduction aussi importante de la possibilité de télétravail ?

Une telle mesure ne risque-t-elle pas d'avoir des conséquences négatives en matière d'attractivité de la fonction publique, alors que vous évoquez vous-même des difficultés de recrutement ? Quelle concertation a été menée avec les organisations syndicales sur une réforme qui touche directement aux conditions de travail de milliers d'agents ?

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 télétravail présente des avantages au niveau individuel. Un recours excessif peut en revanche fragiliser la cohésion des équipes, limiter la circulation de l'information et rendre plus complexe l'encadrement des agents, en particulier dans un environnement nécessitant coordination ainsi que transmission des savoirs et dynamique collective. L'objectif est dès lors de maintenir un dispositif de télétravail, tout en veillant à préserver la qualité du service public et le bon fonctionnement des équipes.

À ce stade, aucune évaluation supplémentaire – y compris environnementale – à l'échelle de la Wallonie n'est envisagée. Une enquête de satisfaction a déjà été réalisée au sein de l'administration, apportant des éléments d'analyse sur les pratiques actuelles. En revanche, l'avis du Comité stratégique sera sollicité sur les modalités de la réforme, et le SPW Support sera associé afin d'en examiner les implications juridiques et opérationnelles.

Enfin, une fois soumis au Gouvernement, le projet d'arrêté fera l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales représentatives, après son adoption en première lecture au sein du Comité de secteur XVI.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je vous avais demandé l'avis du Conseil d'État par rapport à la réduction de la

prime forfaitaire. Au passage, je vous réitère ma demande en ce qui concerne la rémunération du télétravail pour les agents.

Il n'en demeure pas moins que les agents accueilleront difficilement l'intention d'augmenter la rémunération des hauts fonctionnaires, dont on vient de discuter, en voyant non seulement la prime de télétravail réduite, mais en plus le nombre de jours de télétravail autorisés.

J'entends qu'il y aurait une difficulté organisationnelle, ou en tout cas un recours que vous qualifiez d'« excessif », qui entraverait la bonne organisation, mais sans évaluation. Je serai impatiente de connaître l'avis du Costra sur ce point. Nous reviendrons en question orale sur ces différentes difficultés.

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 choc social de la réforme des pensions
aux conséquences directes pour 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 choc social de la réforme des pensions aux conséquences directes pour la fonction publique wallonne ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le Bureau fédéral du Plan confirme que la réforme des pensions, portée au niveau fédéral, aura un prix d'un impact social significatif : baisse des pensions, augmentation des inégalités et hausse du risque de pauvreté. Ce rapport met en évidence un point majeur : les fonctionnaires seront parmi les plus durement touchés, avec une diminution projetée du taux de remplacement pouvant atteindre plus de 15 % à long terme.

La réforme ne relève pas uniquement du niveau fédéral. Elle aura des conséquences directes sur la fonction publique wallonne, sur son attractivité, sur la motivation des agents et sur la capacité à recruter à l'avenir.

Madame la Ministre, êtes-vous favorable à cette réforme ? Quelle analyse faites-vous au niveau wallon de l'impact de la réforme sur les agents de la fonction publique régionale ? Avez-vous évalué les conséquences

sur l'attractivité des carrières publiques alors que vous-même évoquez des difficultés de recrutement dans plusieurs services ? Comment comptez-vous éviter un effet de décrochage entre les exigences croissantes imposées aux agents et une dégradation de leurs perspectives de pension ? Le Gouvernement wallon a-t-il pris position au niveau interfédéral pour défendre les spécificités de la fonction publique et limiter les effets négatifs de la réforme ?

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 vous remercie pour vos questions qui portent sur un enjeu majeur, tant pour les agents de la fonction publique wallonne que pour l'attractivité et la soutenabilité de nos services publics.

La réforme des pensions, actuellement portée au niveau fédéral, constitue, vous l'avez rappelé, une réforme d'ampleur. Les analyses publiées, notamment par le Bureau fédéral du Plan, mettent en évidence les effets significatifs à long terme sur le montant des pensions, le taux de remplacement et le risque de précarisation, en particulier pour les agents publics.

Si cette réforme relève formellement de la compétence fédérale, ses conséquences dépassent largement ce niveau de pouvoir et concerne directement les Régions en tant qu'employeur public. À cet égard, le Gouvernement wallon est pleinement conscient des préoccupations exprimées par les agents et leurs représentants, notamment en ce qui concerne la sécurité des parcours professionnels, la reconnaissance de l'engagement du service de l'intérêt général et la lisibilité des perspectives de carrière.

Au niveau wallon, une attention particulière est portée à l'impact potentiel de cette réforme sur l'attractivité de la fonction publique régionale : la dégradation anticipée des perspectives de pensions, un effet accentué des difficultés de recrutement déjà observées dans plusieurs métiers en tension, et fragiliser la motivation des agents en place.

C'est pourquoi cet enjeu est analysé de manière transversale, en lien avec les politiques de ressources humaines, de gestion des carrières et de conditions de travail. Afin d'éviter un effet de décrochage entre des exigences professionnelles accrues et une perception de recul des droits sociaux, le Gouvernement wallon veille à agir dans les champs qui relèvent de ses compétences. Cela passe notamment par une attention renforcée à la qualité de l'emploi public, à l'évolution des carrières, à la formation, au bien-être au travail ainsi qu'à la reconnaissance de l'expertise et de l'engagement des agents. Ces leviers sont essentiels pour maintenir la crédibilité et l'attractivité du service public,

indépendamment des évolutions fédérales en matière de pensions.

Je rappelle également la volonté du Gouvernement de mettre en place un second pilier de pension qui contribuera immanquablement à l'amélioration de l'attractivité de la fonction publique wallonne.

Enfin, le Gouvernement restera attentif à l'évolution de ce dossier et à ses impacts concrets. Il continuera à dialoguer avec les acteurs concernés afin d'objectiver les effets de la réforme et d'adapter, le cas échéant, les politiques régionales relevant de ses compétences dans le respect du cadre institutionnel belge.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Il est vrai que vous n'êtes pas ministre fédérale, mais vous appartenez au même parti que ceux qui participent au pouvoir fédéral au niveau francophone. Même si, aujourd'hui, vous admettez que les conséquences risquent d'être très dures pour la fonction publique wallonne, il y a quand même une certaine incohérence par rapport à votre fonction ici, au niveau wallon, et ce que votre parti défend au niveau fédéral.

On en demande toujours plus aux agents de la fonction publique, mais on leur en promet toujours moins demain. C'est le signal que l'on envoie aujourd'hui. Je suis assez atterrée quand vous dites que vous portez attention à la formation, par exemple. On vient d'avoir un débat pendant trois heures avec l'École d'administration publique et vous n'avez pas souhaité répondre à nos questions.

Entre ce que vous dites et la réalité des choses, il y a aussi un certain fossé qu'il conviendrait que vous essayiez de combler, notamment quand vous parlez d'objectivation. Il est grand temps de se réveiller.

ORGANISATION DES TRAVAUX

(Suite)

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites

Mme la Présidente. – Les questions orales de :

- M. Ch. Bastin, sur « la présence de défibrillateurs externes automatiques (DEA) dans les infrastructures sportives » ;
- M. Witsel, sur « la limitation de fumer au sein des infrastructures sportives » ;
- M. Witsel, sur « les infrastructures sportives à Pepinster et l'état d'avancement du hall Jean Simon » ;
- M. Witsel, sur « le projet de padel à Blaton et les recommandations de la fiche technique Infrasports 2025 » ;

- M. de Wasseige, sur « la réforme du haut management » ;
- Mme Özen, sur « la dépendance politique et la fragilisation de l'administration dues à la réforme du haut management » ;
- Mme Özen, sur « les plans de développement durable du Service public de Wallonie (SPW) » à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sont transformées en questions écrites.

Interpellations et questions orales retirées

Mme la Présidente. – La question orale de Mme Fafchamps à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le cadastre des bâtiments publics wallons » est retirée.

Ceci clôt nos travaux de ce jour.

La séance est levée.

- La séance est levée à 17 heures 59 minutes.

LISTE DES INTERVENANTS

M. Christophe Bastin, Les Engagés

Mme Alice Bernard, PTB

Mme Veronica Cremasco, Ecolo

M. Maxime Daye, MR

Mme Sophie Fafchamps, Présidente

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

M. Stéphane Hazée, Ecolo

Mme Isabelle Küntziger, Directrice générale de l'École d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP)

M. Vincent Palermo, MR

Mme Éliane Tillieux, PS

M. Thierry Witsel, PS

ABRÉVIATIONS COURANTES

AdN	Agence du numérique
ADN	acide désoxyribonucléique
AViQ	Agence pour une vie de qualité
CMP	certificat de management public
Costra	Comité stratégique du Service public de Wallonie
covid	coronavirus disease (maladie à coronavirus)
covid-19	coronavirus disease 2019 (maladie à coronavirus 2019)
CPAS	centre(s) public(s) d'action sociale
CWaPE	Commission wallonne pour l'énergie
DEA	défibrillateur(s) externe(s) automatique(s)
DG	directeur général / direction générale
DPR	Déclaration de politique régionale
EAP	École d'administration publique
ETNIC	Entreprise publique des technologies nouvelles de l'information et de la communication
Fedasil	Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile
Focoman	formation cohérente pour le management
FOREm	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
IA	intelligence artificielle
Infrasports	Direction des infrastructures sportives
IT	information technology (technologies de l'information)
MFWB	Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
MI	Mobilité et Infrastructures (SPW)
OIP	organisme(s) d'intérêt public
ONE	Office de la naissance et de l'enfance
ONEM	Office national de l'emploi
PV	procès-verbal
RH	ressources humaines
SCA	Service commun d'audit
SPW	Service public de Wallonie
UAP	unité(s) d'administration publique
WBFin	décret portant organisation du budget et de la comptabilité des services du Gouvernement wallon