

# PARLEMENT WALLON

SESSION 2025-2026

## COMPTE RENDU INTÉGRAL\*

Séance publique de commission

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

Lundi 1<sup>er</sup> juin 2026

---

**Publication officielle du greffe du Parlement de Wallonie**  
**Square Arthur Masson, 6**  
**5012 Namur**  
**[compte.rendu@parlement-wallonie.be](mailto:compte.rendu@parlement-wallonie.be)**

Tous les comptes rendus sont disponibles sur le site [www.parlement-wallonie.be](http://www.parlement-wallonie.be), rubrique *Travaux parlementaires*, section *Publications*.

## SOMMAIRE

<b>OUVERTURE DE LA SÉANCE</b> .....	1
<b>ORGANISATION DES TRAVAUX</b> .....	1
Examen de l'arriéré.....	1
<b>INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES</b> .....	1
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le cadre réglementaire wallon des piscines biologiques et les normes sanitaires ».....	1
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le suivi de la rénovation du stade Justin Peeters de Wavre ».....	2
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la rénovation de l'infrastructure sportive de Carlsbourg ».....	3
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de M. Thierry Witsel à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accessibilité des infrastructures sportives aux personnes en situation de handicap en Wallonie ».....	4
Intervenants : Mme la Présidente – M. Thierry Witsel – 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 « l'externalisation de l'évaluation des hauts fonctionnaires et son coût pour les finances publiques wallonnes » ;	
Question orale de Mme Éliane Tillieux à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les fondements insuffisamment étayés de la réforme des hauts managers » ;	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la réforme des hauts managers et le signal adressé aux agents de la fonction publique wallonne » ;	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'état d'avancement de la réforme des hauts managers et ses conséquences organisationnelles ».....	6
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Sophie Fafchamps à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accompagnement numérique des usagers ».....	10
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Sophie Fafchamps – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Sophie Fafchamps à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le contrôle des alternatives non numériques ».....	12
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Sophie Fafchamps – 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 fin de la primauté du statut dans la fonction publique » ;

Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'évolution de la fonction publique vers une logique de flexi-jobs »..... 13

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

**LISTE DES INTERVENANTS**..... 16

**ABRÉVIATIONS COURANTES**.....17

# 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 1 minute.*

**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.

## INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

### Question orale

de M. Thierry Witsel

à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « le cadre réglementaire wallon des piscines  
biologiques et les normes sanitaires »

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le cadre réglementaire wallon des piscines biologiques et les normes sanitaires ».

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Madame la Ministre, la presse s'est récemment fait l'écho de la situation de la piscine communale d'Athus, seule piscine publique wallonne fonctionnant avec un traitement de l'eau 100 % biologique, sans chlore ni produits chimiques. Ce modèle alternatif repose sur un procédé biominéral associant bactéries, rayons UV et charbon actif. Selon ses promoteurs, il offre un meilleur confort pour les nageurs et limiterait ainsi certains effets irritants liés au chlore, notamment sur les voies respiratoires.

Cependant, cette piscine est régulièrement confrontée à des dépassements des normes bactériologiques actuellement en vigueur, en particulier concernant les staphylocoques à coagulase positive. Ces dépassements entraînent des fermetures temporaires de l'infrastructure avec des conséquences importantes pour les usagers, les clubs sportifs et la gestion communale.

Les autorités locales estiment que la réglementation actuelle, qui impose une absence totale de staphylocoques, ne tient pas suffisamment compte des spécificités des piscines à traitement biologique. Elle plaide pour une approche différenciée, inspirée de certains seuils appliqués dans d'autres pays européens, comme la France. À l'inverse, plusieurs avis scientifiques et sanitaires rappellent que la présence de staphylocoques constitue une question de santé publique, particulièrement en raison des risques de transmission et de certaines résistances bactériennes.

Madame la Ministre, votre Gouvernement envisage-t-il d'évaluer l'adéquation des normes sanitaires actuelles avec les spécificités des piscines fonctionnant avec des procédés biologiques ?

Des contacts ont été pris avec la ville d'Aubange concernant une éventuelle reconnaissance de la piscine d'Athus comme projet pilote. Une expertise scientifique indépendante est-elle envisagée afin d'évaluer objectivement les bénéfices et les risques sanitaires de ces technologies alternatives ? Travaillez-vous à une harmonisation ou à une comparaison des normes appliquées dans les pays voisins en matière de qualité microbiologique des eaux de baignade ?

Enfin, comment conciliez-vous innovation environnementale, réduction de l'usage des produits chimiques et impératifs de sécurité sanitaire pour les usagers ?

**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, depuis plusieurs années, des demandes de permis sont sollicitées et des autorisations sont régulièrement délivrées pour des bassins de natation ouverts au public qui ont recours à un traitement biologique de l'eau, tel que celui mis en œuvre au niveau de la piscine

d'Aubange ; piscine dont la rénovation a été subsidiée par la Wallonie dans le cadre de l'appel à projets du plan Piscines.

Dans le cadre spécifique de la piscine communale d'Aubange, la cellule Piscines du Département des permis et autorisations du SPW ARNE avait rendu un avis favorable sur cette demande et le permis d'environnement a été octroyé en 2022 moyennant le respect de certaines conditions.

D'après les informations que me transmet mon administration, la piscine d'Aubange a dû fermer 19 jours en 2025 et quelques jours en 2026 suite au dépassement du seuil en staphylocoques, lorsque les prélèvements sont réalisés en présence des nageurs.

À ce jour, la Régie communale autonome a sollicité M. le Ministre Coppieters pour obtenir une dérogation à la réglementation existante, dont l'adaptation du seuil acceptable en staphylocoques pour la piscine d'Aubange. En effet, comme vous l'avez évoqué, le cadre réglementaire wallon et les normes sanitaires des piscines de type biologiques ne relèvent pas de mes compétences, mais bien de celles du ministre de l'Environnement, M. Yves Coppieters.

Précisons encore que la réglementation wallonne en matière de normes bactériologiques, chimiques et physiques pour les bassins de natation tient compte de l'évolution des réglementations applicables dans les autres États membres. À ce propos, une étude intéressante sur les alternatives au chlore, initiée par mon administration, est disponible via son site internet.

Pour plus d'informations sur ce dossier, je vous invite dès lors à contacter mon collègue, M. Yves Coppieters.

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Merci, Madame la Ministre, pour ces éléments de réponse. C'est un dossier qui met en lumière un enjeu intéressant : la capacité de notre cadre légal à accompagner l'innovation tout en garantissant un niveau élevé de protection sanitaire. J'entends bien que je devrais poser la même question à M. Coppieters. Je ne manquerai pas de le faire. Ce sont des infrastructures sportives et nous sommes sur un enjeu innovant, raison pour laquelle la question a été posée en Infrastructures sportives.

**Question orale  
de M. Thierry Witsel  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « le suivi de la rénovation du stade Justin  
Peeters de Wavre »**

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le suivi de la rénovation du stade Justin Peeters de Wavre ».

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Madame la Ministre, la rénovation du stade Justin Peeters de Wavre, infrastructure appelée à accueillir prochainement la Coupe du monde de hockey, soulève plusieurs interrogations importantes en matière de gestion des infrastructures sportives publiques.

Alors qu'en 2023 le coût des travaux était estimé à 8,4 millions d'euros, les montants déjà payés atteindraient désormais plus de 9 millions d'euros, auxquels s'ajoutent plus de 700 000 euros d'honoraires, sans que le coût final du chantier ne soit encore connu. Vous avez indiqué par ailleurs que plus de 130 modifications avaient été apportées au projet, générant de nombreux suppléments encore en négociation ou en litige. À cela s'ajoute le fait qu'une première réception provisoire a été refusée et qu'une seconde a donné lieu à plusieurs centaines de remarques, même si celles-ci étaient qualifiées de mineures.

Dans un contexte budgétaire contraint et alors que les pouvoirs publics investissent massivement dans les infrastructures sportives, il apparaît essentiel de garantir une gestion rigoureuse, transparente et anticipative de ce type de chantier.

Comment expliquez-vous l'ampleur des dépassements budgétaires déjà constatés sur le chantier ? Disposez-vous d'une estimation actualisée et fiable du coût final total de la rénovation du stade Justin Peeters ? Quelles sont précisément les modifications ayant engendré les suppléments les plus importants ? Comment expliquez-vous qu'un aussi grand nombre de remarques aient été formulées lors de la réception provisoire ? Quels enseignements le Gouvernement wallon entend-il tirer de ce dossier afin d'améliorer le suivi, le contrôle et la maîtrise des coûts des futurs projets d'infrastructures sportives subsidiées ?

**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, j'ai déjà pu apporter des réponses à ces questions au sein de cette Commission il y a quelques semaines.

Pour rappel, ce chantier a déjà fait l'objet de nombreuses modifications – plus de 130 – pour un montant estimé à ce jour de l'ordre de 1 630 000 euros, suite à des imprévus, des demandes complémentaires de la fédération ou de la régie communale autonome.

Parmi les modifications, il y a eu un changement du type de gazon synthétique suite à une compétition internationale disputée à Oman sur terrain sec. Ce type de terrain étant prévu pour le projet de Wavre, la RCA, en concertation avec les parties concernées, dont la Fédération de hockey, a pris la décision de placer un terrain mouillé qui a occasionné un supplément pour le système d'arrosage.

Une réception provisoire a été programmée le 23 mars et a fait l'objet de quelques centaines de remarques, qui n'ont pas remis en cause le fonctionnement de l'infrastructure et l'inauguration le 1<sup>er</sup> avril 2026. Certaines réceptions techniques ont également été accordées afin que les équipes nationales jeunes puissent s'entraîner.

Les montants suivants ont été établis provisoirement en mars 2026 :

- le montant des offres, qui datait de mai 2023, de 8 423 464,99 euros ;
- le montant des honoraires déjà payés de 713 323,76 euros ;
- le montant des travaux déjà payés de 9 392 996,54 euros.

Le coût final du projet n'est pas encore déterminé, car de nombreuses demandes de supplément sont toujours à l'analyse, en négociation ou en litige. Mon administration a sollicité la régie communale autonome pour une actualisation du coût final.

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Je remercie Mme la Ministre pour ces informations. Il est indispensable d'anticiper l'ensemble des conséquences qu'un tel projet peut avoir, tant au niveau budgétaire que sur le quotidien des habitants.

Pourquoi ? Un article de presse récent fait état des inquiétudes exprimées par les habitants du quartier et du centre sportif de Wavre concernant les nuisances sonores, les problèmes de mobilité et de stationnement liés à l'occupation du nouveau site. Un projet de cette ampleur ne peut être évalué qu'à l'aune de sa réussite sportive et événementielle.

J'entends qu'il y a encore plus ou moins 130 modifications en cours. Il y a déjà eu un surpassement, plus de 1,6 million d'euros ont été rajoutés. Le tournoi arrive bientôt ; il faudrait que ce

calendrier soit fixé et surtout que le montant final budgétaire soit fixé.

**Question orale  
de M. Thierry Witsel  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « la rénovation de l'infrastructure sportive  
de Carlsbourg »**

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la rénovation de l'infrastructure sportive de Carlsbourg ».

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Madame la Ministre, je souhaite attirer votre attention sur un dossier important pour le développement sportif en milieu rural, à savoir le projet de rénovation du centre sportif de Carlsbourg, porté par la régie communale autonome « Sport pour tous en Centre-Ardenne », réunissant notamment les communes de Paliseul et de Bièvre.

Ce projet vise à réhabiliter une infrastructure existante issue des anciens bâtiments de l'institut Saint-Joseph. Il prévoit la rénovation d'un hall sportif existant, ainsi que la création d'un nouveau volume destiné à accueillir des vestiaires, une cafétéria, un dojo ou encore une salle de gymnastique. Au-delà de la modernisation de l'outil sportif, ce dossier répond à plusieurs objectifs particulièrement importants dans le contexte actuel :

- la réutilisation d'infrastructures existantes plutôt que la construction sur de nouveaux sites ;
- la mutualisation supracommunale des équipements sportifs ;
- le renforcement de l'offre sportive dans une zone rurale couvrant un large bassin de vie, comprenant notamment Paliseul, Bièvre, Bouillon, Vresse-sur-Semois ou encore Daverdisse.

Le site présente également des atouts en matière d'accessibilité, avec une desserte TEC, une proximité avec la gare SNCB et des infrastructures de stationnement adaptées. Il accueille déjà de nombreuses activités sportives hebdomadaires ainsi que des stages, locations et activités scolaires.

Pouvez-vous nous indiquer où en est précisément l'analyse de ce projet par Infraspports ? Un accord de principe est-il envisagé dans les prochains mois, afin de permettre aux porteurs de projet de poursuivre le travail avec le bureau d'architecture ?

Par ailleurs, comment ce projet s'inscrit-il dans la stratégie régionale visant à encourager la rénovation et la mutualisation des infrastructures sportives existantes, en particulier dans les zones rurales ?

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

**Mme Jacqueline Galant**, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Monsieur le Député, la régie communale autonome « Sport pour tous », en Centre-Ardenne, a introduit une demande de subvention pour la rénovation et l'extension du complexe sportif de Carlsbourg. Il prévoit la construction de deux nouveaux locaux destinés principalement à la pratique de la gymnastique en salle avec des agrès fixes, de la danse et des arts martiaux.

Après analyse par mon administration, une proposition d'accord de principe m'a récemment été soumise. Comme vous le savez, je me prononce trimestriellement sur les demandes d'accord de principe et de promesse ferme. La prochaine vague d'attributions aura lieu début juillet.

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – C'est une réponse fort courte. Je n'ai pas d'autres choix que de l'accepter.

Madame la Ministre, c'est un dossier qui illustre l'enjeu actuel en matière d'infrastructures sportives. On veut rénover un bâtiment existant, on mutualise à côté de cela tous les équipements entre les communes et puis, c'est un projet qui doit être soutenu, c'est un projet à taille humaine et rurale.

Je vais rester attentif sur cet octroi de promesse. La décision tombera dans quelques semaines ou mois. Je me permettrai de rester attentif par rapport à ce dossier qui me paraît important pour le territoire.

**Question orale  
de M. Thierry Witsel  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « l'accessibilité des infrastructures sportives  
aux personnes en situation de handicap en  
Wallonie »**

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Witsel à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accessibilité des infrastructures sportives aux personnes en situation de handicap en Wallonie ».

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Madame la Ministre, le sport est souvent présenté comme un vecteur essentiel de santé, d'intégration et de cohésion sociale. Toutefois, pour de nombreuses personnes en situation de handicap, la pratique sportive reste conditionnée par une réalité très concrète : l'accessibilité des infrastructures sportives. Sur le terrain, des clubs et des associations soulignent que certaines infrastructures sportives ne sont pas toujours pleinement adaptées : accès aux bâtiments difficile, vestiaires non aménagés, circulation compliquée à l'intérieur des installations.

Ces obstacles peuvent sembler techniques, mais ils ont un impact réel. Ils peuvent décourager la pratique sportive ou rendre l'accès au sport plus compliqué pour certaines personnes. Or, permettre à chacun de pratiquer une activité sportive est aussi une question d'égalité des chances et d'inclusion. Les investissements publics dans les infrastructures sportives constituent un levier important pour améliorer cette situation. La Région wallonne dispose-t-elle aujourd'hui d'un état des lieux précis de l'accessibilité des infrastructures sportives subsidiées ?

Dans le cadre des subsides Infrasports, quelles sont les obligations imposées aux porteurs de projets en matière d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap ? Le Gouvernement envisage-t-il un programme spécifique visant à accélérer l'adaptation des infrastructures existantes afin de garantir un accès plus large au sport pour toutes et tous ? Existe-t-il aujourd'hui un accompagnement technique ou des recommandations régionales destinées aux communes pour améliorer l'accessibilité des équipements sportifs existants ? La Région envisage-t-elle d'actualiser le cadastre des infrastructures sportives afin d'y intégrer des données sur leur niveau d'accessibilité ?

**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, le Gouvernement wallon est pleinement conscient des enjeux liés à l’accessibilité des personnes à mobilité réduite, dont les infrastructures sportives, qui constituent un levier essentiel d’inclusion, d’égalité des chances et de participation à la vie sociale.

À ce jour, il n’existe pas encore de cadastre exhaustif et actualisé permettant d’évaluer de manière systématique et homogène le niveau d’accessibilité de l’ensemble des infrastructures sportives, subsidiées ou non. Néanmoins, des informations partielles existent, à travers les dossiers introduits dans le cadre de certains appels à projets comme le plan Piscines et des demandes de subvention régies par le décret du 3 décembre 2020, qui intègre déjà certaines données relatives à l’accessibilité via la base de données Cadasports 2 qui doit faire l’objet d’une actualisation.

Lors d’une demande de subvention dans le cadre du décret du 3 décembre 2020 au stade de la recevabilité, les porteurs de projet doivent communiquer via des réponses à une série de questions spécifiques. La situation actuelle est projetée en matière d’accessibilité de l’infrastructure sportive concernée. Tout projet concernant l’accessibilité en matière d’infrastructures sportives doit faire l’objet d’une amélioration de la situation existante. Par exemple, aucune amélioration en matière d’accessibilité ne doit être mise en œuvre par un porteur de projet pour le remplacement de la toiture d’un hall sportif.

Pour les projets soumis à un permis d’urbanisme ou autre, les porteurs de projet sont tenus de respecter les normes réglementaires en vigueur en matière d’accessibilité, notamment celles découlant du Code du développement territorial, plus particulièrement les articles 414 et 415 du Guide régional d’urbanisme.

Mon administration met à disposition des pouvoirs locaux différents outils et formes d’accompagnement technique. Cela se traduit par la diffusion de fiches techniques et guides de bonnes pratiques en matière d’accessibilité sur le site internet d’Infrasports, l’appui de mon administration dans l’instruction des projets et le recours possible à des expertises spécialisées, notamment en matière d’accessibilité et de conception inclusive. Ce dispositif vise à soutenir les porteurs de projet dans l’amélioration progressive de leurs infrastructures et équipements.

Enfin, la question de l’actualisation du cadastre des infrastructures sportives est bien identifiée. Une réflexion est en cours afin de mettre à jour et d’enrichir cet outil stratégique en cohérence et en complémentarité avec l’administration générale du sport. L’objectif est de disposer d’une vision plus fine et objectivée, facilitant la prise de décision et la priorisation des investissements futurs.

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

**M. Thierry Witsel (PS).** – Merci, Madame la Ministre, pour vos éléments de réponse. Au-delà des nouvelles constructions, ce sont les constructions existantes qui nous paraissent importantes, qui parfois sont anciennes, très vieilles et difficiles d’accès malgré la volonté des clubs et des communes. Or, c’est sur le terrain que cela se passe. Les acteurs de terrain nous disent régulièrement qu’ils manquent d’accompagnement, de visibilité, que les normes ne sont pas applicables et que les moyens sont insuffisamment adaptés par rapport à leurs installations. Dès lors, j’insisterai fort, Madame la Ministre, sur la nécessité d’avoir une vision beaucoup plus claire au niveau régional et une accessibilité réelle de nos infrastructures sportives pour les personnes portant un handicap.

Sans état des lieux précis ni suivi des cadastres – qui, vous l’avez dit, est en cours –, il est difficile d’identifier les priorités et de mesurer le progrès à accomplir.

Je resterai attentif par rapport à l’évolution des dossiers. Cela fait un moment que l’on parle d’un cadastre des bâtiments. Il me paraît très important de pouvoir les identifier via un répertoire pour savoir où nous en sommes avec les bâtiments sportifs existants et ce qu’il reste à faire pour apporter des améliorations pour les personnes porteuses de handicap.

**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'externalisation de l'évaluation des hauts  
fonctionnaires et son coût pour les finances  
publiques wallonnes »**

**Question orale  
de Mme Éliane Tillieux  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « les fondements insuffisamment étayés de  
la réforme des hauts managers »**

**Question orale  
de Mme Özlem Özen  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « la réforme des hauts managers et le  
signal adressé aux agents de la fonction  
publique wallonne »**

**Question orale  
de Mme Özlem Özen  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « l'état d'avancement de la réforme des  
hauts managers et ses conséquences  
organisationnelles »**

**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 Tillieux, sur « l'externalisation de l'évaluation des hauts fonctionnaires et son coût pour les finances publiques wallonnes » ;
- Mme Tillieux, sur « les fondements insuffisamment étayés de la réforme des hauts managers » ;
- Mme Özen, sur « la réforme des hauts managers et le signal adressé aux agents de la fonction publique wallonne » ;
- Mme Özen, sur « l'état d'avancement de la réforme des hauts managers et ses conséquences organisationnelles ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser ses questions.

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – Bonjour, Madame la Ministre, chers collègues, même si je dois constater qu'il y en a assez peu dans la salle, mis à part les

collègues du groupe PS, que j'encourage. Je ne vois guère de monde, mis à part vous, heureusement, Madame la Présidente, pour diriger nos travaux. Bref, c'est dommage parce que ce sont des matières très importantes, Madame la Ministre.

**Mme la Présidente.** – Je tiens à signaler que, quand les députés socialistes n'ont pas de questions, ils ne sont pas là non plus.

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – Ici, on a toujours des questions.

**Mme la Présidente.** – Bien sûr.

(Rires)

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – Avec grand plaisir d'ailleurs.

(Rires)

Madame la Ministre, la réforme des hauts managers est la question qui va vous être adressée.

La réforme repose sur un *assessment* externalisé, destiné, selon le Gouvernement, à attirer davantage de profils issus du secteur privé. Cette orientation marque une rupture importante avec le système actuel, notamment avec la suppression du certificat de management public qui constituait jusqu'ici une des voies d'accès aux fonctions dirigeantes de l'administration.

Dès lors, plusieurs questions se posent quant aux modalités concrètes de cette externalisation et aux coûts réels que cela va engendrer. Pourriez-vous préciser le rôle exact du prestataire externe ? Quelles prestations lui seront sollicitées ? Parle-t-on de *sourcing*, de chasseurs de tête, d'*assessment centers*, d'évaluations psychométriques, d'accompagnement des jurys, de coaching, et cetera ?

Quel est le montant du marché, sa durée et son coût annuel estimé ? Sur base de combien de candidats à tester cette estimation a-t-elle été réalisée ? Ce montant a-t-il été intégré à l'estimation du coût de la réforme ? Quelle procédure de marché public a été ou sera retenue pour sélectionner le ou les prestataires chargés de ce recrutement ? S'agit-il d'un marché unique ou d'un marché structuré en lots ? Quels sont et seront les critères d'attribution ? Quel est le calendrier de la procédure de sélection du prestataire ? Le cas échéant, combien de candidats ont remis une offre ? Quelle société a été retenue pour évaluer objectivement cette réforme ?

Pouvez-vous nous indiquer quel était le coût annuel du CMP pour la Wallonie ? Combien de candidats l'ont suivi au cours des cinq dernières années ? Une comparaison financière a-t-elle été réalisée entre le coût du certificat de management public et celui du nouveau

dispositif externalisé ? Le cas échéant, quelles économies ou quels surcoûts sont attendus pour les finances publiques wallonnes ? Pouvez-vous communiquer cette évaluation et les économies ou surcoûts attendus ?

Dans le cadre de cette réforme, vous indiquez vouloir « 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 secteur public ». Pour soutenir cette dynamique, vous avez aussi annoncé une revalorisation de la rémunération des hauts managers, composée d'une part fixe et d'une part variable qui pourrait atteindre jusqu'à 20 % de la rémunération annuelle brute. Cette part salariale serait conditionnée à l'atteinte d'objectifs annuels définis afin de valoriser la performance.

Lors d'une précédente commission, vous expliquiez : « Le Costra et le Gouvernement partagent le constat que la structure organisationnelle de la Région wallonne doit être allégée, modernisée et optimisée. Dans le cadre du processus de modernisation de la fonction publique, nous avons demandé au Costra d'initier un processus de restructuration de ses cadres ». Vous affirmez que cette réforme est menée en concertation avec les dirigeants de l'administration.

Dès lors, sur quels éléments objectifs vous fondez-vous pour affirmer que le Costra partage cette volonté d'allègement des structures ? Cette orientation fait-elle l'objet d'une note formelle ou d'analyses spécifiques ? Quelles études ou évaluations ont servi de base à cette réforme ? En quoi l'allègement de la structure managériale permettra-t-il, selon vous, d'améliorer concrètement la qualité du service rendu aux citoyens ? Enfin, pourriez-vous faire le point sur l'état d'avancement du processus de restructuration des cadres ? Selon quel calendrier celui-ci progresse-t-il ? Quels sont, à ce stade, les postes à mandat appelés à être renouvelés ou supprimés ?

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

**Mme Özlem Özen (PS).** – Madame la Ministre, depuis plusieurs mois, le Gouvernement présente sa réforme des hauts managers comme une manière d'ouvrir davantage l'administration aux talents issus de la société civile ou du secteur privé. Derrière cette communication se cache une interrogation plus fondamentale : quel regard portez-vous sur les femmes et les hommes qui font déjà vivre quotidiennement le Service public de Wallonie ?

En effet, le message perçu par de nombreux agents est choquant : alors que des milliers de fonctionnaires se sont investis durant des années, ont développé une expertise reconnue et ont parfois suivi des formations exigeantes comme le certificat de management public,

le Gouvernement semble considérer que les talents se trouveraient principalement à l'extérieur de l'administration. Cette vision est d'autant plus mal vécue qu'elle intervient dans un contexte de restrictions budgétaires, de diminution de certaines interventions liées au télétravail, de réduction des effectifs par non-remplacement des départs et d'incertitudes croissantes sur l'évolution des carrières.

Avez-vous évalué l'impact de cette réforme sur la motivation et l'engagement des agents ? Quel est le retour des organisations syndicales ? Quelles garanties apportez-vous aux cadres et futurs cadres issus de l'administration quant à leurs perspectives d'évolution ? Quelle place continuerez-vous à réserver à la promotion interne et à la valorisation des compétences développées au sein du service public ? Comment allez-vous éviter que cette réforme soit perçue comme une forme de défiance à l'égard de celles et ceux qui servent déjà l'intérêt général ?

Je passe à ma question suivante.

Madame la Ministre, le Gouvernement a annoncé une réforme profonde de la haute fonction publique fondée sur plusieurs principes :

- réduction du nombre de hauts managers ;
- suppression du certificat de management public ;
- ouverture accrue aux profils issus du privé ;
- recrutement externalisé ;
- conditions d'accès rehaussées ;
- évaluations renforcées et revalorisation salariale et rémunération davantage liée aux résultats.

Plusieurs mois après ces annonces, des questions subsistent au sein des administrations concernées. Où en est l'élaboration des textes réglementaires et décrets nécessaires à la mise en œuvre de cette réforme ? Quel est le calendrier prévisionnel d'adoption ? Combien de fonctions de mandataires existent aujourd'hui dans les services du Gouvernement wallon et les organismes concernés ? Combien de fonctions seront maintenues, fusionnées ou supprimées à l'issue de la réforme ? Quelles directions générales ou quels organismes sont concernés par ces restructurations ou ces suppressions ? Combien de postes seront ouverts sur base de la nouvelle procédure sous cette législature ? À quelle échéance ? Quelles économies budgétaires sont attendues de la réduction du nombre de mandats ? Inversement, quels coûts supplémentaires, en distinguant les divers postes, sont anticipés en raison du recours à des cabinets externes, des nouveaux dispositifs d'évaluation, de la revalorisation salariale et de la rémunération variable additionnelle destinée à attirer des profils du secteur privé ?

Vu les retards pris dans cette réforme, pouvez-vous indiquer si les procédures de renouvellement ou de remplacement des mandats actuellement en attente seront engagées avant l'entrée en vigueur complète de la

réforme afin de mettre fin à cette période prolongée d'incertitude managériale au sein des services ?

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

**Mme Jacqueline Galant,** Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Mesdames les Députées, s'agissant de la réforme de la haute fonction publique, celle-ci s'inscrit dans une démarche globale portée par le Gouvernement visant à moderniser, simplifier et renforcer la cohérence des structures de management au sein de l'administration régionale et communautaire.

Les projets d'arrêtés ont été soumis à l'avis du Conseil d'État, conformément à la procédure législative applicable. Le Conseil d'État a remis son avis, portant sur la conformité juridique du dispositif et formulant des observations techniques. Celles-ci sont actuellement en cours d'analyse et d'intégration dans les textes, qui sont en cours d'adaptation en vue de leur finalisation. Les projets d'arrêtés seront soumis sous peu à une dernière lecture du Gouvernement en vue de leur adoption définitive.

La mise en œuvre de la réforme interviendra de manière progressive, afin d'assurer une transition ordonnée entre le système actuel et le nouveau dispositif, dans le respect de la continuité du service public.

Sous réserve de l'adoption définitive des textes, les emplois pourraient être ouverts au mois de septembre par les gouvernements. Les appels à candidatures seront lancés dans la foulée. Ces ouvertures interviendront vraisemblablement de manière progressive, en plusieurs vagues, en fonction des entités concernées, SPW et UAP, ainsi que de la nature des fonctions, en distinguant les emplois à caractère temporaire et les fonctions de responsables exécutifs.

En parallèle, une première étape de la réforme porte sur la rationalisation des emplois de hauts managers. L'objectif poursuivi est de tendre, à terme, vers une réduction de l'ordre de 20 % des fonctions de direction à l'échelle de la Région wallonne, en ce compris le SPW et les UAP concernées, tout en tenant compte des réalités organisationnelles propres à chaque entité.

Cet objectif constitue une ligne directrice globale, appelée à être déclinée de manière différenciée selon les structures et les missions.

Ce travail est mené en bonne intelligence et en concertation avec les instances de direction de l'administration, dont le Costra pour ce qui concerne le SPW. Les discussions sont actuellement en cours sur la base de propositions élaborées par l'administration, laquelle dispose de l'expertise la plus fine de l'organisation interne et des réalités opérationnelles des services. Ces propositions alimentent un processus

d'échanges avec le Gouvernement, dans une logique de coconstruction et d'ajustement progressif des orientations retenues.

À cet égard, l'administration apporte une contribution essentielle à l'exercice, en formulant des propositions fondées sur sa connaissance fine des réalités de terrain et de l'organisation des services. Dans le même temps, les travaux s'inscrivent dans un cadre fixé par le Gouvernement, qui en assure l'impulsion et l'orientation. Cette articulation entre expertise administrative et impulsion politique permet d'envisager de manière structurée les évolutions et les marges de rationalisation.

Par ailleurs, cette réflexion s'inscrit également dans une approche plus large portant sur l'organisation des cadres et leur articulation au sein de l'ensemble des services, laquelle sera menée à plus long terme dans le prolongement de la réforme des hauts managers.

En outre, la révision des décrets organiques des UAP ainsi que des accords de coopération des organismes conjoints est également en cours, en application de la réforme des hauts managers.

Dans ce cadre, les décrets constitutifs des unités d'administration publique concernées doivent être adaptés afin d'assurer la cohérence juridique du nouveau régime. Ces modifications visent à intégrer la nouvelle dénomination des fonctions de direction, à consacrer le principe de recrutement contractuel des hauts managers et à garantir l'articulation avec le nouvel arrêté de référence, dans une logique de sécurisation et d'harmonisation du cadre applicable.

S'agissant de la situation transitoire des mandats en cours, il pourrait s'avérer nécessaire de procéder, le cas échéant, à une prolongation limitée des mandats existants, afin d'assurer la continuité des fonctions de direction dans l'attente de la désignation des nouveaux hauts managers. Cette éventualité s'inscrit dans une logique de transition ordonnée et de continuité du service public.

S'agissant des impacts budgétaires de la réforme, ceux-ci doivent être appréhendés dans une perspective de moyen et long termes, en fonction de l'évolution et de l'actualisation des différents cadres concernés. Dans ce contexte et à titre de rappel, la comparaison entre l'ancien cadre de rémunération et un scénario basé sur une restructuration des fonctions de l'ordre de 20 % fait apparaître une économie globale estimée à 3 588 000 euros.

S'agissant des impacts de la réforme sur les agents et leur perception, il convient de rappeler qu'elle s'inscrit dans la continuité des orientations déjà exprimées en matière d'évolution des modalités d'accès et de gestion des carrières au sein de la fonction publique, notamment l'ouverture progressive de certains

emplois aux agents contractuels, dans une logique de décloisonnement des parcours professionnels.

La réforme ne remet dès lors nullement en cause la reconnaissance des compétences développées au sein de l'administration ni l'investissement quotidien des agents dans l'exercice de leurs missions. Dans cette perspective, la réforme des hauts managers se veut résolument ouverte dans son approche des processus de sélection, avec pour objectif d'attirer et de mobiliser les meilleurs profils pour les fonctions de top management, quelle que soit leur origine, qu'ils proviennent du secteur public ou du secteur privé. Elle repose sur l'idée que la qualité de la gouvernance publique bénéficie directement de la diversité des parcours, des expériences et des compétences, en combinant expertise administrative, connaissance du terrain et apports issus d'autres secteurs. Cette logique de complémentarité vise à renforcer durablement la capacité de pilotage stratégique, la performance de l'action publique et l'adaptation de l'administration aux enjeux contemporains.

Les échanges avec les organisations syndicales ont été menés de manière approfondie dans le cadre du dialogue social et ont abouti à des protocoles de désaccord, conformément aux procédures en vigueur.

S'agissant du recours à un consultant externe dans le cadre de la procédure de sélection des hauts managers, celui-ci est prévu par le projet d'arrêté relatif aux emplois de hauts managers de la fonction publique wallonne et de la fonction publique communautaire. Ce dispositif prévoit l'intervention d'un prestataire externe spécialisé en ressources humaines afin d'appuyer certaines étapes de la procédure de sélection, notamment en matière d'évaluation des compétences managériales et de leadership, dans une logique d'objectivation et de professionnalisation du processus.

Le consultant externe aura pour mission de réaliser les *assessments* des candidats selon des méthodes reconnues en la matière et d'établir un rapport structuré d'évaluation, transmis aux instances compétentes dans le cadre de la procédure de sélection. Ce rapport constitue un élément d'aide à la décision, sans se substituer au Gouvernement.

Le marché public y afférent sera conclu conformément à la législation applicable en matière de marchés publics. Il est actuellement en préparation, en concertation avec l'administration, dans le cadre de l'élaboration du dossier, en ce qui concerne la définition du cahier des charges et des modalités de passation, en vue de permettre la mise en œuvre opérationnelle du dispositif dès l'entrée en vigueur de la réforme, dans le respect des principes de concurrence, de transparence et d'efficacité.

Les autres paramètres, tels que le coût final du dispositif ou les modalités précises d'organisation, sont

encore en cours d'analyse dans le cadre de cette préparation.

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

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – On n'apprend pas grand-chose de nouveau, si ce n'est le protocole de désaccord avec les syndicats. Nous n'en avons pas encore parlé en Commission. Vous venez avec cet élément nouveau. Il y a clairement une réticence de la part des représentants des travailleurs pour s'ancrer dans votre réforme du haut management. C'est un signal assez négatif, on est plutôt mal partis. Les syndicats n'ont pas la réputation de défendre particulièrement les hauts grades de l'administration. Pour qu'ils remettent aujourd'hui un protocole de désaccord, c'est qu'il y a derrière votre réforme des éléments qui inquiètent l'ensemble de la hiérarchie de l'administration.

Votre réforme reste totalement injuste. Vous allez réduire le nombre de hauts managers. Vous allez réaliser un gain ; vous me donnez des chiffres, mais je reviendrai encore sur ce point parce que je ne suis pas certaine que vous répondez à mes questions. Je vous ai demandé de faire la comparaison entre, d'une part, votre nouvelle procédure et, d'autre part, ce qui s'est fait antérieurement étant donné qu'il y a déjà eu cinq vagues de hauts managers issus du certificat de management public. J'aurais voulu savoir quel était le coût du nouveau fonctionnement qui va être lancé.

Il y a aussi la question de la poursuite de ce certificat. Il n'est plus exigé pour être désigné dans le cadre d'une haute fonction, mais va-t-il se poursuivre ? Allez-vous permettre aux fonctionnaires de continuer à se former ? Pour des managers, cela reste quelque chose de précieux. Même si les personnes issues du privé réussissent les épreuves et les évaluations que vous allez mettre en place, ne serait-il pas utile de penser à cette session qui permettrait de mettre tout le monde sur le même pied, et de faire en sorte que tous les hauts fonctionnaires se comprennent lorsqu'ils sont ensemble pour prendre les décisions et qu'ils ne parlent pas de voix différentes en fonction de leur passé professionnel ? J'aimerais que vous répondiez à cet élément, mais ce sera pour une prochaine question parlementaire. On a encore le temps pour vous interpeller sur vos réformes.

Votre réforme reste idéologique avant d'être fonctionnelle. On vous demande sur quelle base vous fondez votre vision. Mis à part le même vocabulaire qui revient – « moderniser », « simplifier » et « rationaliser » –, en réalité, vous ne démontrez pas que les nouveaux systèmes que vous voulez mettre en place seront plus cohérents, plus efficaces, en faveur de l'administration et en faveur du public qui bénéficie du service de l'administration.

Vous affaiblissez les corps, les statuts, les protections collectives qui pourtant garantissent

l'indépendance et la continuité du service public. Derrière un discours de modernisation, une transformation structurelle s'opère, mais sans évaluation préalable – pourtant, dans la DPR, vous parlez de l'évaluation –, sans concertation réelle – vous savez qu'il y a une opposition franche, un désaccord – et sans démonstration de son utilité. C'est le bilan que je peux tirer des réponses que vous nous donnez.

Le point le plus préoccupant est que, contrairement à ce que vous affirmez, la réforme pourrait tout à fait augmenter les coûts de gestion, avec les *assessments*. Vous ne savez pas encore les modalités, vous ne savez pas encore comment vous allez les lancer, vous ne me répondez pas. Aujourd'hui, le timing se réduit et vous pourriez être contrainte de faire très vite, beaucoup plus cher. On sait comment cela se passe. Vous risquez d'alourdir les dépenses indemnitaires pour compenser des effets de carrières déséquilibrées, générer des surcoûts organisationnels puisque, en l'absence de repères statutaires, il serait peut-être nécessaire de recréer artificiellement des parcours cohérents.

Bref, c'est une réforme présentée comme une économie qui pourrait en réalité coûter bien plus cher que le système que vous prétendez remplacer. Mes questions subsistent : où sont les chiffres, l'étude d'impact et la démonstration économique que tout cela vaut la peine d'être mené ?

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

**Mme Özlem Özen (PS).** – Madame la Ministre, plus vous défendez votre réforme, plus je me pose une question : où sont les preuves que votre réforme va améliorer quoi que ce soit ? Ce n'est pas une réforme de modernisation, mais plutôt une réforme idéologique qui s'attaque frontalement à la fonction publique. Pendant que le Gouvernement MR-Les Engagés demande toujours plus d'efforts aux agents, qu'elle ne remplace pas les départs, qu'elle dégrade les perspectives de carrière et qu'elle affaiblit les pensions, certains vont bénéficier de régimes particuliers. C'est là que le bât blesse. En effet, vous créez une fonction publique à deux vitesses où certains vont bénéficier d'avantages, tandis que l'immense majorité va subir les conséquences d'une politique d'austérité. Pour moi, ce n'est pas de la modernisation, mais de l'injustice. Il s'agit d'une fonction publique à deux vitesses où il y a des agents qui ne vont pas être traités de la même manière.

Le plus fort dans tout cela, c'est que vous nous vendez votre réforme comme une avancée, sans être capable de démontrer si elle sera plus efficace ou moins coûteuse. On l'a dit : les épreuves de sélection et les nouveaux mécanismes de gestion coûtent de l'argent. Les déséquilibres de carrière qu'il faudra compenser demain en coûteront aussi. Je tiens à vous poser une question très simple : où sont l'étude d'impact et les simulations financières ? Vous nous avez fourni un

chiffre, mais j'aimerais avoir les détails de ces simulations financières, parce qu'aujourd'hui il existe encore trop d'inconnues pour pouvoir affirmer que votre réforme va coûter moins cher et qu'elle sera plus efficace.

Vous vous êtes vantée de mener une gestion d'ingénieurs, alors qu'aujourd'hui vous nous demandez de signer un chèque en blanc et de croire sur parole que votre réforme, qui va bouleverser tout le système, va être meilleure. Pour moi, Madame la Ministre, gouverner signifie démontrer, chiffrer et assumer. Vous n'avez démontré ni l'efficacité ni le coût réel de votre réforme. Tant que vous ne le ferez pas, on continuera à le dénoncer et l'on reviendra, avec ma collègue, vous poser des questions jusqu'à l'obtention de réponses beaucoup plus claires.

Enfin, vous alimentez le sentiment que l'expertise interne n'est pas suffisante et que les meilleurs profils seraient à l'extérieur. Je rappelle que des hommes et des femmes se sont investis pour l'intérêt général et que moderniser la fonction publique ne signifie pas dévaloriser les agents et encore moins votre administration.

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

**Question orale  
de Mme Sophie Fafchamps  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « l'accompagnement numérique des  
usagers »**

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Fafchamps à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'accompagnement numérique des usagers ».

La parole est à Mme Fafchamps pour poser sa question.

**Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés).** – Madame la Ministre, le décret du 21 novembre 2024 relatif à la simplification administrative et aux communications par voie électronique prévoit, en son article 13, que les autorités publiques doivent apporter un « soutien à la réalisation en ligne des démarches administratives ». Cette disposition traduit une volonté légitime d'accompagner la transformation numérique des services publics et de faciliter l'accès des citoyens aux démarches administratives dématérialisées. Toutefois, plusieurs questions se posent quant à la portée concrète de cette obligation et aux moyens permettant d'en assurer une mise en œuvre effective.

Dès lors, pourriez-vous préciser comment le Gouvernement interprète cette obligation de « soutien à la réalisation en ligne des démarches administratives » prévue par le décret ? Des lignes directrices, recommandations ou circulaires ont-elles été élaborées afin d'encadrer concrètement ce soutien et d'assurer une application harmonisée au sein de l'administration et des OIP ? Une évaluation des moyens humains, budgétaires et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de cette obligation a-t-elle été réalisée ?

Par ailleurs, le Gouvernement wallon prévoit-il une aide spécifique aux pouvoirs locaux afin d'éviter que cette obligation décrétalement se traduise, dans les faits, par un transfert implicite de charges administratives et d'accompagnement vers les communes ?

Enfin, existe-t-il déjà des indicateurs ou mécanismes d'évaluation permettant de mesurer l'effectivité de cet accompagnement numérique des usagers ainsi que les principales difficultés rencontrées par les citoyens dans leurs démarches administratives en ligne ?

**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 soutien à la réalisation en ligne des démarches administratives doit permettre aux usagers qui ne sont pas à l'aise avec le numérique d'être accompagnés concrètement. Cet accompagnement peut être matériel, par la mise à disposition d'équipements dans des lieux accessibles au public ; humain, grâce à des aidants numériques ou à des *helpdesks* ; ou encore technologique, via des tutoriels, démonstrations ou autres outils d'aide à l'usage.

Actuellement, les lignes directrices ou de circulaire unique applicables à toutes les démarches diffèrent selon les publics et les démarches concernées. L'article 13 permet toutefois au Gouvernement de prévoir, si nécessaire, des mesures spécifiques pour certains publics ou certaines situations. L'objectif est moins d'uniformiser que d'apporter une réponse adéquate aux besoins constatés sur le terrain. À titre d'exemple, l'accompagnement des agriculteurs ne doit pas être aligné avec l'accompagnement des personnes souhaitant introduire une demande de prime Énergie : pour les premiers, un système de permanence mobile pourrait être bénéfique alors que, pour les autres, les accueils dans les Guichets énergie sont plus pertinents.

De nombreuses initiatives d'accompagnement existent déjà, et l'enjeu est d'en assurer la pertinence au regard des besoins réels des usagers.

Concernant les pouvoirs locaux, la préoccupation d'un éventuel transfert de charges a bien été soulevée lors de l'élaboration du décret. C'est précisément pour cette raison que l'article 13 vise le soutien à la

réalisation en ligne de ses démarches administratives : chaque autorité est responsable de l'accompagnement lié à ses propres démarches. Des collaborations avec les communes peuvent être envisagées, mais elles supposent un arrêté d'exécution. À ce stade, aucune aide spécifique supplémentaire n'est jugée nécessaire, tout en maintenant une vigilance afin d'éviter une surcharge des pouvoirs locaux. Je vous renvoie vers mon collègue, ministre des Pouvoirs locaux, pour plus d'informations en ce qui concerne ses compétences.

Enfin, des mécanismes d'évaluation existent déjà. Les données issues des démarches en ligne permettent de mesurer, par exemple, les démarches finalisées, les abandons, le temps de complétion ou les étapes les plus difficiles. Les guichets physiques, les appels téléphoniques, le 1718, les Espaces Wallonie, les *helpdesks* et les centres d'appels apportent également des informations précieuses sur les difficultés rencontrées, notamment en matière d'identification, de compréhension des démarches ou de maîtrise des outils.

Ces données sont complétées par des études plus globales, comme le Baromètre de l'inclusion numérique ou les analyses sur le non-recours aux droits, ainsi que par un dispositif centré sur la voix de l'utilisateur mis en place depuis 2025. Des travaux sont également en cours pour mieux croiser les données disponibles et identifier plus finement les points de blocage. En résumé, les difficultés d'accès aux services numériques sont réelles, mais les outils pour les mesurer et mieux y répondre se renforcent progressivement.

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

**Mme Sophie Fafchamps** (Les Engagés). – Je vous remercie, Madame la Ministre. Votre dernière phrase me rassure : les moyens se développent. C'est une vraie préoccupation.

On sait que 40 % des Wallons sont en fragilité numérique. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas accès à du numérique, mais qu'ils sont fragiles, qu'ils ont peur et ne se sentent pas à l'aise avec l'approche numérique. C'est très important d'avoir une vraie attention d'accompagnement pour qu'ils puissent opérer toutes leurs démarches administratives.

Je ne manquerai pas de retourner vers votre collègue, le ministre Desquesnes, pour voir comment c'est suivi au niveau des pouvoirs locaux. Je reviendrai en question écrite pour avoir des chiffres et des bilans des premières analyses que vous avez annoncées.

**Question orale**  
**de Mme Sophie Fafchamps**  
**à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la**  
**Fonction publique, de la Simplification**  
**administrative et des Infrastructures sportives,**  
**sur « le contrôle des alternatives non**  
**numériques »**

**Mme la Présidente.** – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Fafchamps à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le contrôle des alternatives non numériques ».

La parole est à Mme Fafchamps pour poser sa question.

**Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés).** – Madame la Ministre, on vient de parler de l'accompagnement des utilisateurs et, ici, on parle du contrôle des alternatives non numériques qui doivent être proposées. La presse s'est récemment fait l'écho de l'initiative fédérale visant à garantir aux citoyens une véritable alternative non numérique dans leurs relations avec l'administration afin d'éviter que la digitalisation croissante des services publics ne laisse une partie de la population au bord du chemin.

En Wallonie, cette préoccupation a déjà été rencontrée par 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. Cette évolution est positive. Toutefois, au-delà du cadre décretaal, la question centrale demeure celle de son application concrète sur le terrain, tant au sein du SPW que dans les organismes d'intérêt public wallons.

Dès lors, Madame la Ministre, pourriez-vous faire le point sur les mécanismes actuellement prévus afin de contrôler le respect effectif de cette obligation d'alternative non numérique ? Existe-t-il des lignes directrices, des audits, des contrôles internes ou des obligations de *reporting* permettant de vérifier que des alternatives existent réellement ? Par ailleurs, vos services ont-ils déjà été saisis de plaintes, signalements ou difficultés relayés par des usagers constatant l'absence ou l'insuffisance de solutions non numériques dans certaines démarches administratives ? Si oui, combien de plaintes ont été enregistrées depuis l'entrée en vigueur du décret ? Quels types de difficultés reviennent le plus fréquemment ? Quelles suites y ont été réservées ?

**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, en Wallonie, la garantie d'une alternative non numérique

repose sur le décret du 21 novembre 2024, mais aussi sur une approche plus large visant à digitaliser les services sans jamais rendre le numérique obligatoire pour l'accès aux droits. Sa mise en œuvre s'inscrit dans une dynamique de déploiement progressif, soutenue par une approche multicanale et par différents dispositifs d'accompagnement, dont les modalités de suivi se renforcent progressivement au sein des services.

Plusieurs chantiers ont ainsi été déployés sur les plans stratégique, organisationnel et opérationnel. La stratégie usagers et l'approche multicanale du SPW visent à garantir une expérience accessible, quel que soit le canal utilisé. À ce titre, le 1718, les 10 Espaces Wallonie et d'autres dispositifs de proximité assurent l'information, l'orientation et l'accompagnement des citoyens, y compris par des modalités papier ou en présentiel. Les collaborateurs de ces services sont formés à l'accompagnement des publics les moins autonomes, notamment en situation de fracture numérique, de difficultés linguistiques ou de faible maîtrise de la lecture. Ces canaux ont représenté plus de 200 000 contacts en 2025, ce qui confirme le rôle essentiel de l'accompagnement humain. La Wallonie s'appuie ainsi sur un ensemble cohérent d'orientations, de pratiques administratives et de dispositifs de terrain, dont la structuration continue à se renforcer afin d'en améliorer la lisibilité, la cohérence et le suivi. Des dispositifs complémentaires de proximité, comme certains guichets d'accompagnement, points de contact emploi ou structures sociales locales viennent encore renforcer cette logique inclusive. Les politiques d'inclusion numérique intègrent par ailleurs des indicateurs d'accessibilité utiles pour objectiver les besoins et orienter les améliorations.

S'agissant des audits, des contrôles et des remontées du terrain, la question des alternatives non numériques peut être intégrée dans des démarches plus larges de qualité du service et d'accessibilité, lorsque l'analyse de risques le justifie. En parallèle, les permanences physiques, *helpdesks* et centres d'appels jouent un rôle essentiel en relayant les difficultés rencontrées par les usagers et en alimentant l'amélioration continue des dispositifs. Les difficultés les plus fréquentes concernent l'identification via l'eID ou Itsme, le suivi de certains dossiers ou la compréhension des démarches. Lorsqu'un blocage survient, un accompagnement adapté est apporté, avec orientation vers une modalité alternative, vers le service compétent ou, le cas échéant, via un rendez-vous en présentiel.

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

**Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés).** – Madame la Ministre, vous avez parlé d'approche multicanale ; je pense que c'est crucial, même si nous savons que le numérique va devenir de plus en plus la norme et que nous ne devons pas passer à côté. La digitalisation est nécessaire, mais nous avons absolument besoin d'une

alternative non numérique pour toutes les personnes en situation de fragilité. Cette approche multicanale permet d'opérer son choix vers une autre alternative si l'on n'est pas à l'aise avec le numérique.

Je n'ai pas eu de réponse à ma question sur le contrôle. Comment peut-on savoir, si dans toutes les démarches, il y a toujours bien cette approche non numérique, spécifiquement pour certains services ?

Au fur et à mesure de l'implémentation de ce décret, il faudra s'assurer que chaque proposition soit faite pour que les citoyens aient toujours bien une alternative et qu'il puisse y avoir un contrôle pour ajuster si nécessaire.

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

**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 fin de la primauté du statut dans la  
fonction publique »**

**Question orale  
de Mme Özlem Özen  
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la  
Fonction publique, de la Simplification  
administrative et des Infrastructures sportives,  
sur « l'évolution de la fonction publique vers  
une logique de flexi-jobs »**

**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 Tillieux, sur « la fin de la primauté du statut dans la fonction publique » ;
- Mme Özen, sur « l'évolution de la fonction publique vers une logique de flexi-jobs ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – Madame la Ministre, le Gouvernement a adopté en première lecture l'avant-projet de décret portant sur l'exercice de compétences relevant de la puissance publique par le personnel contractuel de la fonction publique régionale et l'avant-projet d'arrêté modifiant plusieurs dispositions en matière de fonction publique, relatif à la fin du recrutement, la fin de la primauté du statut et l'amélioration de la carrière des contractuels.

Cette réforme marque un changement majeur de paradigme. Depuis des décennies, le statut n'est pas seulement un mode de recrutement. Il constitue aussi

une garantie d'indépendance, de neutralité et de continuité de l'action publique, en particulier lorsque les agents exercent des missions de contrôle, d'autorisation, d'inspection ou de sanction. Vous présentez cette évolution comme une réponse à l'attractivité des carrières et à la modernisation de l'administration. Toutefois, moderniser ne peut pas signifier affaiblir les garanties fondamentales du service public ni banaliser l'exercice de prérogatives de puissance publique.

Sur quelle évaluation objective fondez-vous la fin de la primauté du statut ? Quels problèmes concrets le statut empêcherait-il aujourd'hui de résoudre dans l'administration wallonne ? Quelles missions resteront obligatoirement réservées à des agents statutaires ?

Quels garde-fous juridiques seront prévus pour garantir l'indépendance des agents contractuels appelés à exercer des missions sensibles ? Où placez-vous concrètement la limite entre les fonctions pouvant être contractualisées et celles qui doivent rester statutaires, en particulier pour les missions de contrôle, d'autorisation, d'inspection ou de sanction ?

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

**Mme Özlem Özen (PS).** – Madame la Ministre, vous présentez la réforme relative à la fin du recrutement et à la fin de la primauté du statut comme une modernisation de la fonction publique et une amélioration de la carrière des contractuels. Derrière votre réforme, une inquiétude demeure : celle de voir progressivement les métiers de la fonction publique perdre leur spécificité, leur stabilité et leur protection.

Un agent public n'est pas un travailleur interchangeable que l'on affecte au gré des besoins ou du moment. Les missions de contrôle, d'inspection, d'autorisation, de sanction ou d'instruction de dossiers sensibles exigent de l'expérience, de l'indépendance et une capacité à résister aux pressions.

En mettant fin à la primauté du statut, ne risque-t-on pas de faire glisser la fonction publique régionale vers une forme de flexibilité généralisée, presque une logique de flexi-jobs administratifs, où le contrat devient la norme et le statut l'exception ?

Quelles garanties concrètes apportez-vous pour que cette réforme n'aboutisse pas à précariser les métiers publics, à affaiblir l'indépendance des agents et à transformer des fonctions essentielles de l'État en emplois contractuels flexibles, soumis aux besoins budgétaires ou organisationnels du moment ?

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

**Mme Jacqueline Galant,** Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Mesdames les Députées,

pour rappel, la Déclaration de politique régionale 2024-2029 prévoit que : « Les futurs engagements prendront la forme de contrats à durée indéterminée afin de mettre fin progressivement au statut dans la fonction publique ». Elle prévoit également : « En attendant l'entrée en vigueur du nouveau cadre réglementaire, les dispositions actuelles seront modifiées pour éliminer les différences qui existent encore entre le régime statutaire ou contractuel. Les carrières des membres du personnel contractuel seront notamment améliorées par un accès à toutes les fonctions ».

Les 28 et 29 mai, les Gouvernements wallon et de la Communauté française ont adopté en première lecture les textes qui mettent en œuvre ses engagements en matière de fonction publique.

Ces textes portent sur trois volets complémentaires :

- la suppression du recrutement statutaire pour les futurs engagements ;
- la suppression du principe de primauté du statut ;
- le renforcement des perspectives de carrière des agents contractuels.

Les gouvernements ont également adopté un avant-projet de décret visant à permettre l'exercice, par des agents contractuels, de compétences relevant de la puissance publique. Le choix du Gouvernement s'inscrit dans une logique d'adaptation des modalités d'engagement aux besoins actuels de l'administration et de modernisation de la fonction publique.

Aujourd'hui, la diversité des régimes applicables aux agents complique la gestion des recrutements et des parcours professionnels, sans que cette dualité soit toujours justifiée par la nature des fonctions exercées. Le contrat de travail CDI permet une gestion des ressources humaines plus souple, facilitant une meilleure adéquation entre les compétences et les besoins de l'administration, ainsi qu'une évaluation des compétences dans la durée. Dans ce cadre, les agents statutaires en fonction conservent leur statut par cadre d'extinction.

Le régime statutaire est un cadre relativement rigide, conçu à une autre époque, et qui correspond moins aujourd'hui aux exigences de gestion des ressources humaines et aux réalités du marché du travail actuel. Cette rigidité limite les marges d'adaptation des parcours professionnels et la capacité de l'administration à évoluer en fonction des besoins des services et des compétences attendues. L'objectif est de moderniser la fonction publique et de la rendre plus ouverte aux citoyens et aux talents, de permettre d'engager plus rapidement et de l'inscrire dans des standards de gestion plus contemporains afin de la rendre plus agile, plus attractive et mieux adaptée à l'évolution des missions de service public et du marché du travail.

Il ne s'agit pas d'un choix dogmatique, mais d'une évolution positive du mode d'entrée dans la fonction publique, visant à garantir une plus grande cohérence dans les règles applicables aux futurs engagements et à mieux s'aligner sur les réalités du marché du travail et de la société.

S'agissant des garanties d'indépendance, le statut repose sur un cadre encadrant le recrutement et la carrière visant à limiter l'arbitraire et à assurer la continuité et la neutralité de l'action publique. Pour autant, le régime contractuel repose également sur un ensemble de garanties solides et objectivables. Le recrutement est encadré par des procédures strictes et objectives, fixées par l'arrêté du 18 décembre 2003, qui assure une sélection fondée sur des critères professionnels et transparents, sans possibilité d'intervention discrétionnaire.

Les agents contractuels sont en outre soumis aux mêmes obligations déontologiques que les agents statutaires, telles que prévues par le Code de la fonction publique, notamment en matière de loyauté, d'intégrité et de respect de l'autorité hiérarchique. Ils sont également tenus aux obligations légales de signalement en cas d'infraction pénale constatée dans l'exercice de leurs fonctions.

En outre, la relation de travail contractuelle est encadrée par les règles juridiques protectrices en matière de rupture de contrat de travail, notamment en ce qui concerne l'audition préalable, la motivation des décisions et les mécanismes de contrôle, ce qui garantit un cadre procédural rigoureux et non arbitraire.

Enfin, l'avant-projet de décret vise à sécuriser juridiquement l'exercice des prérogatives de puissance publique par les membres du personnel contractuel, en leur donnant une base légale explicite conforme à la jurisprudence du Conseil d'État. Il consacre ainsi le principe selon lequel l'ensemble du personnel interne, statutaire ou contractuel, peut accéder aux emplois de la fonction publique wallonne et exercer les prérogatives attachées à leur fonction selon les besoins du service.

Pour conclure, je rajouterai que cette réforme est profondément positive, tant pour les agents que pour les citoyens. Elle récompensera uniquement le mérite et l'excellence des agents, et non plus seulement le lien juridique qui lie à l'administration, plaçant l'égalité des chances au cœur de la dynamique RH de l'administration. Ces avancées amélioreront la motivation de près de la moitié des fonctionnaires wallons qui, aujourd'hui, arrivent dans l'administration en sachant que leurs perspectives professionnelles sont bouchées. Les citoyens ressentiront les effets positifs de cette réforme du fait de la motivation renforcée des agents à atteindre des objectifs définis.

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

**Mme Éliane Tillieux (PS).** – J’aimerais que ce que Mme la Ministre exprime soit vrai, mais on est quand même dans quelque chose de très approximatif et surtout de très idéologique. Quand vous dites que la motivation de la moitié du personnel sera renforcée, on attend de voir, parce que toutes les mesures qui sont prises par ailleurs n’ont pas l’air de renforcer la motivation aujourd’hui. Cela se voit dans les rues. Cela se voit lors des manifestations qui ne cessent de voir le jour. Cela se voit avec des protocoles de désaccord portés par les syndicats. Cela se voit sur le fait qu’il n’y a pas d’évaluation objective, que je vous demandais. Quelle est l’évaluation objective sur laquelle vous vous reposez pour mettre fin à la primauté du statut ?

Vous me dites que ce statut est rigide, et l’on peut l’entendre. Toutefois, non seulement vous n’avez pas d’évaluation sur comment c’est perçu, mais surtout vous foncez dans une seule voie qui est d’y mettre fin. Il y avait quand même une autre voie, me semble-t-il, qui pouvait être discutée : la question de le moduler, de le faire progresser, d’avancer. C’est en général ce que l’on fait : au lieu de tout casser, on essaie de rénover, d’aller de l’avant, de rendre plus moderne, comme vous dites, mais en gardant les bases. Aujourd’hui, vous jetez tout avec des procédures que vous qualifiez de strictes et objectivées. On attend de voir.

Je vous demandais quels étaient les garde-fous juridiques pour garantir l’indépendance des agents contractuels appelés à exercer des missions sensibles. Je reste sans réponse. Quelles missions resteront obligatoirement réservées à des agents statutaires ? Vous ne me répondez pas.

Quels problèmes concrets le statut empêcherait-il de résoudre aujourd’hui dans l’administration wallonne ? Je n’ai pas de réponse non plus, si ce n’est une position idéologique : « Il faut mettre fin au statut et il faut permettre aux contractuels d’avoir une carrière ». C’est d’ailleurs le premier objectif de votre texte, à savoir permettre aux contractuels de faire carrière dans l’administration, ce qui, en soi, n’est pas un objectif critiquable. Au contraire, les contractuels ont le droit d’évoluer au sein du SPW. Cependant, la manière dont

vous balayez tout ce qui a été construit au fil des années, et ce, sans garde-fou juridique, est très inquiétante. Nous garderons un œil très attentif sur l’ensemble de vos réformes.

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

**Mme Özlem Özen (PS).** – Madame la Ministre, je vais vous dire d’emblée que, au Parti socialiste, nous ne sommes pas des réacs. Je comprends que l’on veuille moderniser l’administration, mais il ne faut pas nous faire croire non plus que les emplois publics peuvent devenir des postes comme les autres. Un agent public n’est pas un employé comme un autre parce que, pour faire ce travail, il faut de l’expertise et de la stabilité, et il faut pouvoir faire face à certaines pressions potentielles. La garantie qui lui était offerte par le statut permettait à l’agent de prendre des décisions de façon indépendante.

Si, demain, on remplace peu à peu le statut par des contrats plus faciles à bouger, le risque est d’avoir des agents moins bien protégés, avec des services publics moins solides et, en bout de course, une répercussion sur les services rendus aux citoyens. En effet, ce sont les citoyens qui en paieront le prix et qui seront en première ligne, avec des dossiers qui traîneront, des réponses qui seront peut-être beaucoup moins claires, des décisions qui seront moins bien suivies et des guichets qui fermeront. Ce sera toujours moins de services et un service public affaibli, avec, en corollaire, le pouvoir d’achat des agents qui diminuera parce que le statut leur permettait certains avantages.

Comme je l’ai déjà dit et répété, vous aviez le choix d’aller vers le statut le plus avantageux, c’est-à-dire le statut pour tout le monde plutôt qu’un système contractuel, qui est beaucoup trop flexible.

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

La séance est levée.

*- La séance est levée à 15 heures 13 minutes.*

## **LISTE DES INTERVENANTS**

Mme Sophie Fafchamps, Présidente

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

Mme Özlem Özen, PS

Mme Éliane Tillieux, PS

M. Thierry Witsel, PS

## ABRÉVIATIONS COURANTES

ARNE	Agriculture, Ressources naturelles et Environnement (SPW)
Cadasports	Cadastre des infrastructures sportives
CDI	contrat à durée indéterminée
CMP	certificat de management public
Costra	Comité stratégique du Service public de Wallonie
DPR	Déclaration de politique régionale
Infrasports	Direction des infrastructures sportives
OIP	organisme(s) d'intérêt public
RCA	régie communale autonome
RH	ressources humaines
SNCB	Société nationale des chemins de fer belges
SPW	Service public de Wallonie
TEC	Société de transport en commun
UAP	unité(s) d'administration publique
UV	ultraviolet