

CRAC n° 2 (2026-2027)

4^e session de la XII^e législature

PARLEMENT WALLON

SESSION 2026-2027

COMPTE RENDU AVANCÉ*

Séance publique de commission

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

Lundi 14 septembre 2026

*Application de l'article 161 du règlement

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

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

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

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

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

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

SOMMAIRE

OUVERTURE DE LA SÉANCE	1
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux.	
ORGANISATION DES TRAVAUX	1
Désignation d'un président et de deux vice-présidents.....	1
Intervenants : Mme la Présidente – M. Vincent Maillen – Mme Fafchamps.	
Examen de l'arriéré.....	1
Rapport au Parlement wallon sur l'application 2021-2025 du décret du 3 décembre 2020 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives et abrogeant le décret du 25 février 1999 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportive – Auditions.....	
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre – M. Chris Massaki Mbaki – M. Christophe Bastin – Mme Éliane Tillieux.	
Ordre des travaux.....	2
PROJETS ET PROPOSITIONS	3
Proposition de décret modifiant les articles 2, 6 et 22 du décret du 3 décembre 2020 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives et abrogeant le décret du 25 février 1999 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives afin de garantir progressivement l'accès gratuit à l'eau potable dans les infrastructures sportives subsidiées, déposée par Mme Özen, M. Witsel, Mme Tillieux, MM. Crampont, Spies et Mme Morreale (Doc. 631 (2025-2026) N° 1).....	
Désignation d'un rapporteur.....	3
Intervenants : Mme la Présidente – M. Chris Massaki Mbaki.	
Exposé de Mme Özen, coauteure de la proposition de décret.....	3
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen.	
Discussion générale.....	5
Intervenants : Mme la Présidente – M. Christophe Bastin – M. Chris Massaki Mbaki – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre – Mme Éliane Tillieux.	
INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES	8
Interpellation de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les failles juridiques de la réforme de la haute 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 « le calendrier de désignation des top managers de l'administration 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 « la disparité salariale dans 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 « le mépris de Mme la Ministre envers la fonction publique qualifiée « d'armée mexicaine » » ;	

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 choix de privilégier les rémunérations des top managers au personnel du Service public de Wallonie (SPW) » ;

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 la présélection et des assessments des hauts managers de la fonction publique » ;

Question orale de Mme Fafchamps à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la création d'une formation adaptée aux hauts managers ».....8

Intervenants : Mme la Présidente – M. Chris Massaki Mbaki – Mme Éliane Tillieux – Mme Özlem Özen – M. le Président – Mme 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 « les économies réalisées sur les projets du Plan de relance de la Wallonie (PRW) dans le cadre des compétences de Mme la Ministre ».....25

Intervenants : M. le Président – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le projet 290 du Plan de relance de la Wallonie (PRW) »..... 25

Intervenants : M. le Président – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la garantie d'un accès gratuit à l'eau potable dans les bâtiments du Service public de Wallonie (SPW) face aux épisodes de canicule ».....27

Intervenants : M. le Président – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.

Question orale de M. Christophe Bastin à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'avenir du cahier des charges type Bâtiments (CCTB) »..... 28

Intervenants : M. le Président – M. Christophe Bastin – 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 formation des agents publics face au déploiement de l'intelligence artificielle » ;

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 mise en conformité de l'administration wallonne au règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) ».....29

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

Question orale de Mme Éliane Tillieux à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le suivi des courriers du Service public de Wallonie (SPW) »..... 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 « l'incidence de l'intelligence artificielle sur le traitement des demandes adressées aux administrations ».....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 « l'intelligence artificielle et la protection des agents du Service public de Wallonie (SPW) »..... 34

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

REPRISE DE LA SÉANCE	35
INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES (SUITE)	35
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 préparation opérationnelle de la Wallonie face au risque cyber ».....	35
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « les garanties d'impartialité fragilisées par la contractualisation » ;	
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 contractualisation généralisée au prix de l'indépendance administrative ».....	37
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le renouvellement du parc automobile du Service public de Wallonie (SPW) à l'épreuve des besoins de terrain ».....	40
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – 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'adresse électronique obsolète reprise dans le marché public de recrutement des hauts managers ».....	41
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Éliane Tillieux – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'urgence d'agir dans l'adaptation climatique après la surmortalité record de cet été ».....	42
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
Question orale de Mme Özlem Özen à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le développement d'infrastructures dédiées à la pratique encadrée du sport automobile comme outil de prévention des rodéos urbains ».....	43
Intervenants : Mme la Présidente – Mme Özlem Özen – Mme Jacqueline Galant, Ministre.	
ORGANISATION DES TRAVAUX (SUITE)	44
Interpellations et questions orales transformées en questions écrites.....	44
Interpellations et questions orales retirées.....	45
LISTE DES INTERVENANTS	46
ABRÉVIATIONS COURANTES	47

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES

Présidence de Mme Éliane Tillieux, doyenne d'âge

(Présidence en application de l'article 48.2 du règlement)

OUVERTURE DE LA SÉANCE

- La séance est ouverte à 14 heures 4 minutes.

Mme la Présidente (doyenne d'âge). – La séance est ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

Désignation d'un président et de deux vice-présidents

Mme la Présidente (doyenne d'âge). – En vertu de l'article 48.2 du règlement, nous devons procéder à la désignation du président et de deux vice-présidents.

La parole est à M. Maillen.

M. Vincent Maillen (MR). – Je propose la reconduction de Mme Fafchamps à la présidence et de MM. Massaki Mbaki et Liradelfo en tant que vice-présidents.

Mme la Présidente (doyenne d'âge). – Êtes-vous d'accord avec cette proposition ?

(Assentiment)

À l'unanimité des membres, Mme Fafchamps, MM. Massaki Mbaki et Liradelfo sont respectivement désignés en qualité de présidente et vice-présidents.

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

Mme la Présidente. – Merci à tous pour la confiance. Je commence cette nouvelle session parlementaire avec beaucoup de plaisir et j'espère que l'on aura de nombreux débats constructifs, avec une ambiance sereine, malgré parfois les divergences de vues.

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.

Rapport au Parlement wallon sur l'application 2021-2025 du décret du 3 décembre 2020 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives et abrogeant le décret du 25 février 1999 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportive – Auditions

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je vois dans l'arriéré le rapport relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives. Nous souhaiterions le mettre à l'ordre du jour d'une prochaine commission. Évidemment, sans précipitation s'il y a d'autres dossiers, car je sais que des auditions vont avoir lieu aussi. Pourrait-on organiser nos travaux afin de discuter de ce rapport avant le débat sur le budget ?

Mme la Présidente. – Vous souhaitez que l'administration vienne présenter ce rapport. Est-ce exact ?

Mme Özlem Özen (PS). – Oui.

Mme la Présidente. – Mme la Ministre me précise qu'elle présentera sans doute le rapport. La procédure veut que l'administration envoie le rapport pour prise de connaissance du Parlement, et si ce dernier souhaite aller plus en avant, ce serait plutôt la ministre qui présenterait ce rapport.

Mme Özlem Özen (PS). – J'ai plutôt l'impression que c'est à la personne qui est...

(Réaction de Mme la Ministre Galant)

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. – Quand le décret précédent a été voté, une disposition prévoyait une évaluation du décret et la transmission d'un rapport de

l'administration au Parlement. Et généralement, c'est le ministre qui présente ce rapport. Ce n'est jamais l'administration qui vient.

Mme Özlem Özen (PS). – L'un n'empêche pas l'autre, Madame la Ministre, vous pouvez très bien, en collaboration avec votre administration, présenter le rapport. Je trouve que cela apporte une plus-value d'entendre les personnes qui sont à l'initiative de ce rapport et qui viennent ici le présenter aux députés et répondre aux questions – avec leur ministre, évidemment.

Mme la Présidente. – Pour faire clair, ce rapport, c'est la première fois qu'il est demandé. C'était dans le cadre du précédent décret des infrastructures sportives qu'il était demandé que l'administration rédige un rapport. Le rapport est envoyé au Parlement. Après, la commission est libre de ses travaux, donc nous sommes libres de décider si nous souhaitons juste que Mme la Ministre le présente, ou si nous souhaitons que l'administration, en plus de Mme la Ministre, prenne la parole.

J'entends que Mme Özen souhaiterait que l'administration vienne. Je cède donc la parole à mes collègues de la majorité pour savoir leur avis.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – J'estime qu'à partir du moment où Mme la Ministre peut nous présenter ce rapport, je ne trouve pas qu'il soit forcément nécessaire de faire venir une personne de l'administration, à moins qu'il y ait des difficultés. Et comme elle l'a dit, je n'étais peut-être pas présent, mais généralement cela se fait de cette façon au Parlement, donc je ne vois pas pourquoi on changerait par rapport à ce qui a toujours été fait.

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

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Merci, Madame la Présidente, et félicitations pour votre réélection. Je suis assez d'accord avec M. Massaki Mbaki. Cela n'empêche pas Mme Özen d'aller rencontrer l'administration sur le rapport et de la questionner. Cela s'est toujours fait de cette façon. C'est à la ministre de présenter le rapport. Tout député peut aller rencontrer l'administration et discuter du rapport. Il n'y a pas besoin de faire cela en commission.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Évidemment, moi, j'ai tout intérêt à aller rencontrer les personnes de terrain et l'administration. Mais je trouve cela un peu dommage que l'ensemble des députés présents ne portent pas exactement la même reconnaissance au travail qui est fait par l'administration. Ensuite, ce sont des personnes qui ont contribué, qui connaissent le terrain et qui viennent relayer aux députés et répondre à des questions en direct. Cela ne fait qu'enrichir notre réflexion. Ce n'est pas parce qu'on a toujours fait comme cela qu'on

ne peut pas évoluer, je trouve. Sur un rapport comme celui-là, je ne vois pas pourquoi il y aurait une opposition.

En plus, c'est la première fois qu'il y a un tel rapport, donc il y a un intérêt et une plus-value à entendre les gens de l'administration qui sont à l'origine de ce rapport. C'était une demande tout à fait constructive et il est un peu dommage de ne pas y donner droit. Monsieur Bastin, vous m'avez dit que vous alliez être constructif. Première session.

Mme la Présidente. – J'entends qu'il y a un consensus sur le fait d'entendre au moins la ministre sur ce rapport. Je propose donc que l'on bloque la date du 12 octobre, si cela convient à tout le monde, pour que Mme la Ministre puisse nous présenter ce rapport. Si jamais cela ne devait pas suffire, à ce moment-là, il sera toujours temps d'envisager d'autres questions – même écrites – à l'administration, pour que ce soit archivé au niveau de notre travail parlementaire, si vous le souhaitez.

La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Le 12 octobre. Vous n'alliez pas enclencher les auditions que nous avons sollicitées, qui avaient été unanimement approuvées, mais reportées à la rentrée parce que le timing était trop...

Mme la Présidente. – C'est le 28 septembre.

Mme Éliane Tillieux (PS). – OK, ça va.

Mme la Présidente. – C'est pour cela que je propose le 12 octobre pour celui-ci. Cela convient à tout le monde comme ceci ?

Parfait.

En conclusion, la Commission décide de procéder le lundi 12 octobre 2026 à l'audition de Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives.

Ordre des travaux

Mme la Présidente. – Concernant les auditions du 28 septembre sur la cybersécurité, nous recevons M. Guisse, secrétaire général du SPW, Mmes Roucou et Quoilin du SPW Digital, Mme Clouner et M. Peeters du CCB, et Mme Derkoningen, commissaire à la Federal Computer Crime Unit. C'est une liste que nous avons élaborée tous ensemble. Ceci vous convient-il ? Cet ordre de prise de parole vous convient-il également ? Qui ne dit mot consent, j'en déduis donc que c'est bon.

Je voudrais vous rappeler que, ce vendredi, nous allons à Holsbeek et à Rosières sur la thématique de la

politique régionale de rénovation des terrains synthétiques en Wallonie. Chaque groupe a dû envoyer les participants et je pense que cela a été bien fait.

PROJETS ET PROPOSITIONS

**Proposition de décret
modifiant les articles 2, 6 et 22 du décret du
3 décembre 2020 relatif aux subventions
octroyées à certains investissements en matière
d'infrastructures sportives et abrogeant le
décret du 25 février 1999 relatif aux subventions
octroyées à certains investissements en matière
d'infrastructures sportives afin de garantir
progressivement l'accès gratuit à l'eau potable
dans les infrastructures sportives subsidiées,
déposée par Mme Özen, M. Witsel,
Mme Tillieux, MM. Crampont, Spies et
Mme Morreale
(Doc. 631 (2025-2026) N° 1)**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle l'examen de la proposition de décret modifiant les articles 2, 6 et 22 du décret du 3 décembre 2020 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives et abrogeant le décret du 25 février 1999 relatif aux subventions octroyées à certains investissements en matière d'infrastructures sportives afin de garantir progressivement l'accès gratuit à l'eau potable dans les infrastructures sportives subsidiées, déposée par Mme Özen, M. Witsel, Mme Tillieux, MM. Crampont, Spies et Mme Morreale (Doc. 631 (2025-2026) N° 1).

Désignation d'un rapporteur

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

La parole est à M. Massaki-Mbaki.

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

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

Exposé de Mme Özen, coauteure de la proposition de décret

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

Mme Özlem Özen (PS). – Chers collègues, j'espère que vous allez être beaucoup plus constructif sur ce texte proposé aujourd'hui que sur ma demande précédente.

J'irai directement dans le vif du sujet. Notre texte ne vise pas à imposer indistinctement de nouvelles obligations à tous les clubs sportifs de Wallonie. Il concerne plus spécifiquement les infrastructures sportives qui bénéficient de subventions régionales dans le cadre du décret Infrasports du 3 décembre 2020.

Notre proposition poursuit quatre objectifs très concrets. Premièrement, faire de l'accès à l'eau potable une condition liée au subventionnement. Le principe est extrêmement simple, lorsqu'une infrastructure sportive bénéficie de moyens publics régionaux, nous proposons qu'elle dispose d'au moins un point d'eau potable gratuit destiné aux usagers. Ce point doit être accessible, clairement identifiable, correctement signalé et entretenu. Si ce point d'eau n'existe pas encore, le dossier de subvention pourra prévoir les travaux et l'équipement nécessaire pour répondre à cette exigence. L'objectif n'est pas de sanctionner, mais d'anticiper et d'intégrer progressivement cet équipement dans la conception ou la rénovation des infrastructures sportives.

Deuxièmement, il ne faut pas créer une obligation sans permettre son financement, c'est un élément extrêmement important. Je tiens vraiment à le préciser, parce que nous ne voulons pas dire aux communes, aux associations, aux clubs sportifs et aux gestionnaires : « Voici une nouvelle obligation, débrouillez-vous pour la financer ». La proposition adapte le décret afin que puissent être subsidiés les travaux, les aménagements ou les équipements nécessaires à l'installation de ce point d'eau. C'est une question de cohérence. Si la Région estime qu'une exigence est utile dans les infrastructures qu'elle soutient, elle doit permettre aux bénéficiaires de la mettre en œuvre.

Ensuite, notre objectif est de prévoir une application proportionnée et réaliste, parce que nous savons parfaitement qu'un petit terrain sportif qui n'est utilisé que quelques heures par semaine et un grand complexe qui accueille quotidiennement plusieurs centaines de personnes ne présentent pas les mêmes besoins ni les mêmes contraintes.

Notre texte prévoit dès lors que le Gouvernement puisse organiser sa mise en œuvre en fonction de la nature de l'infrastructure, de sa taille, de sa fréquentation, de ses caractéristiques techniques et, le cas échéant, même de l'impossibilité technique objectivement justifiée. On renvoie vers le Gouvernement : quand sa mise en œuvre n'est pas possible, on ne propose pas une norme qui est uniforme et aveugle ; on demande qu'il y ait une application raisonnable et proportionnée. On laisse au Gouvernement la possibilité de l'organiser.

Enfin, chers collègues, on veut également garantir que le point d'eau soit réellement utilisable. Réellement utilisable : qu'est-ce que cela veut dire ? Notre proposition ne se résume pas juste à vérifier qu'un bâtiment possède une arrivée d'eau ; on veut que le point d'eau soit réellement destiné aux utilisateurs. Qu'est-ce que cela implique ? Cela implique une signalisation, l'entretien, mais également l'accessibilité, puisqu'un équipement théoriquement disponible, mais inaccessible à une personne à mobilité réduite, par exemple, ne constitue pas un accès satisfaisant. Cette attention s'inscrit dans la même logique du décret Infrasports, qui impose déjà plusieurs conditions de financement ou de subventionnement. Par exemple, une infrastructure ne peut bénéficier d'une subvention que si elle est équipée d'un défibrillateur externe automatique. Je ne compare pas ici les deux équipements. Le principe est le même : lorsque la Région investit de l'argent public, elle peut fixer certaines garanties minimales pour la santé, pour la sécurité et pour l'accueil des usagers. Le suivi prévu dans le décret permettra, en outre, d'évaluer la mise en œuvre du dispositif et, le cas échéant, de pouvoir l'améliorer.

Pourquoi inscrire cette garantie dans le décret ? À première vue, on peut dire que cela paraît extrêmement simpliste. J'imagine – j'anticipe peut-être – que certains d'entre vous diront : « Mais il y a déjà de l'eau dans les infrastructures sportives : il suffit d'ouvrir le robinet ». Justement, non. On ne prétend pas non plus avoir découvert l'eau potable dans les centres sportifs. On sait parfaitement que de nombreux clubs, de centres sportifs, de piscines ou encore de halls sportifs permettent déjà aux sportifs de remplir une gourde ou de boire de l'eau, et fort heureusement. Ce n'est toutefois pas exactement la question que l'on se pose. Ce n'est pas non plus l'objectif qui est poursuivi par notre proposition.

Nous voulons répondre à la question suivante : lorsqu'une infrastructure sportive bénéficie de moyens publics wallons, pouvons-nous garantir à ses usagers l'accès à au moins un véritable point d'eau gratuit, accessible, identifiable et correctement entretenu ? Ce n'est pas un simple lavabo qui est découvert au fond d'un vestiaire. Ce n'est pas non plus un robinet dans les toilettes dont personne ne sait réellement où cela se trouve et s'il est destiné ou pas à la consommation. Ce n'est pas non plus dire : « Tiens, il y a un distributeur, il suffit d'acheter une bouteille d'eau ». Nous voulons un point d'eau qui est clairement identifié comme tel et où un enfant qui est en stage, un adolescent, une personne âgée ou même un sportif amateur ou une personne à mobilité réduite peut boire ou remplir sa gourde. C'est ce que l'on veut inscrire dans ce décret. Pour beaucoup de clubs sportifs qui mettent déjà en pratique ce besoin, c'est transformer une bonne pratique en garantie. Je veux être très claire sur ce point : nous avons parfaitement conscience qu'il y a déjà de nombreuses infrastructures qui le font déjà.

Notre texte ne vient donc pas dire aux gestionnaires : « Vous avez mal travaillé jusqu'à maintenant et vous n'avez rien fait ». Non, au contraire, nous voulons transformer une bonne pratique qui existe déjà dans de nombreux endroits en un standard qui sera progressivement garanti dans les infrastructures soutenues par la Région. Cela me paraît d'autant plus cohérent que le subventionnement Infrasports comporte déjà plusieurs exigences.

Aujourd'hui, la Wallonie demande que les projets qu'elle subsidie prennent notamment en compte l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, l'écoresponsabilité, la performance énergétique ou même l'utilisation de matériaux durables. Dès lors, il existe déjà un principe clair qui commence à être ancré : lorsque la collectivité, c'est-à-dire la Région wallonne, investit de l'argent public dans une infrastructure, elle peut demander que cette infrastructure réponde à certains standards d'intérêt général, ce qui est tout à fait normal.

Nous voulons ajouter l'accès à l'eau potable à ces standards. Il doit s'agir d'un véritable point d'eau et pas simplement d'un robinet. Si, comme moi, vous avez fréquenté les complexes sportifs, à Charleroi, j'en vois parfois certains taper leurs chaussures sur les murs et les laver dans un évier où l'on va peut-être boire. Nous voulons quelque chose de gratuit, accessible, signalé et surtout entretenu. J'insiste sur le fait que le but n'est pas non plus d'envoyer un inspecteur pour vérifier s'il existe techniquement une arrivée d'eau dans le bâtiment. L'utilisateur doit savoir où il peut boire, où il peut remplir sa gourde et qu'il peut le faire dans des conditions correctes. Dès lors, le débat sur l'entretien est essentiel.

Chers collègues, si vos remarques constructives permettent de préciser davantage les garanties d'hygiène, les modalités d'entretien ou certaines caractéristiques techniques, nous sommes parfaitement ouverts à la discussion puisque le texte peut être amélioré et amendé. Si certaines formulations doivent être précisées afin d'être plus efficaces sur le terrain, précisons-les ensemble.

Les canicules donnent une importance supplémentaire à cette mesure. L'été 2026 nous a rappelé pourquoi cette question n'est pas totalement anecdotique puisque notre Région a connu plusieurs épisodes de fortes chaleurs. Les recommandations officielles wallonnes insistent précisément sur l'importance de l'hydratation et sur l'adaptation des activités physiques pendant ces périodes.

Je ne prétends pas qu'un point d'eau réglera la question des canicules, car ce serait absurde de ma part. Cependant, adapter, à tout le moins, les infrastructures sportives aux fortes chaleurs implique une réflexion beaucoup plus large en termes d'horaires d'activité, de ventilation, d'ombrage, de végétalisation, de conception

des bâtiments ainsi que de prise en charge des enfants et des personnes vulnérables.

Une politique d'adaptation climatique est également composée de mesures beaucoup plus simples et pragmatiques, comme nous le proposons. Aussi, pouvoir s'hydrater facilement lors d'une activité physique en fait partie. Soyons cohérents : si nous demandons aux sportifs de boire régulièrement pendant les périodes de chaleur, il faut s'assurer au minimum que les infrastructures que nous finançons et que nous soutenons permettent concrètement de le faire. Ainsi, ni bouteilles gratuites ni équipements sophistiqués.

Je veux lever une autre ambiguïté : je ne demande pas aux clubs de distribuer gratuitement des bouteilles et je ne demande pas non plus d'installer partout des fontaines sophistiquées. On ne veut certainement pas encourager la consommation de plastique à usage unique. Nous voulons simplement que les usagers puissent boire de l'eau potable ou remplir leur gourde gratuitement. C'est probablement la solution la plus simple, la moins coûteuse et la plus cohérente avec une politique environnementale responsable. À l'heure où la Wallonie connaît des tensions sur les ressources en eau et appelle à une consommation responsable, favoriser l'eau du réseau et le remplissage de gourdes, franchement, cela relève finalement de la logique.

En conclusion, chers collègues, je ne voudrais surtout pas que ce texte devienne une confrontation entre majorité et opposition. Ce sujet mérite que l'on puisse dépasser le clivage et une politique politicienne. Je propose, avec mon groupe, une mesure que l'on juge utile. On pense qu'elle peut concrètement améliorer la qualité des infrastructures sportives que la Wallonie contribue à financer. Nous avons aussi l'humilité de reconnaître que le texte peut être amélioré. Nous avons une main tendue vers la majorité. Monsieur Bastin, je vois que vous êtes d'accord parce que le principe que nous défendons est extrêmement difficile à contester.

Lorsqu'une infrastructure sportive reçoit de l'argent public demandé, qu'elle puisse offrir aux personnes qu'elle accueille un accès gratuit et clairement identifiable à l'eau potable ne me paraît pas ni extravagant ni disproportionné. Je l'ai dit, cela peut concerner un enfant qui participe à un stage sportif pendant les vacances, un adolescent qui termine son entraînement, une personne âgée, vulnérable, une personne handicapée, un bénévole amateur qui veut simplement remplir sa gourde. On ne va pas révolutionner la politique sportive wallonne avec notre texte, on le sait, mais toutes les bonnes pratiques publiques ne se mesurent pas non plus au nombre de millions d'euros qu'elles mobilisent. Parfois, elles consistent simplement à transformer une bonne pratique en garantie pour tous. C'est exactement l'ambition de cette proposition.

On ne prétend pas régler la question de la canicule avec un point d'eau. On veut juste apporter une pierre supplémentaire à l'édifice de l'adaptation de nos infrastructures. C'est une mesure simple, concrète, accessible et surtout une mesure qui peut être améliorée collectivement. Dès lors, si vous partagez, chers collègues, le même principe, mais que vous estimez que ce dispositif peut être perfectionné, travaillons-le ensemble. Je vous remercie et je suis tout ouïe à entendre vos remarques.

Discussion générale

Mme la Présidente. – Je déclare la discussion générale ouverte et cède la parole à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Je regardais votre main tendue, Madame Özen, parce que je suis de nature constructive et positive. Je tiens tout d'abord à vous remercier de cette proposition de décret, d'avoir mis ce sujet sur la table. Cela va nous permettre d'en débattre dans cette Commission, car, comme vous l'avez dit, l'objectif poursuivi est tout à fait louable. Personne ne contestera l'importance d'un accès à l'eau potable. La proposition rappelle d'ailleurs, à juste titre, que les infrastructures sportives accueillent un public extrêmement diversifié : sportifs, enfants, jeunes en stage, personnes âgées, bénévoles, encadrants ou encore les familles.

Précisément parce que l'objectif est légitime, il faut nous assurer que la réponse apportée soit réellement praticable sur le terrain. Comme vous l'avez dit, elle existe déjà dans certaines infrastructures. C'est là qu'il y a plusieurs questions qui peuvent se poser.

La proposition entend faire de l'accès gratuit à au moins un point d'eau potable une condition de recevabilité pour l'octroi d'une subvention. Il faut savoir que certains clubs et certaines communes n'attendent pas les subventions pour travailler dans les différentes infrastructures, au même titre que la présence d'un défibrillateur. Elle prévoit, certes, que les modalités puissent être adaptées en fonction de la nature, de la taille, de la fréquentation et des caractéristiques techniques de l'infrastructure. Elle prévoit également des possibilités de dispositions transitoires et la prise en compte des situations d'impossibilité technique.

Toutefois, il ne faudrait pas sous-estimer ce que signifie concrètement « installer, rendre accessible et entretenir un point d'eau potable dans une infrastructure sportive », Madame Özen. Qui sera responsable de cet entretien ? Qui va le financer ? À quelle fréquence le point d'eau devra-t-il être nettoyé et contrôlé ? Vous avez parlé, mais vous savez très bien que seul l'AFSCA peut faire les contrôles chez nous. Quelles règles devront être respectées lorsqu'une gourde est remplie ?

Quelles responsabilités pèseront sur le gestionnaire en cas de problème sanitaire ?

Ces questions ne sont pas du tout théoriques, elles sont particulièrement importantes au regard des règles sanitaires applicables dans le cadre de la distribution d'eau au public et des éventuelles obligations qui pourraient découler de la réglementation et des recommandations de l'AFSCA, comme je viens de dire.

Nous devons être particulièrement attentifs à la situation des petites infrastructures et des clubs sportifs. Dans beaucoup de cas, il ne s'agit pas d'un bâtiment occupé et surveillé en permanence par du personnel. Une infrastructure sportive communale peut être utilisée quelques heures par jour ou certains jours de la semaine. Une salle ou un club sportif peut être ouvert uniquement pendant les entraînements, les compétitions ou les stages.

Le texte vise pourtant très largement les infrastructures subsidiées, depuis les terrains extérieurs jusqu'au hall sportif piscine, infrastructures de quartier, petites infrastructures de club ou grand complexe sportif. Il faut donc éviter de raisonner comme si toutes ces infrastructures fonctionnaient selon le même modèle. Surtout, il faut partir de la réalité du terrain : dans beaucoup de clubs sportifs, de l'eau potable est déjà mise gratuitement à disposition des pratiquants et, dans de nombreux cas, des spectateurs.

La question est donc de savoir ce que nous cherchons précisément à résoudre. Si l'objectif est de garantir qu'un sportif puisse boire de l'eau potable gratuitement, il faut naturellement nous assurer que cet objectif soit rencontré. Cependant, devons-nous pour autant créer une nouvelle obligation réglementaire assortie d'une condition de subventionnement lorsque le service est déjà rendu dans les faits ? Ne risquons-nous pas, dans certains cas, de mettre en place un dispositif administratif et sanitaire particulièrement lourd pour répondre à une situation qui ne pose réellement pas problème ? Autrement dit, faut-il un bazooka pour tuer une mouche ? Cette question mérite d'être posée, non pas pour contester l'objectif de la proposition, mais pour nous assurer que l'outil choisi soit proportionné.

Avant d'aller plus loin dans le processus législatif, je pense donc qu'il serait particulièrement utile et intéressant de solliciter un certain nombre d'avis. Je pense notamment à l'Union des villes et communes de Wallonie, qui pourra nous éclairer sur les conséquences concrètes pour les communes qui sont souvent propriétaires ou gestionnaires de nombreuses infrastructures sportives. Je pense également à l'AISF, qui est directement en contact avec le monde sportif et qui pourra nous faire part de la réalité vécue par les clubs, en particulier les plus petites structures, qui reposent largement sur le bénévolat. Il me paraît également indispensable d'avoir l'avis de l'AFSCA afin de déterminer précisément quelles obligations sanitaires

seraient susceptibles de découler de la mise à disposition d'un point d'eau destiné au remplissage des gourdes ou à la consommation du public. D'autres acteurs pourraient être associés à cette réflexion, notamment en fonction des réponses qui nous seront apportées.

Cette consultation permettrait notamment de répondre à une question fondamentale : quelle est la solution la plus simple, la plus sûre et la plus proportionnée pour garantir l'accès gratuit à l'eau potable dans nos infrastructures sportives ?

Madame Özen, je pense donc que, avant de légiférer, prenons les avis de certaines entités, surtout celles qui devront faire appliquer les règles. C'est la meilleure manière de garantir que nous adoptions non seulement une bonne intention, mais surtout une règle efficace, réaliste, proportionnée et applicable sur le terrain. Merci pour votre écoute.

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

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Madame la Ministre, chers collègues, sur le principe, nous partageons l'objectif poursuivi : permettre à chaque sportif de pouvoir s'hydrater correctement et gratuitement dans nos infrastructures sportives. Personne ici ne remet en cause cette évidence, encore moins lorsqu'il s'agit de protéger les usagers lors des périodes de fortes chaleurs.

Cependant, notre rôle de législateur est aussi de nous demander si chaque objectif, aussi légitime soit-il, nécessite une nouvelle norme. C'est précisément là que nous avons une réserve. Le décret actuel permet déjà de subsidier la construction, la rénovation et les équipements nécessaires au fonctionnement des infrastructures sportives.

Dans les faits, la grande majorité de nos halls sportifs, vestiaires, sanitaires, piscines ou buvettes disposent déjà de points d'eau. Le Gouvernement a déjà pris beaucoup de dispositions à cet égard. On peut peut-être rester constructif, comme M. Bastin l'a très bien dit.

Cependant, Madame Özen, vous avez bien anticipé. Je le constate également très concrètement en tant qu'arbitre de football et acteur de terrain : chaque week-end, je fréquente des installations sportives très différentes et des gestes simples sont déjà appliqués dans les clubs pour permettre aux joueurs, arbitres et encadrants de pouvoir s'hydrater. Dès lors, inscrire une nouvelle condition de recevabilité dans le décret avec un point d'eau potable gratuit, signalé, entretenu et accompagné de justificatifs dans les demandes de subventions nous paraît superfétatoire.

Monsieur Bastin, vous l'avez très bien dit à travers vos différentes questions : il y a quand même tout un contrôle à faire autour des eaux qui n'est pas forcément

encadré à travers cette proposition. Je vous avais pris différents exemples, notamment le nettoyage des chaussures – les « scarpes », comme vous le dites à Charleroi. Lorsqu'on parle des scarpes...

(Réactions dans l'assemblée)

Oui, je n'ai pas la réf. C'est peut-être l'âge, désolé pour cela.

(Rires)

Je ne voulais pas dire cela dans ce sens-là, vous m'avez très bien compris.

Mme Özlem Özen (PS). – Cela n'a rien à voir avec l'âge. C'est parce que c'est de l'italien : cela veut dire « chaussures » en italien.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – OK, je ne le savais pas. Cela s'utilise de moins en moins, même si je l'ai déjà entendu dans le milieu du foot.

Mme Özlem Özen (PS). – On en apprend tous les jours.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – À travers cet exemple, je voulais plutôt pointer le comportement des joueurs : par exemple, lorsqu'on a un évier et qu'un joueur décide de nettoyer ses chaussures dans celui-ci alors qu'à la base certains s'en servent pour s'hydrater. Ce qui pose problème, c'est surtout le comportement des joueurs. Les clubs mettent d'ailleurs souvent en avant un petit message qui précise l'interdiction de nettoyer ses chaussures dans l'évier, parce que c'est ce qui arrive très souvent et c'est ce que les jeunes ont comme comportement.

Finalement, cela relève plutôt du comportement des joueurs que de l'aménagement des infrastructures. C'est vraiment la remise en question que je pose à travers ce décret, même si je partage votre point de vue sur l'accessibilité au niveau des eaux.

Une norme doit rester utile, nécessaire, proportionnée et adéquate. Ainsi, légiférer pour imposer ce qui est déjà largement pratiqué risque surtout d'ajouter une nouvelle couche administrative aux clubs et aux pouvoirs locaux.

À travers mon intervention, je souhaite apporter mon soutien à la réflexion de mon collègue, M. Bastin, sur toutes les questions autour du contrôle des eaux.

Cela étant dit, nous voulons rester constructifs. Avant de légiférer, entendons ceux qui vivent cette réalité sur le terrain. Nous demandons donc les avis de l'Union des villes et communes de Wallonie, de l'AFSCA et de l'ASIF. Si ces avis démontrent qu'il existe réellement un problème d'accès à l'eau potable dans certaines infrastructures, nous pourrions évidemment réexaminer la question.

Toutefois, à ce stade, nous ne sommes pas convaincus qu'un nouveau décret soit la réponse nécessaire à un objectif que, sur le fond, nous partageons tous.

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 cette proposition de décret qui est vraiment très intéressante, vu le contexte climatique actuel et les canicules qui, à mon avis, vont se répéter les années prochaines.

Comme certains l'ont dit, aujourd'hui, certaines de nos infrastructures sportives n'ont pas bénéficié de subsides de la Région wallonne ou des pouvoirs publics. Ce sont des ASBL qui introduisent parfois elles-mêmes leur dossier et qui ne sont pas soutenues par l'administration communale ou ce sont carrément des clubs ou des communes qui investissent sur fonds propres et qui ne font pas appel à la Région wallonne.

Aujourd'hui, la Région wallonne aurait beaucoup de mal à imposer des choses à des infrastructures qui ne lui appartiennent pas. Dès lors, dans le cadre de la révision du décret Infraspports qui est en préparation et qui vous sera rapidement présentée, on pourrait introduire cet argument dans le cadre de l'obtention de subsides, en imposant ou en exigeant qu'il y ait un point d'eau qui soit accessible au public.

Évidemment, il faudra voir comment l'on met en forme cette demande, parce que, comme l'a dit M. Bastin, il y a tout l'aspect sécurité, tout ce qui relève de l'hygiène ainsi que la question de savoir par qui le contrôle sera effectué.

De nouveau, il ne faut pas non plus qu'il y ait deux poids, deux mesures, c'est-à-dire que l'on impose aux clubs ou aux communes qui introduisent des demandes de subside, mais qu'il n'y ait pas d'imposition pour toutes les infrastructures qui se développent sans aide publique.

Il y a encore beaucoup de questions en suspens, mais je peux vous certifier que je l'intégrerai dans la réflexion dans le cadre du décret Infraspports qui est en préparation et qui sera rapidement présenté en première lecture au niveau du Gouvernement, et puis qui arrivera au niveau du Parlement. Je vous remercie.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je suis contente des retours positifs et constructifs que j'ai eus aujourd'hui. Monsieur Bastin, il faut aussi le dire quand c'est le cas. Je suis heureuse de voir que vous partagez finalement le même objectif que celui que nous poursuivons avec notre proposition. Je sais aussi que certaines

inquiétudes, écueils ou remarques ont été formulés par les uns et les autres, que j'avais moi-même soulevés. Je n'ai pas prétendu que ce texte était parfait, j'ai dit qu'il y avait des possibilités de l'améliorer.

Vous avez aussi mis en avant le fait que beaucoup d'infrastructures sportives disposaient déjà de points d'eau potable accessibles, mais dans quelles conditions ? Ensuite, si c'est déjà le cas dans beaucoup d'endroits, l'imposer ne va pas demander de grandes modifications ou d'efforts, il n'y aura pas d'impact pratique immense. Cependant, il est vrai qu'il faut envisager la sécurité, la santé, l'hygiène, le contrôle.

Par conséquent, concernant la proposition constructive qui a été faite d'introduire des demandes d'avis, je suis toujours ouverte et heureuse de pouvoir alimenter ma réflexion et d'améliorer un texte en demandant les avis. Je souhaiterais par ailleurs demander également l'avis de l'administration Infraspports et de l'ADEPS, en plus de l'Union des villes et communes, de l' AISF et de l'AFSCA, si vous en êtes d'accord. Dès lors, je suis ravie de pouvoir mener ce débat et d'améliorer le système et nos infrastructures sportives. Je vous remercie.

Mme la Présidente. – Y a-t-il encore d'autres prises de parole ? Non.

Dès lors, pour clôturer le débat aujourd'hui, je propose que l'on remette à l'arrière la proposition de décret de Mme Özen et que l'on fasse une demande d'avis à l'AFSCA, l'Union des villes et communes, l' AISF, l'administration Infraspports et l'ADEPS. Une fois que nous aurons ces avis, nous verrons la suite à donner à ce texte, en entendant la porte entrouverte par Mme la Ministre de potentiellement l'intégrer dans sa révision de décret sur les infrastructures sportives.

Cela vous convient-il si l'on demande les avis pour le 12 octobre ? Cela laisse un mois aux administrations diverses pour nous répondre, et ainsi on avance.

La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – C'est OK pour le PS.

Mme la Présidente. – La Commission décide de solliciter les avis écrits de :

- l'Administration générale du sport de la Fédération Wallonie-Bruxelles (ADEPS) ;
- l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) ;
- l'Association interfédérale du sport francophone (AISF) ;
- la Direction des infrastructures sportives du service public de Wallonie (Infraspports) ;
- l'Union des villes et communes de Wallonie (UVCW).

Merci à tous pour ce débat constructif, c'est très bien de commencer cette première commission sur cette ambiance de travail. Pourvu que cela dure.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

**Interpellation
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « les failles juridiques de la réforme de la
haute 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 « le calendrier de désignation des *top managers* de l'administration 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 « la disparité salariale dans 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 « le mépris de Mme la Ministre envers la
fonction publique qualifiée « d'armée
mexicaine » »**

**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 choix de privilégier les rémunérations
des *top managers* au personnel du Service public
de Wallonie (SPW) »**

**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 la présélection et des
assessments des hauts managers de la fonction
publique »**

Question orale de Mme Fafchamps

**à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « la création d'une formation adaptée aux
hauts managers »**

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

- Mme Özen, sur « les failles juridiques de la réforme de la haute fonction publique » ;
- Mme Özen, sur « le calendrier de désignation des *top managers* de l'administration wallonne » ;
- Mme Özen, sur « la disparité salariale dans la fonction publique wallonne » ;
- Mme Özen, sur « le mépris de Mme la Ministre envers la fonction publique qualifiée « d'armée mexicaine » » ;
- Mme Tillieux, sur « le choix de privilégier les rémunérations des *top managers* au personnel du Service public de Wallonie (SPW) » ;
- Mme Tillieux, sur « l'externalisation de la présélection et des *assessments* des hauts managers de la fonction publique » ;
- Mme Fafchamps, sur « la création d'une formation adaptée aux hauts managers ».

Pour cette série d'interpellation et de questions orales, je propose que Mme Özen développe son interpellation et pose ses différentes questions orales dans un même bloc, l'une après l'autre. Ensuite Mme Tillieux posera toutes ses questions à la suite, puis je poserai ma question orale. C'est une proposition, mais je suis ouverte à vos remarques.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Je souhaiterais me joindre à l'interpellation.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je souhaite également me joindre à l'interpellation, au-delà des deux questions que j'ai déposées.

Le timing est toujours compliqué, vous le savez, mais on m'attend aussi dans une autre commission pour une question. J'ignore le timing précis, vu que M. le Médiateur passe aussi d'une commission à l'autre.

Mme la Présidente. – Je dois moi-même aller dans une autre commission.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Si vous voulez bien que l'on essaie d'ajuster...

Mme la Présidente. – Ma proposition initiale était surtout d'essayer d'avoir une prise de parole par

personne, en bloc, afin que ce soit plus audible pour les personnes qui nous suivent.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Peut-on se joindre à l’interpellation et poser nos questions dans la foulée ?

Mme la Présidente. – Bien sûr, pas de problème.

Je serai juste regardante au temps de parole, que l’on n’en profite pas pour déborder. Mme Özen a droit à une vingtaine de minutes. Madame Tillieux, vous aurez droit à une grosse dizaine de minutes. J’ai moi-même cinq minutes. Monsieur Massaki Mbaki, vous avez droit à trois minutes, comme vous vous joignez sans question initiale.

Madame Tillieux, vous interviendrez après Mme Özen pour le fait de vous joindre, plus vos questions, tout en même temps.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Présidente, je préférerais, pour ma part, d’abord intervenir sur mon interpellation, puis scinder mes autres questions qui sont jointes.

Mme la Présidente. – Tout au même moment, est-ce possible ou vous voulez revenir après les autres parlementaires ?

Mme Özlem Özen (PS). – Je préfère suivre l’ordre : l’interpellation, puis j’ai une question, puis c’est ma collègue, Mme Tillieux.

Mme la Présidente. – Franchement, cela risque d’être vraiment complexe, parce qu’entre les questions que l’on doit aller poser dans les autres commissions, le fait que je préside et qu’en même temps j’ai aussi une question, que M. Massaki Mbaki est vice-président, mais qu’il veut aussi se joindre à l’interpellation, je pense que ce serait vraiment plus facile si chaque personne s’exprimait une seule fois. Vous pouvez scinder question par question, si c’est plus facile pour vous, mais vous prenez la parole une seule fois sans être interrompue par les autres collègues.

Mme Özlem Özen (PS). – Je peux essayer de m’adapter. J’avais scindé ma structure.

Mme la Présidente. – Vous pouvez le faire, pas de problème. C’est juste que, entre vos différentes parties, il n’y aura pas d’autres interventions. Pour le compte rendu, pour les services, ce serait vraiment plus simple que s’ils doivent alterner d’une personne à l’autre. Mme la Ministre répondra une seule fois, quand nous aurons tous terminé.

La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Madame la Présidente, juste pour faciliter les débats, ne serait-ce pas plus simple que M. Bastin, s’il n’a pas posé une question sur l’interpellation, préside l’ensemble du

débat, pour fluidifier ou pour que cela se fasse très simplement ? Comme cela, vous êtes tout à fait à l’aise pour partir et revenir pendant les débats, ainsi que mes collègues.

Mme la Présidente. – Cela me convient. Si tout le monde est d’accord, c’est OK.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – M. Bastin est d’accord.

Mme la Présidente. – Vu que le vice-président est dans la salle, il faut que tout le monde soit d’accord pour que ce soit quelqu’un d’autre. Si tout le monde est d’accord, même si le vice-président est dans la salle, vu qu’il se joint.

(Réaction d’un intervenant)

Moi, je n’aurai pas de soucis, il faut en parler à nos collègues socialistes.

Mme Özlem Özen (PS). – Rassurez-vous, je suis efficace, je ne vais pas répéter quatre fois la même chose. C’est votre crainte, Monsieur Bastin ?

Mme la Présidente. – Alors, allons-y. Mme Özen vient en premier, et M. Bastin reprend la présidence. Comme cela, si je dois faire des allers et retours...

Mme Özlem Özen (PS). – Je suis étonnée. Je vous laisse changer la présidence.

(M. Ch. Bastin, doyen d’âge, prend place au fauteuil présidentiel)

Mme Özlem Özen (PS). – Puis-je commencer, Monsieur le Président ?

M. le Président. – Comme je suis le doyen de la salle, j’ai ce privilège. Je ne suis pas le doyen, mais je le suis parce que je n’ai pas d’interpellation, je ne me joins pas.

M. Massaki Mbaki et Mme Tillieux interviennent dans le cadre de l’interpellation de Mme Özen.

La parole est à Mme Özen pour développer son interpellation et poser ses questions.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, votre arrêté du 16 juillet relatif aux emplois des hauts managers est désormais publié. Il est possible de confronter le texte définitif aux critiques particulièrement substantielles formulées par le Conseil d’État. Il faut être précis, puisque le Conseil d’État ne vous a pas simplement demandé quelques corrections rédactionnelles, il a véritablement soulevé des questions qui touchent à la compétence du Gouvernement, à la hiérarchie des normes, à la contractualisation, à l’égalité d’accès aux emplois publics, mais également aux garanties d’objectivité et d’impartialité, à l’évaluation et au respect de la négociation syndicale. Sur plusieurs

points, il a demandé que le projet soit fondamentalement revu.

Évidemment, il y avait quelques jours, quand nous débattions encore des fragilités juridiques de cette réforme des *top managers*, est venue s'ajouter un élément nouveau qui change complètement la nature de nos débats aujourd'hui, puisque la CGSP juge votre réforme des *top managers* illégale et introduit un double recours : en suspension et en annulation. Selon les informations qui ont été publiées dans la presse, le marché relatif aux consultants externes fait déjà l'objet de contestations en suspension. Madame la Ministre, ce qui relevait hier du risque juridique relève désormais d'un contentieux.

Ce recours n'arrive pas de nulle part. Il rejoint plusieurs questions que le Conseil d'État lui-même avait déjà soulevées dans son avis n° 79 172/4 sur l'arrêté wallon. Il y a plusieurs dispositions qui posent problème.

La première difficulté réside dans la contractualisation. Votre réforme pose comme principe l'engagement des hauts fonctionnaires sous contrat à durée indéterminée. Or, le Conseil d'État vous a rappelé que, pour le Service public de Wallonie, les fonctions qui impliquent l'exercice d'une part de puissance publique doivent être occupées par des agents statutaires. Il rappelait également qu'une fonction managériale est, dans la plupart des cas, hybride. Il y a donc le management, mais aussi l'exercice de prérogatives de puissance publique. Vous avez répondu à cet écueil qui a été soulevé par le Conseil d'État, en prévoyant une exception pour les emplois qui comportent certaines prérogatives de puissance publique. Vous avez prévu une nomination temporaire pour certains emplois, mais vous avez également retenu une définition qui était particulièrement précise et restrictive, en incluant des compétences de décision unilatérale directement attachées à l'emploi, contraignant envers les tiers et susceptible d'affecter les droits et les libertés garantis par la Constitution. Votre cabinet affirmait dans la presse que cette définition devrait conduire à une liste relativement courte de fonctions statutaires, tandis que le GERFA défend exactement la lecture inverse et considère que l'exercice d'une part de puissance publique est beaucoup plus large.

Madame la Ministre, sur quelle jurisprudence repose précisément votre définition ? La cartographie des fonctions qui sont concernées est-elle désormais disponible ? Combien de *top managers* seront-ils engagés sous contrat à durée indéterminée et combien devront être nommés temporairement ? C'est déjà une première série de questions qui concernent précisément la question et les difficultés qui sont liées à la contractualisation.

La deuxième difficulté porte sur l'objectivité et sur l'indépendance de la sélection. Sur ce point, le Conseil d'État a été particulièrement sévère. Il a relevé le rôle prépondérant du Gouvernement dans le mécanisme initial et estimé que celui-ci augmentait substantiellement la marge d'appréciation de l'autorité. Il demandait que la procédure soit fondamentalement revue afin d'offrir davantage de garanties d'objectivité, d'indépendance et d'impartialité. C'est le Conseil d'État qui le dit ; ce n'est pas l'opposition ni le Parti socialiste. Vous avez répondu par le recours à l'*assessment* externe éliminatoire.

C'est une correction. Pour les principaux *top managers* contractuels, l'audition demeure présidée par la ministre de la Fonction publique avec les ministres fonctionnels ; pour l'administrateur général, c'est l'ensemble du gouvernement qui intervient.

En bout de course, le choix appartient au final toujours au gouvernement. En revanche, le BOSA intervient de manière renforcée pour les emplois qui sont soumis à nomination temporaire en raison justement de prérogatives de puissance publique.

Dès lors, un filtre externe éliminatoire suffit-il à répondre à une critique qui portait sur l'ensemble de l'architecture de sélection ?

La troisième difficulté liée à votre réforme, Madame la Ministre, concerne la fin du contrat à durée indéterminée, puisque le projet soumis au Conseil d'État prévoyait une condition résolutoire qui est liée à la désignation d'un nouveau titulaire après l'installation d'un nouveau gouvernement. En fait, le Conseil d'État a tout simplement considéré cette construction comme non valide parce que la réalisation de la condition dépendait en pratique de la volonté du gouvernement. Certes, vous l'avez supprimée, mais le texte final introduit désormais une nouvelle construction avec une hypothèse supplémentaire de fin de contrat sans préavis, sans indemnité, qui est justifiée par les pouvoirs implicites de l'article 10 de la loi spéciale du 8 août 1980. Le rapport du Gouvernement reconnaît explicitement qu'il s'agit d'une dérogation ponctuelle au droit fédéral du travail. Je trouve la question juridiquement délicate.

Les pouvoirs implicites supposent notamment que l'empiètement soit nécessaire à l'exercice de la compétence régionale. Cependant, peut-on qualifier une dérogation de strictement nécessaire lorsqu'elle devient nécessaire précisément parce que le gouvernement a lui-même choisi préalablement un système de contrat à durée indéterminée ? Ce mécanisme nouveau a-t-il fait l'objet d'un avis juridique spécifique ? Et surtout, Madame la Ministre, a-t-il été soumis sous cette forme à l'avis du Conseil d'État ?

La quatrième difficulté devient aujourd'hui vraiment centrale avec le recours de la CGSP. Elle concerne les

modifications qui sont intervenues après les formalités préalables, puisque la CGSP affirme que près de 70 % du texte aurait été modifié entre la version qui a été négociée et celle qui a été examinée par le Conseil d'État et finalement adoptée. Cette estimation est celle du syndicat et doit être objectivée.

Cependant, il est incontestable que ces modifications importantes sont intervenues, notamment sur la distinction entre le contrat à durée indéterminée, la nomination temporaire et sur plusieurs mécanismes de sélection et de fin de fonction. Or, Madame la Ministre, le Conseil d'État avait lui-même averti le Gouvernement : si l'accomplissement des formalités conduisait à des modifications substantielles ne résultant pas directement de son avis, les dispositions nouvelles ou modifiées devaient être soumises à nouveau à l'examen du Conseil d'État. Dès lors, pouvez-vous nous transmettre un tableau comparatif entre les trois versions ? Quelles modifications considérez-vous comme découlant directement de l'avis du Conseil d'État ? Quelles modifications résultent d'un nouveau choix du gouvernement ? Sur quelles bases avez-vous décidé qu'un nouvel avis n'était pas requis ?

Enfin, j'en viens à la négociation syndicale. À nouveau, le Conseil d'État avait déjà relevé qu'une organisation syndicale contestait le bon accomplissement de certaines formalités, notamment quant à la transmission de l'ensemble des documents et à la possibilité réelle de négocier. Il rappelle alors son arrêt numéro 261/143 du 22 octobre 2024 : « Présenter un projet comme un fait accompli et demander ensuite uniquement le point de vue des organisations syndicales ne répond pas à l'objectif légal de négociation ». La CGSP produit aujourd'hui le procès-verbal du Comité de secteur XVI du 18 février. Elle demande si la contractualisation, qui est tout de même la colonne vertébrale de votre réforme, est négociable. Vous répondez que le Gouvernement n'entend pas revenir sur ce principe.

C'est ici que la question devient très concrète : peut-on aujourd'hui considérer qu'une négociation a pleinement porté sur un projet lorsque son principe fondamental était, dès le départ, soustrait à toute possibilité de modification ? À nouveau, ce n'est pas à moi à trancher cette question juridictionnelle. Le Conseil d'État le fera désormais si le moyen est effectivement soumis, mais le Gouvernement ne peut plus répondre que nous agitions des hypothèses.

Madame la ministre, quelle est aujourd'hui votre évaluation du risque contentieux ? Le Gouvernement maintiendra-t-il intégralement le calendrier des sélections pendant la procédure de suspension ? Pouvez-vous nous garantir qu'aucune situation difficilement réversible ne sera créée avant la décision du Conseil d'État ? Allez-vous transmettre au Parlement les versions successives du texte et les avis juridiques qui ont fondé votre décision de ne pas reprendre les

formalités ? Évidemment, si le Conseil d'État devait suspendre ou annuler une partie du dispositif, quel scénario de continuité avez-vous préparé ? En effet, il faut tenir compte des risques juridiques.

Madame la Ministre, moderniser l'administration est un objectif tout à fait légitime que nous pouvons partager, mais moderniser ne peut pas non plus signifier affaiblir les garanties qui protègent précisément l'administration contre l'arbitraire. Désormais, ce ne sont plus seulement l'opposition ou les syndicats qui poseront cette question, mais également le juge administratif qui sera amené à trancher la question.

Ma deuxième question porte sur le calendrier de désignation des *top managers* de l'administration wallonne.

Madame la Ministre, selon plusieurs informations qui ont été relayées par ces derniers jours, le Gouvernement wallon envisagerait d'approuver, avant la fin de la session parlementaire, les profils de fonction des futurs *top managers* de l'administration pour permettre le lancement des procédures de recrutement durant l'été.

Si tel est le cas, cette étape marquerait une avancée importante dans la réforme de la haute fonction publique wallonne. Elle soulève toutefois plusieurs interrogations quant au calendrier retenu, aux modalités de sélection ainsi qu'aux garanties d'indépendance, de transparence et d'objectivité qui entoureront ces recrutements.

Le Gouvernement wallon entend-il effectivement approuver prochainement les profils de fonction des emplois de *top managers* ? Si oui, quel est le calendrier envisagé pour le lancement des appels à candidatures, la sélection des candidats et les désignations ? Les profils de fonction ont-ils déjà fait l'objet de concertations avec les administrations concernées ou avec les organisations syndicales ? Quels seront les critères d'évaluation retenus pour la sélection des candidats et quelles garanties peuvent être apportées quant à l'indépendance des jurys de sélection ? Enfin, pouvez-vous confirmer que ces recrutements s'inscriront pleinement dans le respect des principes de transparence, d'égalité d'accès aux emplois publics et de neutralité de la fonction publique ?

Ma troisième question porte sur la disparité salariale dans la fonction publique wallonne. Madame la Ministre, je souhaite aborder cette question importante par rapport au signal envoyé aux agents de la fonction publique wallonne, puisque votre arrêté revalorise la rémunération fixe des *top managers* et prévoit, à terme, une rémunération variable qui peut atteindre 20 % de celle-ci. Dans le même temps, votre politique impose une trajectoire budgétaire particulièrement restrictive à l'ensemble du personnel avec la limitation des remplacements, la diminution des chèques-repas, la

maîtrise de la masse salariale, des efforts continus imposés aux services, la diminution des indemnités de télétravail et j'en passe. Ce choix pose une question d'équité interne.

Avez-vous évalué l'impact de cette réforme sur la motivation, l'engagement et le sentiment de reconnaissance des agents qui assurent quotidiennement le fonctionnement du SPW et des UAP ? Comment justifiez-vous politiquement qu'au moment où vous demandez des efforts importants à l'ensemble de la fonction publique, vous réservez une revalorisation substantielle aux seuls niveaux dirigeants ? Quelles mesures comptez-vous prendre pour éviter que cette réforme ne soit perçue comme un système à deux vitesses : rigueur pour la base et l'ensemble des agents ; attractivité et revalorisation pour le sommet ?

Ma dernière question concerne le fait que vous avez qualifié la fonction publique d'armée mexicaine dans une précédente sortie. Vous avez dit que c'était pléthore, qu'il y en avait de trop et avez relié cela à l'armée mexicaine. Pour présenter votre réforme des hauts managers, vous avez utilisé cette formule : « C'est la fin de cette armée mexicaine » pour justifier le fait que les *top managers* seraient moins nombreux et mieux rémunérés. Au-delà de la formule, ce vocabulaire pose question. Il donne l'image d'une administration pléthorique, inefficace et mal organisée, alors que les travailleuses et travailleurs du SPW et des UAP sont précisément confrontés, depuis des mois, à des restrictions budgétaires, à des remplacements limités et à une pression accrue sur les services.

Sur quelle analyse objective repose votre affirmation selon laquelle la haute administration wallonne fonctionnerait comme une « armée mexicaine » ? Combien de postes de *top managers* seront effectivement supprimés, fusionnés ou transformés, par entité ? Quelle évaluation organisationnelle démontre que ces suppressions amélioreront réellement l'efficacité du service public ? Surtout, mesurez-vous le signal envoyé aux femmes et aux hommes de la fonction publique lorsque leur ministre les décrit, directement ou indirectement, comme faisant partie d'une structure surdimensionnée ou inefficace ? Ne craignez-vous pas qu'à force de présenter l'administration comme un problème à réduire, vous alimentiez vous-même la défiance à l'égard du service public et de celles et ceux qui le font fonctionner au quotidien ?

M. le Président. – La parole est à Mme Tillieux pour poser ses questions et qui a demandé à se joindre à l'interpellation.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, ma collègue vient d'exposer les fragilités juridiques de votre réforme et le fait nouveau que constitue le recours de la CGSP, qui, par ailleurs, met en exergue l'absence de contrôle parlementaire sur la réforme. C'est un point

sur lequel nous devrions nous interroger et nous devrions certainement consacrer, dans cette commission, un peu plus de temps à l'analyse de cette réforme au travers d'auditions, mais on en reparlera.

Pour ma part, je voudrais revenir sur le choix politique et administratif que vous posez. Le certificat de management public n'était pas parfait – on en a déjà parlé souvent –, il pouvait être long, exigeant, parfois fort sélectif, mais il reposait sur une idée très simple : avant toute désignation d'ordre politique, les candidats devaient franchir un parcours commun, structuré et objectif.

Votre réforme change de paradigme. Vous remplacez le mécanisme collectif par une procédure individualisée – profil de fonction, *assessment* externe, audition et puis décision finale du Gouvernement. Vous appelez cela « moderniser ». La vraie question n'est pas de savoir si le système aujourd'hui est plus moderne, mais de savoir s'il offre davantage de garanties d'indépendance et de neutralité par rapport au système que vous souhaitez remplacer. Sur ce point, permettez-moi de ne pas être convaincue, comme de nombreux autres acteurs – syndicaux, mais aussi académiques et universitaires.

Le Conseil d'État lui-même a estimé que votre dispositif initial accordait une marge d'appréciation importante à l'autorité politique, et vous a demandé de renforcer les garanties d'objectivité, d'indépendance et d'impartialité. Vous avez corrigé certaines choses, mais le pouvoir politique reste déterminant au terme du processus.

Dès lors, Madame la Ministre, pouvez-vous nous démontrer concrètement en quoi votre nouveau système réduit davantage que l'ancien le risque d'intervention politique dans les désignations ? Pourquoi avoir choisi de supprimer le certificat de management public plutôt que de le faire évoluer, le simplifier, l'accélérer, corriger ses défauts ? Quelles garanties nouvelles compensent réellement la disparition de cette certification commune ? Comment ces managers vont-ils demain parler d'une même voix s'ils sont issus de parcours complètement divergents ?

Il y a aussi désormais le recours annoncé par la CGSP. Je ne vais pas refaire ici l'analyse juridique qui a été développée par ma collègue, mais, politiquement, ce recours dit quelque chose. Les inquiétudes exprimées depuis des mois ne peuvent plus être réduites à une résistance au changement. Il y a aussi la manière dont la réforme est présentée. Depuis des mois, les agents entendent parler de maîtrise des dépenses, de limitation des remplacements, de réaffectation de moyens et d'efforts supplémentaires. Au fond, c'est bien là que se situe notre désaccord.

Votre réforme nous paraît profondément marquée par un logiciel idéologique davantage que par une lecture objective de la réalité de terrain et de l'intérêt

général. À force de présenter la fonction publique comme « obèse », « trop nombreuse », ma collègue a dit « armée mexicaine », « trop rigide » ou « enfermée dans l'entre soi », vous finissez par caricaturer sous des formules simplificatrices qui ne rendent absolument pas justice à ce qu'elle représente. Or, la fonction publique, ce n'est pas un obstacle à contourner ou un coût à réduire par principe. Elle est aussi le patrimoine commun de celles et ceux qui n'en ont pas. Votre responsabilité devrait être de la renforcer et de l'adapter, mais pas de nourrir à son égard une méfiance permanente. C'est précisément ce qui nous inquiète dans votre réforme. Derrière le discours de modernisation, nous voyons une vision biaisée et parfois même méprisante de la fonction publique et de celles et ceux qui la font vivre – ces femmes et ces hommes qui servent l'administration, qui assument des responsabilités et qui, pour certains, ont franchi un parcours de sélection extrêmement exigeant.

À force de vouloir tourner la page d'un système, n'avez-vous surtout pas pris le risque de tourner la page de certains garde-fous qui, précisément, protègent l'indépendance de la haute administration ? Surtout, êtes-vous encore disposée à entendre les réserves exprimées par les agents et leurs représentants au Conseil d'État ? Considérez-vous que votre réforme doit désormais avancer coûte que coûte ?

Parce qu'une réforme de la haute fonction publique ne se juge pas uniquement à sa rapidité ou à son attractivité, elle se juge aussi à sa capacité à garantir la neutralité, la continuité et la confiance dans l'administration. Sur ce point – la confiance –, je pense qu'il y a encore pas mal d'arguments pour que vous puissiez arriver à convaincre.

En ce qui concerne les rémunérations, vous avez dernièrement affirmé en séance plénière que votre réforme réduisait le nombre de hauts managers, mettait fin à l'entre soi, garantissait un *assessment* totalement indépendant et renforçait la transparence. Plusieurs éléments appellent pourtant à des précisions. Le Conseil d'État a demandé que la procédure de sélection soit fondamentalement revue afin d'offrir davantage de garanties d'objectivité, d'indépendance et d'impartialité.

Or, dans le texte définitif pour les emplois d'administrateur général, de directeur général, de directeur opérationnel, pourvus sous contrat indéterminé, les candidats sont toujours auditionnés par un collège présidé par la ministre de la Fonction publique et composé des ministres fonctionnels. Pour l'administrateur général, l'ensemble du Gouvernement intervient.

Posa ne préside pas le collège. Il ne le préside que pour des emplois devant faire l'objet d'une nomination temporaire en raison de l'exercice de prérogatives de puissance publique. Dans tous les cas, le Gouvernement

conserve la décision finale de désignation. Partagez-vous cette analyse ?

Par ailleurs, vous affirmez la neutralité budgétaire, alors que vous n'avez pas transmis le chiffrage détaillé demandé au Parlement. À une question écrite sollicitant précisément la ventilation des 3 588 000 euros d'économies annoncées, vous avez simplement renvoyé au débat budgétaire. Pourriez-vous maintenant détailler le nombre exact de postes supprimés ou fusionnés, le coût total de la revalorisation salariale – en distinguant la part fixe de la part variable –, le coût annuel des *assessments* et consultants et la simulation consolidée établissant la neutralité budgétaire de la réforme et la neutralité sur la seule entité wallonne ? Régulièrement en effet, vous faites part d'une neutralité budgétaire sur l'ensemble, Fédération et Région. Mais je vous rappellerai que ce sont deux entités distinctes.

En ce qui concerne les *assessments*, le 16 juillet dernier, le Gouvernement a approuvé le lancement d'un accord-cadre monoattributaire qui confie à un consultant externe unique la présélection et la réalisation des *assessments* dans le cadre de la désignation des hauts managers et de la Région et de la Communauté. Le marché, conclu pour une durée de trois ans, reconductible une fois, prévoit des plafonds dans les procédures : jusqu'à 480 procédures d'*assessment* et 60 procédures de présélection par emploi. Sur quelles bases repose l'externalisation de la présélection ? Ne disposons-nous pas de compétences en interne du Service public de Wallonie pour passer au crible les candidatures réceptionnées ? L'alternative d'une internalisation partielle, par exemple pour l'étape de présélection des candidatures, a-t-elle été étudiée ? Quel est le coût comparé estimé de l'opération en interne ou en externe ?

Une analyse des coûts/bénéfices comparant le recours à un consultant externe unique et le renforcement d'une capacité d'*assessment* interne a-t-elle été réalisée avant l'approbation du marché ? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous communiquer les conclusions chiffrées ?

Disposez-vous d'une étude évaluant le coût général de cet accord-cadre via marché de service public ? Qu'en est-il d'une éventuelle procédure de contestation interne ou externe prévue par le cahier spécial des charges au bénéfice des candidats évalués dans le cadre de cet accord-cadre ? Si tel est le cas, pour quelle raison les candidats aux fonctions de haut manager ne bénéficient-ils d'aucun mécanisme équivalent aux autres procédures de recrutement ?

Quand le prestataire sera-t-il choisi ? Qu'en est-il du timing des diverses procédures de désignation ? J'en termine ici pour mes questions.

M. le Président. – La parole est à Mme Fafchamps pour poser sa question.

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Madame la Ministre, chers collègues, je voudrais d’abord replacer cette réforme dans la philosophie générale, puisque l’objectif poursuivi, c’est bien :

- de moderniser l’accès aux fonctions dirigeantes de notre administration ;
- d’élargir le vivier de candidats ;
- de mieux valoriser l’expérience managériale ;
- d’ouvrir davantage encore ces fonctions à des profils issus non seulement de l’administration, mais aussi du secteur privé ou de la société civile.

Sur le principe, cette évolution nous paraît positive et nous devons pouvoir attirer les meilleurs profils, diversifier les parcours et éviter qu’un dispositif de sélection ne devienne, avec le temps, un frein à la mobilité ou à l’arrivée de nouvelles compétences au sein du service public.

Cela étant, notre collègue a rappelé les différentes observations formulées par le Conseil d’État. Elles ne peuvent évidemment pas être balayées d’un revers de la main. Dès lors qu’elles touchent notamment à la contractualisation, à l’exercice de prérogatives de puissance publique, aux garanties d’objectivité de la sélection ou encore aux conditions de fin de fonction, il est tout à fait légitime que le Parlement obtienne des explications précises sur la manière dont le texte définitif a été sécurisé.

Mais il faut également reconnaître que le projet a évolué à la suite de ces observations. Je pense donc qu’il faut éviter deux écueils : considérer d’un côté que toute difficulté juridique aurait disparu, mais de l’autre, présenter la réforme comme si aucune des observations formulées n’avait été prise en compte.

Madame la Ministre, il me paraît, dès lors, utile que vous puissiez nous préciser de quelle manière les fonctions qui relèveront de l’exercice des prérogatives de puissance publique seront identifiées sur la base, de quelle analyse juridique et selon quel calendrier.

Plus largement, au-delà du débat strictement juridique, je souhaiterais revenir sur un aspect qui me paraît essentiel pour la réussite de la réforme : la formation des futurs hauts managers. La suppression de l’obligation de détenir le certificat de management public constitue un choix cohérent avec la volonté d’élargir le recrutement, mais elle pose nécessairement une autre question : comment garantir que des profils qui disposent d’une expérience managériale solide, éventuellement acquise en dehors de l’administration, maîtrisent suffisamment les spécificités du Service public wallon ?

Diriger une administration suppose de maîtriser un environnement institutionnel particulier, les règles budgétaires et administratives, les marchés publics, les procédures internes, les relations avec le Gouvernement

et le Parlement ou encore les obligations propres au service public.

Vous aviez d’ailleurs indiqué, Madame la Ministre, vouloir mettre en place un cycle de formation spécifique afin de fournir aux hauts managers un référentiel administratif commun.

Où en est aujourd’hui la préparation de ce dispositif ? Quels contenus envisagez-vous pour cette formation ? Quel rôle l’école d’administration publique serait-elle appelée à y jouer ? Cette formation serait-elle proposée ou imposée aux nouveaux hauts managers après leur entrée en fonction, et en particulier à ceux qui proviennent de l’extérieur ?

Enfin, envisagez-vous que ce dispositif ne se limite pas à une formation d’entrée en fonction, mais qu’elle puisse s’inscrire dans une véritable logique de formation continue afin d’accompagner les managers tout au long de l’exercice de leurs responsabilités ? À mes yeux, c’est là l’un des enjeux centraux de cette réforme : ouvrir davantage les fonctions dirigeantes est une bonne chose, mais cette ouverture doit aller de pair avec des exigences élevées en matière de compétences, de connaissances du fonctionnement public et d’accompagnement. C’est à cette condition que nous pourrions à la fois diversifier les profils, renforcer la qualité du management public et assurer la continuité et l’efficacité de notre administration.

M. le Président. – La parole est à M. Massaki Mbaki qui a demandé à se joindre à l’interpellation.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Madame la Ministre, suite aux différentes interventions de mes collègues, c’est vraiment la suite par rapport à la discussion que nous avons déjà eue à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce qui m’étonne toujours à travers les interventions, c’est que j’entends énormément d’indignation de la part de l’opposition, surtout autour des rémunérations pour les hauts fonctionnaires.

Permettez-moi de revenir toujours sur cette question : où est justement cette même indignation lorsque l’on parle de certaines rémunérations dans les intercommunales ou dans d’autres structures publiques ? À ce moment-là, on entend très peu mes collègues qui s’interrogent, qui se demandent justement pourquoi des montants aussi élevés. Aujourd’hui, quand on revient sur les salaires, on peut trouver dans d’autres structures des salaires beaucoup plus importants. J’estime que lorsque l’on s’interroge sur ces questions – et sur d’autres, on laisse beaucoup plus de légèreté – il y a une certaine forme de deux poids, deux mesures et cela finit par décrédibiliser le débat.

Soyons cohérents lorsque l’on demande davantage de responsabilités, davantage d’exigences et davantage de résultats, il faut aussi être capable d’assumer une rémunération en rapport avec ces responsabilités.

Surtout, arrêtons de réduire cette réforme à une question de salaire. Cette réforme est d'abord une réforme de gouvernance.

Nous allons réduire le nombre de mandats, ouvrir davantage ces fonctions à des profils expérimentés, issus notamment du privé, et renforcer considérablement les conditions d'accès. *L'assessment* – comme on l'a expliqué – sera externe, indépendant et éliminatoire.

Un candidat qui n'est pas recommandé ne pourra tout simplement pas être désigné. Cela, c'est un argument qui revient très souvent. Oui, effectivement, à la fin, la décision viendra de la part du Gouvernement. Avant cela, il y a clairement un filtre qui est opéré à travers *l'assessment* où l'on pourra reprendre uniquement des candidats qui auront la mention recommandée.

Une fois en fonction, les hauts managers ne seront plus simplement évalués deux fois en cinq ans. Là, on doit quand même tous pouvoir se mettre d'accord en disant : deux fois en cinq ans, ce n'est clairement pas suffisant. Ils pourront l'être jusqu'à trois fois par an, avec à terme, une part de rémunération liée aux objectifs atteints. C'est cela qu'il faut regarder : moins de mandats, plus de compétences, plus de responsabilités et plus de résultats pour les citoyens.

Alors oui, assumons le débat sur les rémunérations, mais faisons-le avec cohérence et surtout sans oublier l'essentiel.

Ce que nous réformons aujourd'hui, ce n'est pas une fiche de paie, c'est la gouvernance de notre administration.

M. le Président. – La parole est à Mme la Ministre Galant.

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Mesdames et Messieurs les Députés, je vous remercie pour vos questions et interpellations, je vais répondre de manière groupée à vos différentes interpellations et questions concernant la réforme des emplois de hauts managers. Celle-ci porte à la fois sur les choix qui ont présidé à cette réforme, sur les garanties qui entourent la sélection des hauts managers et sur les conditions de sa mise en œuvre concrète au sein de l'administration wallonne.

Afin d'entrer dans le détail de vos questions, je voudrais rappeler le sens de la réforme que le Gouvernement wallon a définitivement adoptée en juillet dernier. Nous avons fait le choix de faire évoluer en profondeur notre modèle de l'administration, en ouvrant davantage l'accès aux fonctions dirigeantes, en renforçant l'objectivation des procédures de sélection, en responsabilisant davantage les hauts managers sur

leurs résultats et en rationalisant l'organisation de la haute fonction publique.

Il s'agit donc d'une réforme d'ensemble. Elle ne peut être réduite ni à la contractualisation, ni à la question des rémunérations, ni à la suppression du certificat de management public. Notre ambition est de disposer d'une administration plus ouverte, plus resserrée et davantage responsabilisée, tout en préservant les garanties indispensables d'objectivité, de transparence dans les procédures de sélection. Ce sont des choix que le Gouvernement assume. Ils peuvent évidemment faire l'objet d'un débat politique, mais ce débat doit pouvoir se tenir sur la base de ce que prévoit réellement la réforme et des garanties qui l'accompagnent.

C'est donc sur ces différents éléments que je vais revenir de manière précise, en répondant aux nombreuses questions que vous m'avez adressées.

Je commencerai par la procédure de sélection, puisque plusieurs d'entre vous m'interrogent sur la suppression du certificat de management public, sur le recours à un opérateur externe et plus largement, sur les garanties d'objectivité du nouveau dispositif.

Le choix posé par le Gouvernement est clair : nous voulons pouvoir rechercher le meilleur profil au moment où un emploi doit effectivement être pourvu, tout en encadrant cette ouverture par une procédure de sélection exigeante et objectivée. Le système du certificat de management public reposait sur une autre logique, celle d'un vivier constitué en amont, indépendamment des emplois qui seraient ensuite à pourvoir. Les deux premiers cycles ont été organisés entre 2013 et 2015. Il a ensuite fallu attendre 2023, soit huit ans après la fin du deuxième cycle, pour qu'un nouveau cycle arrive à son terme et permette à de nouveaux lauréats d'intégrer le pool.

De nouveaux cycles ont certes été organisés sous la précédente législature. Malgré cette relance, le pool comptait des lauréats presque exclusivement issus du secteur public et les derniers cycles avaient suscité peu de candidatures.

La principale limite du système était ailleurs : lorsqu'un emploi devait être pourvu, la compétition étant limitée aux personnes qui se trouvaient déjà dans le pool. Concrètement, une personne qui disposait du profil et de l'expérience recherchée et qui découvrait à ce moment-là un emploi susceptible de l'intéresser ne pouvait pas poser sa candidature si elle n'était pas déjà membre du pool, et elle ne pouvait pas davantage décider d'intégrer le pool à ce moment-là pour participer à la procédure.

Pour pouvoir se porter candidate, elle devait avoir participé – parfois plusieurs années auparavant. Son intérêt pour ce type de fonction ? Avoir suivi l'ensemble du parcours du CMP et avoir intégré le vivier. C'était

évidemment un frein à l'ouverture, en particulier pour des profils expérimentés qui n'avaient pas nécessairement vocation – plusieurs années à l'avance – à rejoindre l'administration.

C'est précisément cette logique que nous avons voulu renverser. Lorsqu'un emploi est effectivement à pourvoir, son profil est défini et l'appel est largement ouvert. Toute personne qui remplit les conditions peut alors se porter candidate, qu'elle vienne du secteur public ou du secteur privé. C'est au regard des exigences de cet emploi précis que sa candidature est évaluée.

Cela ne signifie évidemment pas que le CMP serait désormais sans valeur. Une formation certifiée en management, en ce compris le CMP, constitue un atout qui peut être valorisé lors de la présélection, mais elle n'est plus le préalable indispensable pour pouvoir poser sa candidature.

Je rappellerai d'ailleurs que le CMP n'était déjà pas une condition absolument incontournable dans le système précédent. Depuis 2012, certains mandataires avaient intégré le pool sous certaines conditions, liées notamment à leur évaluation, sans être titulaire du CMP. La suppression du CMP comme condition préalable ne signifie donc pas la suppression de l'objectivation.

Elle signifie que cette objectivation intervient désormais directement dans la procédure organisée pour l'emploi à pourvoir et cette procédure comporte plusieurs garanties successives.

D'abord, chaque appel à candidatures est organisé sur la base d'un profil de fonction et de conditions de participation déterminées préalablement. Il fait l'objet d'une large publicité, notamment dans les trois médias numériques nationaux, sur trois plateformes professionnelles numériques, ainsi que sur le site du Service public de Wallonie. Les candidats disposent de 21 jours pour introduire leur candidature, ensuite, l'autorité vérifie elle-même la recevabilité des candidatures et le respect des conditions de participation. Ce n'est qu'après cette première vérification que le consultant externe intervient.

Je précise cet élément parce qu'il permet également de répondre à certaines questions qui me sont adressées sur l'externalisation. La sélection des hauts managers n'est pas confiée dans son ensemble à un prestataire privé. Les responsabilités de l'autorité publique et celles du consultant sont clairement distinguées.

Le consultant analyse les candidatures déclarées recevables au regard de leur adéquation avec le profil de fonction concerné et établit la liste des candidats admis à l'*assessment* avec un maximum de huit candidats. Le cahier spécial des charges encadre expressément cette mission. Le maximum de huit n'est pas un quota, si moins de huit candidats présentent une adéquation suffisante avec le profil recherché, ils seront moins

nombreux à poursuivre la procédure. Les candidats présélectionnés passent ensuite un *assessment* externe consacré à leurs compétences managériales et de leadership, réalisé au moyen de méthodes reconnues. À son terme, le consultant établit, pour chaque candidat, un rapport argumenté qui identifie ses forces, ses faiblesses et ses axes de développement et conclut par une mention « recommandé » ou « non recommandé ». Cette appréciation n'est pas simplement consultative, un candidat déclaré non recommandé est éliminé de la procédure. Sur ce point, quel parti dans ce Parlement peut dire sans sourciller qu'il fait autant en termes d'objectivation et de transparence des désignations ?

C'est notamment sur ce point que le dispositif a été renforcé, à la suite de l'avis du Conseil d'État. Dans une version antérieure du texte, une marge subsistait pour auditionner, dans certaines circonstances, un candidat qui n'aurait pas été recommandé. Cette possibilité a été supprimée. Désormais, tous les candidats recommandés sont auditionnés et aucun candidat non recommandé ne peut être sollicité. Ce n'est qu'au terme de ces différentes étapes que le Gouvernement exerce son choix.

Je veux être très claire sur ce point : le Gouvernement conserve la responsabilité du choix final et nous l'assumons, mais ce choix intervient au terme d'une procédure fortement objectivée et parmi des candidats ayant franchi un double filtre externe. À ce niveau de responsabilité, il est légitime que le Gouvernement exerce le choix final parmi les candidats ayant satisfait à l'ensemble des étapes de la procédure. La décision finale doit en outre être motivée sur la base des éléments du dossier, des titres et des mérites des candidats, de leur expérience et des résultats de l'*assessment* et de leur audition. C'est cet équilibre que nous avons voulu construire : davantage d'ouverture dans l'accès aux fonctions, davantage de concurrence au moment où l'emploi est réellement à pourvoir, des garanties d'objectivation tout au long de la procédure et, au terme de celle-ci, une responsabilité politique clairement assumée par le Gouvernement.

Je reviendrai plus loin, de manière spécifique, sur les raisons qui ont conduit à recourir à un opérateur externe et sur le marché public qui encadre ces missions.

Plusieurs d'entre vous m'interrogent également sur le processus de négociation syndicale et sur les modifications apportées au texte, à la suite de l'avis du Conseil d'État, certains allant jusqu'à évoquer un texte qui aurait été modifié à 70 % sans nouvelles négociations.

Je voudrais d'abord rappeler les faits. La réforme a fait l'objet d'un processus de négociation particulièrement nourri pendant plusieurs mois, celui-ci a débuté par quatre groupes de travail préparatoire avec les organisations syndicales, organisés les 23 et 26 septembre, ainsi que les 1^{er} et 6 octobre 2025. Ils ont

ensuite été suivis de trois réunions formelles de négociation, les 11 décembre 2025, 28 janvier 2026 et 18 février 2026. Lors de cette réunion, l'ensemble des textes ont été soumis à la négociation. Les textes ont évolué au cours du processus et les adaptations apportées ont été présentées aux organisations syndicales. Plus de 200 remarques et questions ont fait l'objet de réponses circonstanciées et un calendrier de travail a par ailleurs été établi de commun accord avec les organisations syndicales. La négociation a ensuite été formellement clôturée et les organisations syndicales ont pu transmettre leur protocole conformément à la procédure applicable.

Le Conseil d'État s'est également penché sur cette négociation et je veux être précise sur la portée de son observation.

Contrairement à ce que certains tentent de faire croire, le Conseil d'État n'a pas remis en cause la validité de la négociation menée. Il a relayé les observations formulées par une organisation syndicale, notamment quant à la communication des documents et au caractère prétendument déjà arrêté du projet. Sans prendre position sur le bien-fondé de ces griefs, il a rappelé que la négociation devait être réelle et effective et a invité l'autorité à s'assurer du respect de cette exigence.

Or, les éléments que je viens de rappeler sont particulièrement clairs. Quatre groupes de travail préparatoire, trois réunions formelles de négociation, des textes qui ont évolué au cours des échanges et des adaptations présentées aux organisations syndicales et plus de 200 remarques et questions traitées de manière circonstanciée. Ces éléments témoignent de la réalité de l'effectivité du processus de négociation qui a été menée. Je peux parfaitement entendre que certaines organisations syndicales demeurent en désaccord avec certains choix du Gouvernement, notamment sur la contractualisation, mais il faut distinguer le résultat d'une négociation de la réalité de ces négociations. Un désaccord persistant sur une orientation politique ne signifie pas que la négociation n'a pas eu lieu ou qu'elle n'a pas été effective.

J'en viens maintenant aux modifications apportées au texte à la suite de l'avis du Conseil d'État. Ce que je peux vous confirmer, c'est que l'avis du Conseil d'État a été analysé avec attention et que le projet d'arrêté ainsi que le rapport au Gouvernement ont été adoptés à la suite de cet avis. Plusieurs adaptations importantes ont ainsi été apportées au dispositif. Je viens d'en évoquer une concernant la procédure de sélection : le caractère éliminatoire de la mention « non recommandé » à l'issue de l'*assessment* a été consacré à tous les candidats recommandés qui seront désormais auditionnés. D'autres adaptations concernent notamment le régime applicable aux emplois comportant des prérogatives de puissance publique ainsi que les modalités de fin de contrat. Ces adaptations ont

été apportées précisément à la suite de l'examen des observations formulées par le Conseil d'État. Quant à la question de savoir si la nature et l'ampleur des modifications intervenues nécessitent l'accomplissement de nouvelles formalités préalables, je serai plus réservé dans mes commentaires, dès lors que cette question est aujourd'hui susceptible de faire partie du débat du contentieux annoncé.

Concernant précisément le recours annoncé par la CGSP, je serai particulièrement prudente, vu qu'à ce stade aucun recours ne nous a été officiellement notifié. Si tel devait être le cas, le Gouvernement en prendra connaissance et prendra les dispositions nécessaires dans le strict respect des procédures applicables. Il ne m'appartient pas de commenter davantage une éventuelle procédure contentieuse ni d'anticiper, au sein de cette commission, les arguments juridiques qui pourraient être développés dans ce cadre. Je veux néanmoins rappeler que le texte définitif a été adopté par le Gouvernement après analyse de l'avis du Conseil d'État et adaptation du dispositif en conséquence.

Enfin, plusieurs étapes de mise en œuvre de la réforme doivent encore suivre leur propre procédure. C'est notamment le cas de l'identification des emplois comportant des prérogatives de puissance publique. La liste de ces emplois sera fixée réglementairement et sera soumise à la négociation syndicale, puis au Conseil d'État, avant son adoption définitive par le Gouvernement.

Plusieurs questions portent sur le choix de la contractualisation, plus particulièrement sur le régime applicable aux emplois comportant des prérogatives de puissance publique. Je voudrais d'abord rappeler le choix de fond posé par le Gouvernement. Le principe retenu par la réforme est celui d'un engagement sous contrat à durée indéterminée. Ce choix répond à une volonté d'ouverture et d'attractivité de la haute administration, mais également de stabilité dans l'exercice de ses fonctions. Il ne signifie pas pour autant que les hauts managers seraient désormais engagés de manière définitive dans leur emploi. Pour les administrateurs généraux, directeurs généraux et directeurs opérationnels, l'emploi est remis en compétition au début de chaque législature. Le titulaire en fonction peut évidemment se porter à nouveau candidat, mais il est soumis à la même procédure que les autres candidats.

Le Conseil d'État a toutefois formulé plusieurs observations sur le dispositif envisagé, notamment au regard des emplois impliquant l'exercice de prérogatives de puissance publique. Le texte définitif a été adopté sur ce point. Pour des emplois auxquels sont directement attachées de telles prérogatives, le recours aux contrats à durée indéterminée cède la place à une désignation temporaire. La question est donc de déterminer quels emplois sont effectivement concernés.

Je veux éviter une confusion, ce n'est pas parce qu'un haut manager dirige un service public ou exerce des responsabilités importantes, qu'il exerce nécessairement, à titre personnel, des prérogatives de puissance publique au sens retenu par le dispositif.

L'analyse doit porter sur les prérogatives directement attachées à l'emploi. À cet égard, le texte retient quatre critères cumulatifs. Pour qu'un emploi soit considéré comme comportant l'exercice de prérogatives de puissance publique, il faut que soit directement attaché à cet emploi un pouvoir de décision unilatérale qui s'impose à des tiers, qui est susceptible d'affecter leurs droits ou leurs libertés et que ces droits ou libertés soient consacrés par la Constitution. Ces quatre critères – je le répète – sont cumulatifs. L'analyse doit donc être menée pour chaque emploi, au regard des compétences qui lui sont effectivement attachées. C'est le travail qui est actuellement mené au sein du Service public de Wallonie.

Je ne vais donc pas vous annoncer aujourd'hui un nombre de hauts managers contractuels ou désignés temporairement, alors que cet exercice n'est pas encore achevé. Comme indiqué, la liste des emplois concernés sera fixée réglementairement. Le projet sera soumis à la négociation syndicale, puis au Conseil d'État, avant son adoption définitive par le Gouvernement.

Plusieurs d'entre vous s'interrogent également sur le choix de maintenir le principe du CDI, malgré les observations formulées par le Conseil d'État. Le Gouvernement a effectivement confirmé son choix : la contractualisation constitue l'un des éléments structurants de la réforme. Elle permet notamment d'élargir le vivier de candidats et de rendre ces fonctions davantage accessibles à des profils expérimentés, provenant également du secteur privé, tout en offrant davantage de stabilité dans l'exercice de ses responsabilités. Le CDI ne doit toutefois pas être confondu avec une garantie de conserver indéfiniment le même emploi. Le dispositif combine, au contraire, la stabilité du lien contractuel avec la remise en compétition de l'emploi au début de chaque législature, ainsi qu'avec un système renforcé d'objectifs et d'évaluation.

Enfin, vous m'interrogez sur les modalités de fin de contrat. Le projet initial comportait une condition résolutoire sur laquelle le Conseil d'État a formulé une observation. Le dispositif a dès lors été revu dans le texte définitif. Celui-ci prévoit désormais une cause spécifique de fin de contrat lorsque, à l'issue de la nouvelle procédure organisée au début d'une législature, le titulaire désigné pour occuper l'emploi entre effectivement en fonction. Le dispositif permet ainsi de concilier le recours au contrat à durée indéterminée avec le principe de remise en compétition de l'emploi au début de chaque législature. Le titulaire sortant peut naturellement se porter à nouveau candidat et, dans l'attente de l'entrée en fonction de la personne désignée

à l'issue de la procédure, il poursuit l'exercice de ses fonctions.

L'équilibre recherché par la réforme est le suivant : davantage de stabilité dans les hauts managers, tout en maintenant une remise en compétition régulière des principaux emplois de direction et un régime adapté lorsque la nature des prérogatives exercées le justifie.

Plusieurs d'entre vous m'interrogent également sur la responsabilisation des hauts managers et sur le mécanisme d'évaluation prévu par la réforme. C'est un autre volet important du nouveau modèle. Ouvrir davantage l'accès aux fonctions dirigeantes et renforcer leur attractivité doit aller de pair avec les exigences accrues en matière de résultats et de responsabilité. Chaque haut manager exercera ses fonctions sur la base d'objectifs qui lui seront assignés et fera l'objet d'une évaluation régulière de la manière dont il les rencontre.

La réforme renforce, à cet égard, les conséquences attachées à l'évaluation. Une évaluation défavorable peut conduire directement à la fin du contrat. Deux évaluations portant la mention « réservée », qu'elles soient successives ou non, peuvent également conduire à la fin du contrat. Le dispositif permet par ailleurs, lorsque la situation le justifie, d'organiser jusqu'à trois évaluations sur une même année. Il ne s'agit donc pas d'un système dans lequel une difficulté constatée devrait nécessairement attendre plusieurs années avant de pouvoir produire des conséquences.

La réforme introduit également une part variable de rémunération qui pourra atteindre 20 % de la rémunération en fonction de l'atteinte des objectifs assignés. Je précise toutefois que ce mécanisme n'entrera en vigueur qu'à partir du 1^{er} janvier 2030, sauf décision du Gouvernement d'en anticiper l'application. Cette part variable ne doit donc pas être présentée comme une augmentation automatique de la rémunération. Par définition, elle dépendra des résultats obtenus et de l'évaluation du haut manager. C'est un changement important dans la philosophie du dispositif. La réforme ne porte pas uniquement sur la manière dont les hauts managers seront recrutés ; elle porte aussi sur la manière dont ils exercent leurs responsabilités et dont ils sont évalués en rendant des comptes quant aux résultats qui leur sont demandés.

C'est cette logique de responsabilisation qui complète les autres dimensions de la réforme : une sélection davantage ouverte et objectivée ainsi qu'une organisation de la haute administration davantage responsabilisée.

Plusieurs questions portent également sur l'organisation de l'administration et sur la volonté du Gouvernement de réduire le nombre de fonctions dirigeantes. Je veux être très claire sur ce point : la réforme ne consiste pas à opposer des hauts managers

aux agents de l'administration ni à remettre en cause la qualité du travail accompli par les services publics wallons. La volonté du Gouvernement est de disposer d'une structure de direction plus resserrée, plus lisible et avec plus de responsabilités mieux identifiées.

C'est dans cette logique que la réforme revoit l'architecture des fonctions de hauts managers autour de trois niveaux : l'administrateur général, les directeurs généraux et les directeurs opérationnels. Les responsables exécutifs complètent cette organisation à un niveau davantage opérationnel et assurent un rôle essentiel de relais entre la direction stratégique et les services. Cette rationalisation doit également permettre de limiter les empiètements hiérarchiques et de renforcer la responsabilisation de chaque niveau de management.

Vous m'interrogez ensuite sur l'expression d'une « armée mexicaine » que j'ai utilisée, en considérant qu'elle renverrait l'image d'une administration trop régulièrement pléthorique, inefficace et mal organisée. Soyons clairs, c'est ce que j'ai voulu signifier. Oui, Madame Özen, je considère que la Wallonie compte encore trop de fonctionnaires. Oui, au regard des moyens immenses qui lui sont consacrés chaque année, le fonctionnement de l'administration n'est pas encore suffisamment efficace. Oui, son organisation doit être revue et j'assume pleinement ces propos. J'assume de mettre des mots sur des réalités que l'on a trop souvent évité de regarder en face par pur électoralisme.

Ce constat porte sur une organisation devenue trop lourde, marquée par la multiplication de niveaux hiérarchiques, de fonctions de management et de structures de décision. Il ne constitue pas une mise en cause des agents eux-mêmes, mais bien du système dans lequel ils travaillent : un système bien trop lourd, pas assez agile et trop souvent réticent au changement.

Je connais l'engagement de nombreux agents et la qualité du travail qu'ils accomplissent chaque jour, mais je refuse l'idée selon laquelle toute remise en question de l'organisation administrative devrait automatiquement être présentée comme une attaque contre celles et ceux qui y travaillent. Critiquer un système, ce n'est pas mépriser les agents qui le font fonctionner. Revendiquer le contraire s'apparenterait à de la pure démagogie. J'assume de vouloir réorganiser, simplifier, réduire certains niveaux hiérarchiques et mieux répartir les responsabilités parce que c'est précisément le rôle du Gouvernement lorsqu'il estime que l'organisation peut être améliorée. C'est le choix que nous faisons ici.

L'objectif n'est pas d'affaiblir l'administration ; il est de la rendre plus lisible, plus réactive et plus efficace, avec moins d'empiètement et davantage de responsabilités clairement identifiées. Cette volonté de rationalisation doit maintenant se traduire concrètement dans l'organisation de la haute administration. Les travaux sont en cours afin d'adapter le cadre organique

du SPW et de déterminer, au regard des besoins et des missions du Service public de Wallonie, l'organisation qui sera retenue. Je ne vais donc pas anticiper aujourd'hui le résultat de ces travaux ni vous annoncer une répartition définitive des emplois qui n'est pas encore arrêtée.

J'en viens aux questions relatives au recours à un opérateur externe pour la présélection des candidatures et à la réalisation des *assessments*.

Je voudrais d'abord rappeler un élément important : il ne s'agit pas d'externaliser l'ensemble de la procédure de sélection des hauts managers. L'autorité publique conserve pleinement les responsabilités qui lui reviennent. Elle définit le profil de l'emploi et les conditions de participation, elle vérifie la recevabilité des candidatures et, au terme de la procédure, le Gouvernement exercera son choix parmi les candidats ayant franchi les différentes étapes de sélection.

L'intervention du consultant externe est précisément circonscrite. Elle porte sur la présélection des candidatures recevables au regard de leur adéquation avec le profil de l'emploi et sur la réalisation de l'*assessment* des compétences managériales et de leadership.

Le choix de recourir à un opérateur externe répond d'abord à une volonté d'objectivation du processus. Nous avons voulu que ces étapes soient confiées à un opérateur externe spécialisé, disposant de méthodes reconnues et d'une expérience démontrée dans l'évaluation des profils de haut niveau. Cette garantie est d'autant plus importante que l'*assessment* a désormais un véritable effet éliminatoire. En effet, un candidat déclaré non recommandé ne peut poursuivre la procédure.

Le recours à un prestataire unique permet également d'assurer une méthodologie homogène et une appréciation cohérente des compétences managériales et de leadership des candidats. Le caractère conjoint du marché entre la Région wallonne et la Communauté française doit également permettre de bénéficier d'économies d'échelle.

Je rappelle également que les organisations syndicales représentatives pourront assister, en qualité d'observateur, aux *assessments* et aux auditions, ce qui constitue une garantie supplémentaire de transparence du processus.

Plusieurs questions me sont également adressées sur le coût du dispositif. Le marché n'étant pas encore attribué, il serait prématuré de vous annoncer aujourd'hui son coût définitif. Les montants retenus pour préparer le marché reposent sur des hypothèses volontairement prudentes et maximalistes, afin de couvrir l'ensemble des besoins susceptibles de se présenter pendant sa durée. Ils ne constituent donc pas une projection des dépenses qui seront effectivement

réalisées. Le coût réel dépendra à la fois des prix qui résulteront de la mise en concurrence et du nombre de prestations qui seront effectivement commandées.

Je précise enfin que le financement de ce nouveau dispositif repose essentiellement sur la réaffectation des crédits jusqu'ici consacrés au certificat de management public. À partir de 2027, les certificats dédiés au CMP seront réaffectés au financement du nouveau marché. Enfin, l'attribution du marché ne repose pas uniquement sur le prix. La qualité de la méthodologie est prépondérante dans les critères d'attribution : 60 points lui sont consacrés, contre 40 points pour le prix.

Plusieurs d'entre vous m'interrogent sur la rémunération des hauts managers et opposent la revalorisation de certaines fonctions aux efforts qui sont demandés plus largement au sein de la fonction publique. Je rappelle d'abord que la réforme ne consiste pas en une augmentation générale et uniforme de la rémunération de l'ensemble des hauts managers. Les nouveaux barèmes ont été fixés en fonction du niveau de responsabilité associé aux différentes catégories d'emplois. Selon les situations individuelles et les fonctions concernées, le passage au nouveau régime pourra conduire à une évolution différente de la rémunération.

L'objectif poursuivi est de disposer de conditions de rémunération cohérentes avec le niveau de responsabilité de ces fonctions et suffisamment attractives pour permettre d'élargir réellement le vivier de candidats, notamment à des profils expérimentés provenant de l'extérieur de l'administration. Cette question doit par ailleurs être replacée dans l'économie générale de la réforme, qui renforce les exigences en matière d'objectifs, d'évaluation et de résultats, et rationalise parallèlement le nombre de fonctions dirigeantes. Je rappelle également que la part variable pouvant atteindre 20 % ne constitue pas une augmentation automatique de la rémunération. Elle sera liée à l'atteinte des objectifs et n'entrera en principe en vigueur qu'à partir du 1^{er} janvier 2030.

La réforme doit être appréciée dans son ensemble. La nouvelle politique de rémunération s'accompagne d'une rationalisation de la structure de l'administration et d'une réduction du nombre de hauts managers. L'objectif de neutralité budgétaire s'apprécie globalement à l'échelle de l'ensemble du périmètre de la réforme et non emploi par emploi ou organisme par organisme. Il couvre ainsi le service public de Wallonie, le ministère de la Communauté française ainsi que les organismes publics concernés. C'est donc à cette échelle globale que l'impact budgétaire de la réforme doit être apprécié.

À celles et ceux qui entendent opposer la situation des hauts managers à celle des agents, je réponds qu'il faut comparer ce qui est comparable ; mais surtout, le faire dans l'ensemble. Si certains souhaitent transposer

aux agents les aspects de rémunération prévus dans le cadre de cette réforme, alors il faut avoir la cohérence d'en transposer également toutes les autres composantes : réduction massive du nombre d'emplois, évaluation pouvant intervenir jusqu'à trois fois par an, possibilité de licenciement après une évaluation négative, rémunération davantage liée à la performance, et cetera. On ne peut pas revendiquer uniquement les éléments favorables d'une réforme en camouflant les contraintes et les contreparties qui en constituent l'équilibre. Si certains veulent ouvrir la comparaison, alors ouvrons-la dans son intégralité.

J'en viens aux questions relatives au calendrier de mise en œuvre de la réforme et aux premières procédures de sélection au sein de l'administration wallonne. La réforme ayant été définitivement adoptée en juillet, nous sommes désormais entrés dans sa phase de mise en œuvre en Région wallonne. Plusieurs travaux doivent toutefois encore être menés en parallèle. C'est notamment le cas de l'identification des emplois comportant des prérogatives de puissance publique, dont nous avons déjà parlé. Ce travail est en cours. La liste devra ensuite être soumise à la négociation syndicale, puis au Conseil d'État, avant son adoption définitive par le Gouvernement.

Les travaux relatifs à l'adoption du cadre organique du SPW se poursuivent également afin de traduire concrètement la nouvelle organisation du SPW. Dans ce contexte, la mise en œuvre de la réforme se fera de manière progressive, en tenant compte de l'avancement des différents travaux nécessaires à l'ouverture des emplois. À ce stade, l'objectif est d'ouvrir, dans les prochaines semaines, la procédure relative à l'emploi d'administrateur général du SPW. Pour les autres emplois, les travaux se poursuivent. Je ne souhaite donc pas anticiper aujourd'hui un calendrier qui dépend encore de l'achèvement de plusieurs étapes préalables.

Vous m'interrogez également sur la formation des hauts managers. La suppression du certificat de management public ne signifie évidemment pas que la formation disparaît.

L'arrêté prévoit expressément que les hauts managers ont droit à des formations utiles à leur fonction. La logique est assez simple : si dans l'exercice de leurs responsabilités, les hauts managers ont besoin de développer certaines compétences ou de disposer d'outils complémentaires, ils seront accompagnés. Il ne s'agit plus de conditionner l'accès à ces emplois à un parcours de formation préalable, mais de répondre aux besoins qui se présentent concrètement dans l'exercice de la fonction. Les modalités de cet accompagnement seront précisées dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme.

Au-delà des nombreuses questions techniques que cette réforme soulève, je voudrais terminer en rappelant ce qui nous guide : notre administration exerce des

responsabilités essentielles, elle doit pouvoir s'appuyer sur des dirigeants solides, capables de porter les transformations de l'administration, de prendre leurs responsabilités et de rendre compte des résultats qui leur sont demandés. C'est précisément pour cela que nous avons choisi de faire évoluer le modèle. Nous ouvrons davantage l'accès à ces fonctions ; nous renforçons l'objectivation de la sélection ; nous responsabilisons davantage celles et ceux qui les exercent et nous faisons évoluer l'organisation du SPW pour la rendre plus lisible.

Cette réforme est ambitieuse et elle constitue un véritable changement de modèle. Nous l'assumons. Sa mise en œuvre va maintenant se poursuivre progressivement et dans le respect des procédures applicables. C'est désormais à travers cette mise en œuvre concrète que cette réforme prendra pleinement sa mesure.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je remercie Mme la Ministre pour sa réponse très détaillée. On sait que cette réforme va susciter beaucoup de questions, d'interrogations. J'aurai l'occasion de prendre connaissance plus en détail du compte rendu intégral et de revenir sur les différents éléments qui ont été apportés par Mme la Ministre.

Votre réponse est malheureusement assez prévisible. Elle repose toujours sur la même affirmation : vous présentez votre réforme comme ayant été adaptée à la suite des observations qui ont été émises par le Conseil d'État. En gros, si je vous écoute : « Nous avons suivi le Conseil d'État ; donc franchement, tout va bien. Circulez, il n'y a rien à voir ». Or, c'est là que se situe le problème. Personne ne conteste que vous avez corrigé votre texte suite à l'avis émis par le Conseil d'État. Certaines de ces corrections n'ont-elles pas, à leur tour, créé des fragilités juridiques ? Vous avez quand même apporté des modifications substantielles : vous avez modifié le régime de la contractualisation, vous avez introduit une définition extrêmement restrictive de la puissance publique, vous avez modifié les mécanismes de sélection et vous avez créé un nouveau mécanisme de rupture du contrat à durée indéterminée, qui constitue une dérogation au droit du travail fédéral.

Aujourd'hui, vous nous dites : « Faites-nous confiance ». Je suis désolée, mais en matière de sécurité juridique, il faut faire la démonstration. La confiance ne remplace pas la démonstration. Vous affirmez que les modifications découlent de l'avis du Conseil d'État. Très bien. Je vous ai demandé de nous transmettre les tableaux comparatifs des différentes versions entre la version initiale, l'avis du Conseil d'État et les modifications que vous avez apportées. Donnez-nous ces tableaux comparatifs pour que nous puissions faire notre travail en connaissance de cause. C'est très simple : on pourra voir directement ce qui résulte de

l'avis du Conseil d'État, ce qui a été modifié à l'initiative du Gouvernement et pourquoi vous avez estimé qu'un nouvel avis était nécessaire ou non.

C'est la même chose pour les négociations syndicales, parce que la question n'est pas de savoir si les syndicats ont été invités autour de la table.

Quoique, j'en doute. N'oubliez pas, Madame la Ministre, que vous avez un passif dans votre rapport aux organisations syndicales, quand vous dites « de toute façon, vous savez, moi, je les écoute, mais ils peuvent toujours parler, j'avance quand même et je n'en tiens pas compte ». Permettez-moi dès lors de ne pas vous faire confiance à ce niveau-là.

Lorsque la CGSP demande si la contractualisation, qui est la colonne vertébrale de votre réforme, peut être discutée, et que le Gouvernement répond qu'il n'entend pas revenir sur ce principe, je me pose la question, qui est très simple : que négocie-t-on encore exactement ? Qu'est-ce qui va être négocié ? C'est encore une question qui, pour moi, est restée en suspens. Je pense que ma collègue aura encore l'occasion de revenir plus en détail sur les organisations syndicales et la possibilité de négocier par rapport aux modifications qui ont été apportées.

Vous insistez beaucoup sur l'*assessment* externe et indépendant. Mais là encore, j'ai vraiment l'impression que l'on mélange tout. L'*assessment*, c'est un filtre, en fait. Ce n'est pas lui qui choisit le *top manager*. Et après ce filtre vient toujours une audition qui implique le pouvoir politique et – je l'ai déjà dit – en bout de procédure, une désignation par le Gouvernement. Vous dites que vous assumez le nouveau système qui entend préserver et garantir l'objectivité et la transparence. J'ai entendu aussi M. Mbaki, qui disait que c'était une réforme de gouvernance. Qu'est-ce que la gouvernance ? Si l'on supprime le certificat de management public, qui était une formation de 200 heures, avec des spécificités propres à l'exercice de fonctions qui relèvent de l'intérêt général – parce que l'intérêt général n'est pas une autre fonction dans le secteur privé –, si l'on supprime cette objectivité qui reposait sur un parcours universitaire et amenait une garantie, et que dans le même temps, on dit qu'en bout de course, c'est le Gouvernement, donc le politique, qui va décider, pour moi, ce n'est pas une gouvernance. Ce n'est pas cela, dépolitiser.

Dès lors, appelez un chat un chat. Il aurait été plus juste de dire « nous assumons une réforme où le Gouvernement, le politique décidera en bout de course qui va assumer les plus hautes fonctions dans l'administration wallonne ».

Vous avez aussi dit que ce n'était pas une réforme de salaires. Moi, je veux bien entendre l'argument de l'attractivité pour les *top managers*, mais l'attractivité et la reconnaissance – en tout cas, c'est ma vision des

choses – ne devraient pas s’arrêter au sommet de la pyramide dans la fonction publique. D’un côté, Madame la Ministre, vous imposez à l’ensemble des agents de cette administration des économies, l’austérité, le non-remplacement, la fin du statut, la fin des indemnités de télétravail, une pression toujours accrue – faire davantage et mieux avec moins : il faut encore m’expliquer comment on peut mieux faire avec moins –, et puis de l’autre côté, vous valorisez, vous augmentez le salaire des hauts fonctionnaires, c’est-à-dire ceux qui gagnent déjà plus dans l’administration. Pourquoi reconnaître la responsabilité des *top managers* d’un côté, et puis de l’autre, pour les milliers de plus petits fonctionnaires, ne pas reconnaître et valoriser leur travail ? Pour moi – c’est ma vision des choses –, le respect, c’est aussi valoriser le travail de l’ensemble des fonctionnaires.

Vous dites qu’il faut pouvoir critiquer, d’accord, mais vous êtes aussi ministre de la Fonction publique. Vous avez sous votre tutelle des milliers de fonctionnaires qui assument au quotidien un travail au service du citoyen. Il faut les respecter, il faut les valoriser et il faut les encourager. Je suis désolée, mais les mesures que vous avez prises depuis deux ans ne vont pas dans ce sens. Il y a une défiance par rapport à votre administration. Quand je vous écoute, j’ai l’impression que vous êtes déconnectée de la réalité. Il y a eu plusieurs manifestations, avec des milliers de fonctionnaires dans les rues, pour vous interpeller. Cela a été relayé par des syndicats, y compris par les syndicats libéraux, mais vous n’en tenez pas compte.

C’est l’ensemble de votre réforme. Qui est contre la modernisation ? Qui est contre une meilleure performance ou une efficacité de nos services publics ? Quand c’est dans l’intérêt des citoyens et l’intérêt général, personne ne vous dira le contraire. C’est la manière dont vous procédez que nous dénonçons : vous valorisez certains et vous détruisez les autres. On ne peut pas être d’accord.

Il y a une forte contradiction dans vos propos parce que vous dites d’un côté que vous ne pouvez pas vous prononcer sur certains éléments parce que cela fait partie du recours et, de l’autre, vous dites que le recours ne vous a pas été notifié officiellement et que vous ne pouvez donc pas vous prononcer. D’un côté comme de l’autre, vous ne répondez pas à tout.

Je suis désolée, mais il y a une prudence politique à avoir parce que votre réforme va engendrer d’énormes modifications. Les recours qui ont été introduits vont engendrer toute une procédure qui, au départ, n’était pas prévue. Vous allez créer des situations contractuelles, vous allez procéder à des désignations et nous expliquer, dans quelques mois, si le Conseil d’État intervient, qu’il faudra peut-être détricoter ce qui a été fait. Gouverner, ce n’est pas prévoir et avoir raison aujourd’hui. C’est aussi prévoir, en fonction de votre réforme, en fonction

de la réponse apportée par le Conseil d’État, si le juge vous donne tort, un plan B.

Allez-vous transmettre au Parlement les versions successives et les éléments juridiques qui justifient votre décision de ne pas renoncer à certaines formalités ? Surtout, avez-vous un plan B si le Conseil d’État suspend une partie de votre dispositif ? Si votre réforme est suspendue, avez-vous un plan B ? Personne ne conteste le fait de moderniser la haute administration, mais cela ne peut pas signifier qu’il faut diminuer les garanties qui protègent de l’arbitraire. Ma collègue reviendra plus amplement sur la dépolitisation.

Ce qui me dérange fortement parce que je n’ai pas l’habitude de travailler de cette manière – nous étions pourtant au Fédéral toutes les deux –, c’est l’absence de cette culture qui veut que l’on entende les acteurs de terrain, les experts et les professeurs d’université. Pour une réforme aussi importante, ne pensez-vous pas qu’il importe de réunir autour de la table les personnes pour qu’elles viennent nous donner leur avis afin de mener une réforme la plus efficace possible, que ce soit votre administration, les experts ou les universitaires ? On a les réponses que vous donnez et les éléments relayés par la presse, mais on n’a jamais une vision globale, on n’a pas accès à des tableaux et l’on ne sait pas. Il y a une opacité qui me dérange fortement.

Je demande que des auditions soient menées en commission autour de cette réforme. Comme vous l’avez dit, c’est une réforme d’ampleur. On n’attend que cela de vous soutenir, mais pour pouvoir le faire, il faut nous permettre de mener un débat objectif, avec des préoccupations qui sont relayées par toutes les personnes qui s’y connaissent et qui vont venir nous donner leur avis sur une réforme qui est vraiment importante. Oui, j’ai dépassé de sept minutes, mais la ministre avait dépassé de 15 minutes.

M. le Président. – Je sais, mais logiquement, la réplique ne sert pas à poser des questions.

La parole est à Mme Tillieux.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Cela ne vous étonnera pas : je vais m’exprimer un peu dans le même ton que celui que ma collègue vient d’employer. Les propos que vous tenez sont parfois extrêmement révoltants ou écœurants. Je ne sais plus quel terme utiliser. Quand vous évoquez les agents de la fonction publique, vous dites d’un côté que vous leur faites confiance, qu’ils font un bon travail, mais de l’autre côté, vous utilisez des mots extrêmement durs, extrêmement cassants pour ce que vous appelez le système. Vous voulez remettre en cause le système, mais le système, ce sont tous ces agents qui composent la fonction publique wallonne. Vous dites tout et son contraire dans la même phrase. Vous évoquez l’armée mexicaine. Vous assumez vos propos, et puis vous attaquez, sans doute à court d’arguments, en disant que vous agissez par

électoratisme. Le Parlement ne vaut-il pas un peu mieux que cela ? Ma collègue a raison : mettons les acteurs autour de la table, provoquons le débat et des auditions et arrêtons ce jeu où nous vous posons des questions pour, au final, ne pas avoir de réponse – ou quasi pas.

Je vous ai récemment demandé des chiffres, lorsque j'ai posé ma question d'actualité. Combien coûte la réforme ? Combien de postes disparaissent ? Quel est le coût des nouvelles rémunérations ? Quel est le coût de l'externalisation ? Où est la démonstration de cette fameuse neutralité budgétaire ? Tous les arguments que vous employez, je vous demande de les prouver ici par une réponse devant le Parlement. Vous n'avez pratiquement répondu à aucune de ces questions. À la place, vous préférez donner une leçon de morale et nous expliquer que, grâce à vous, l'entre-soi sera désormais fini et place aux compétences et plus à la politique. C'est un slogan.

Parlons des faits. Tout d'abord, vous présentez l'*assessment* comme totalement indépendant. L'*assessment* externe, peut-être, mais la procédure complète, certainement pas. Votre arrêté prévoit que pour les principaux hauts managers contractuels, l'audition est réalisée par vous-même et par les ministres fonctionnels. Pour l'administrateur général, c'est l'ensemble du Gouvernement qui intervient, et qui décide ? Les mêmes, les ministres au Gouvernement. Ce sont eux qui vont désigner qui est plus apte à exercer l'emploi en toute confiance et loyauté. C'est précisément pour cela que le Conseil d'État avait constaté que l'intervention presque exclusive du Gouvernement augmentait substantiellement sa marge d'appréciation et qu'il avait exigé que la procédure soit totalement revue afin d'offrir davantage de garanties d'objectivité, d'impartialité et d'indépendance.

Ensuite, vous dites que l'entre-soi est fini, parce qu'enfin vous ouvrez au privé. Dois-je répéter que le privé auparavant n'était pas exclu, mais que la marque d'intérêt n'était pas extrêmement importante ? Sans doute est-ce pour cela que vous augmentez les rémunérations. Indubitablement. M. Massaki Mbaki nous dit que vous allez enfin ouvrir ces postes à des profils expérimentés du privé. Excusez-moi, si vous disiez que vous ouvrez à des profils avec des compétences utiles issues du privé, je serais d'accord avec vous, mais des profils expérimentés ? Comment peuvent-ils être expérimentés sur les pouvoirs locaux alors qu'ils viennent d'une usine d'armement, par exemple ? Vous racontez un peu tout et n'importe quoi. Un profil expérimenté en gestion d'équipe, mais j'espère que dans tous les boulots, privés ou publics, on demandera ce type de compétences. Non, les termes que vous employez sont extrêmement durs à l'égard du personnel actuel.

Madame la Ministre, vous avez critiqué le certificat de management public parce qu'il a fallu attendre 2023 après une première session en 2013-2014. Dois-je vous

rappeler qui a été à la manœuvre en tant que ministre de la Fonction publique depuis ce débranchage de prise en 2017 ? Il y a eu Mme Greoli, des Engagés, puis Mme De Bue, de votre propre parti. Elles n'ont sans doute pas fait grand-chose à cet égard, puisqu'il a fallu attendre 2023 pour enfin avoir une autre session. La manière dont vous présentez les choses est complètement ahurissante.

Vous évoquez le fait qu'il y a une réelle procédure de négociation, mais je mets cela en comparaison avec ce que vous avez dit à Walhain : « J'y vais, j'écoute, puis de toute façon, peu importe ce qui est dit, je décide quand même ». Cela résonne évidemment dans la tête de tout un chacun. Pour rétablir la confiance, il faudra encore du temps.

Troisième fait : la neutralité budgétaire. Vous annoncez 3,588 millions d'euros d'économies. Je vous ai demandé par écrit le détail du calcul, les postes supprimés – on estime que ce sont des statistiques, donc je le demande par écrit –, la ventilation par entité, le coût des nouvelles rémunérations, des consultants, des *assessments*... Votre réponse a été de me renvoyer au débat budgétaire. Aucun tableau, aucune ventilation, aucune simulation consolidée ne nous sont transmis. En revanche, on sait déjà que l'étude salariale confiée à Spencer Stuart a coûté 30 250 euros, qu'une première assistance juridique externe a coûté 5 819 euros et qu'une seconde assistance juridique a encore été sollicitée après avis du Conseil d'État. On sait encore que votre réforme prévoit une rémunération variable qui pourra atteindre 20 % supplémentaires, même si, comme vous le dites, son application est sans doute reportée à 2030 – ou plutôt peut-être, puisque le Gouvernement peut quand même décider de la faire intervenir plus tôt.

Madame la Ministre, plutôt que des slogans et des attaques personnelles, donnez-nous enfin les chiffres.

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

Mme Sophie Fafchamps (Les Engagés). – Je m'étonne juste du terme « CDI ». Quand on parle d'un contrat qui sera réévalué tous les cinq ans, je verrais plutôt cela comme un CDD. C'est peut-être juste de la terminologie, mais il me semble tout de même qu'un contrat sujet à révision et évaluation à intervalles réguliers correspond plutôt à un CDD. Peut-être cela peut-il être précisé ?

Quant à ma question sur la formation, j'ai bien noté que ce serait fondé sur une demande concrète du candidat plutôt que sur un parcours prédéfini de formation. Cela me paraît être une bonne chose pour offrir des réponses et des formations qui sont vraiment en adéquation avec son parcours et ses besoins. Au niveau de l'*assessment*, il pourrait y avoir une recommandation dans le bilan qui dirait de quelle formation le futur fonctionnaire pourrait avoir besoin.

En effet, un candidat pourrait être engagé pour telle et telle qualités, mais pourrait avoir des lacunes dans d'autres domaines. L'*assessment* pourrait alors préciser vers quoi il pourrait aller.

Je reviendrai par question écrite pour obtenir quelques précisions sur le nombre d'heures ou le type de formation auquel le manager aurait droit, sur un éventuel catalogue, bref, pour voir concrètement comment cela pourrait se passer.

M. le Président. – La parole est à M. Massaki Mbaki.

M. Chris Massaki Mbaki (MR). – Il me semble important, par rapport aux différentes interventions, de préciser que l'on n'essaie pas d'opposer le privé et le public. C'est très important de le rappeler, comme Mme la Ministre l'a déjà fait. Ce que nous souhaitons, c'est que les personnes du privé viennent apporter des compétences managériales.

Prendre l'exemple d'une usine, c'est vraiment l'erreur à ne pas commettre. Les personnes ne viennent pas apporter l'expertise technique d'une usine ou d'une industrie. Elles viennent apporter des compétences managériales, notamment la gestion de personnes qui travaillent en équipe.

La différence à retenir entre le privé et le public – Mme Tillieux se méprend à ce sujet –, c'est que, dans le privé, une mauvaise gestion a pour conséquence la faillite et la fermeture d'une entreprise, tandis que, dans le public, une mauvaise gestion signifie des déficits qui augmentent et une dette qui ne cesse de s'accroître. C'est là qu'il faut faire attention et que Mme la Ministre fait preuve de beaucoup de courage. Notre rôle politique et notre responsabilité sont très importants à ce sujet.

Lorsqu'on donne plus de responsabilités à ces hauts managers, il est tout à fait logique que les salaires soient proportionnels et propres à ce qu'on peut retrouver dans le privé. Il est très important pour moi de le rappeler, mais j'imagine que l'on aura l'occasion d'en reparler en séance plénière.

M. le Président. – Des motions sont déposées en conclusion de l'interpellation de Mme Ozen. La première, motivée, est déposée par Mmes Ozen et Tillieux (Doc. 670 (2026-2027) N° 1) et la seconde, pure et simple, par M. Massaki Mbaki et Mme Fafchamps (Doc. 671 (2026-2027) N° 1).

L'incident est clos.

**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 économies réalisées sur les projets du
Plan de relance de la Wallonie (PRW) dans le
cadre des compétences de Mme la Ministre »**

M. le Président. – 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 « les économies réalisées sur les projets du Plan de relance de la Wallonie (PRW) dans le cadre des compétences de Mme la Ministre ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le Gouvernement wallon a transmis, lors de l'ajustement budgétaire 2026, une maquette actualisée du Plan de relance wallon. En 2025, le Gouvernement avait annoncé des économies significatives sur le PRW d'un montant de 92 millions d'euros afin d'alléger la trajectoire financière du Plan de relance en précisant : « Elles seront particulièrement nécessaires dans les années à venir compte tenu des reports et des retards accumulés dans les projets ».

Pouvez-vous dès lors identifier, pour les projets relevant de vos compétences, les réductions de crédits d'engagement et de liquidation opérées par rapport aux trajectoires initiales du Plan de relance wallon ?

Il avait été indiqué que le travail de récupération d'indus initié en 2025 se poursuivrait lors des prochains exercices budgétaires. Pourriez-vous nous indiquer de manière détaillée les demandes de récupération d'indus déjà effectuées pour les projets relevant de vos compétences ? Parmi ces demandes de récupération d'indus, quels sont les montants déjà récupérés et combien sont encore réclamés ?

Je précise qu'il s'agit d'une question écrite pour laquelle il n'y a pas eu de réponse, en application de l'article 144 du règlement.

M. le Président. – 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, M. le Ministre-Président a eu l'occasion d'aborder la problématique de l'exécution du PRW et des 92 millions d'économies en réponse à la question écrite n° 346 de M. le Député Christophe Collignon, laquelle a été donnée le 7 septembre 2026.

Comme le précise M. le Ministre-Président dans sa réponse, cet élément a été largement débattu lors de la présentation en commission des mesures arrêtées par le Gouvernement. Ainsi, M. le Ministre-Président renvoie aux différents tableaux communiqués dans le cadre des exercices budgétaires.

Je me rallie à cette réponse et vous renvoie aux documents communiqués ainsi qu'aux comptes rendus des commissions concernées pour tout élément relatif à l'exercice de resserrage.

Concernant les indus, je vous renvoie également à la réponse de M. le Ministre-Président. Ainsi, pour les éventuels indus qui pourraient être constatés en 2026, aucun montant ne peut être communiqué à ce stade. Ceux-ci ne pourront être établis avec précision qu'à l'issue des contrôles réalisés dans le cadre de la clôture de l'exercice budgétaire 2026.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – À nouveau, je suis au regret de vous dire que cela ne va pas.

Nous vous posons des questions très concrètes, mais vous nous renvoyez vers les débats budgétaires et les tableaux du budget. Cependant, ce que nous voulons, c'est un tableau, pour vos compétences, avec les différents chiffres, par rapport au Plan de relance wallon afin de connaître les projets en retard et les projets abandonnés ainsi que la manière avec laquelle ce sera résolu dans l'avenir. Lors des prochains exercices budgétaires, je voudrais savoir comment tout cela sera traduit et avoir déjà les lignes directrices aujourd'hui.

Notre travail parlementaire vise à suivre les projets et savoir comment cela fonctionne. Or, vous me renvoyez vers une réponse de votre ministre-président et vers des tableaux budgétaires puis vous me dites qu'il est trop tôt pour les indus et que l'on verra après. Excusez-moi, mais cela ne va pas du tout.

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

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le projet 290 du Plan de relance de la
Wallonie (PRW) »**

M. le Président. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le projet 290 du Plan de relance de la Wallonie (PRW) ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Monsieur le Président, je vous remercie, mais si Mme la Ministre renvoie dans sa réponse à une précédente question à M. Dolimont, cela vaut pour ma question aussi. D'ailleurs je tiens aussi à préciser que mes deux questions suivantes étaient des questions écrites auxquelles Mme la Ministre n'a pas répondu. Est-ce que je pose mes questions tout de même ?

M. le Président. – Mme la Ministre veut bien répondre à votre question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, le projet 290 du Plan de relance de la Wallonie est intitulé « Digitalisation secteur public PNRR ».

Les documents transmis par le ministre-président lors des travaux de l'ajustement budgétaire 2026 font apparaître que 4 947 000 euros doivent encore être engagés et que 12 millions d'euros doivent encore être liquidés entre 2027 et 2030 pour ce projet.

Pouvez-vous nous indiquer les montants prévus en crédits d'engagement – CE – et de liquidation – CL – pour chacune des années de 2027 à 2030 ? Pouvez-vous nous indiquer les montants éventuels à prévoir en CL au-delà de 2030 ? Ce projet s'éteindra-t-il à l'issue du PRW ou sera-t-il prolongé sur des crédits « classiques » et, dans l'affirmative, à concurrence de quels montants en CE et CL ?

M. le Président. – 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, vous m'interrogez sur les perspectives budgétaires du projet 290 « Digitalisation secteur public PNRR » ainsi que sur sa poursuite éventuelle au-delà du Plan de relance de la Wallonie.

À ce stade, il convient de rappeler que le Gouvernement est actuellement en pleine préparation des budgets 2027 et suivants. Les différents besoins, priorités et modalités de financement font encore l'objet d'analyses et de discussions. Les montants qui figurent aujourd'hui dans les documents budgétaires constituent dès lors des estimations de travail susceptibles d'évoluer à l'issue des arbitrages qui seront opérés dans le cadre de l'élaboration des prochains budgets. Dans ce contexte, il ne m'est pas possible de communiquer à ce stade une ventilation définitive des crédits d'engagement et de liquidation par année entre 2027 et 2030, ni d'anticiper avec certitude les éventuels besoins qui pourraient être constatés au-delà de cette période.

S'agissant de l'avenir du projet, les travaux actuellement en cours portent notamment sur l'identification des actions qui devront être poursuivies

après la clôture du Plan de relance ainsi que sur les modalités de financement les plus appropriées pour assurer la continuité des transformations numériques engagées.

Le Gouvernement examinera ces besoins dans le cadre des prochains exercices budgétaires. Les montants définitifs, de même que les éventuels crédits à prévoir au-delà du PRW, ne pourront être arrêtés qu'une fois les arbitrages budgétaires finalisés.

Je serai naturellement en mesure de communiquer au Parlement des données consolidées et stabilisées dès que ce processus sera achevé.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je prends bonne note de la réponse de la ministre et j'attends le rendez-vous budgétaire en espérant avoir plus de détails lors de nos futurs débats.

**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 garantie d'un accès gratuit à l'eau
potable dans les bâtiments du Service public de
Wallonie (SPW) face aux épisodes de canicule »**

M. le Président. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « la garantie d'un accès gratuit à l'eau potable dans les bâtiments du Service public de Wallonie (SPW) face aux épisodes de canicule ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Monsieur le Président, il s'agit également d'une question écrite à laquelle Mme la Ministre n'a pas apporté de réponse.

Madame la Ministre, les épisodes de forte chaleur deviennent plus fréquents et plus intenses. Le plan wallon Fortes Chaleurs et Pics d'ozone rappelle que ces situations présentent des risques importants pour la santé et nécessitent dès lors des mesures de prévention adaptées.

Dans ce contexte, le Service public de Wallonie se doit d'être exemplaire, tant envers ses agents qu'envers les nombreux citoyens qui fréquentent quotidiennement ses bâtiments. Le SPF Emploi rappelle d'ailleurs que les employeurs doivent garantir un accès à des boissons rafraîchissantes lorsque les températures deviennent excessives.

Disposez-vous d'un état des lieux de l'accès gratuit à l'eau potable dans l'ensemble des bâtiments du SPW, y compris les sites décentralisés et les implantations accueillant du public ? Des fontaines ou des points d'eau potable librement accessibles sont-ils disponibles pour les agents et les citoyens, et ce, sans restriction particulière ?

Quelles consignes ont été diffusées lors des derniers épisodes de canicule en matière d'hydratation, d'adaptation des horaires, de télétravail, d'organisation du travail ou encore de mise à disposition de locaux rafraîchis ?

Enfin, le Gouvernement wallon envisage-t-il de généraliser progressivement un accès gratuit, clairement identifié et permanent à l'eau potable dans l'ensemble des bâtiments administratifs régionaux afin de protéger à la fois les travailleurs et les usagers des services publics ?

M. le Président. – 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, pour les bâtiments administratifs régionaux qui relèvent de ma compétence, l'accès à l'eau potable est garanti en permanence, tant pour les agents du SPW que pour les usagers. Dans les bâtiments raccordés au réseau public de distribution, les points d'eau potable sont librement accessibles. Lorsqu'un bâtiment administratif n'est pas raccordé au réseau public ou que l'eau y est déclarée non potable par un organisme indépendant, des bouteilles d'eau sont mises à disposition. L'accès à l'eau potable est donc assuré dans les bâtiments administratifs du SPW, y compris en dehors des périodes de forte chaleur.

Lors des épisodes de forte chaleur, le SPW diffuse par ailleurs des communications à destination de ses agents. Les recommandations de l'AViQ sont relayées, notamment en matière d'hydratation, et les règles applicables concernant l'adaptation, voire la réduction, du temps de travail sont rappelées. Des mesures spécifiques peuvent également être communiquées par les différents services en fonction des réalités de terrain, notamment pour les activités impliquant le port de charges lourdes ou exercées dans des locaux non climatisés.

Plus largement, le SPW assume ses obligations d'employeur en matière de prévention des risques liés aux fortes chaleurs. Cela se traduit notamment par la mise à disposition de gourdes, l'accès à l'eau potable, les vérifications effectuées lors des visites des lieux de travail ainsi que la fourniture de bouteilles d'eau aux agents de terrain.

Enfin, vous m'interrogez sur l'opportunité de généraliser progressivement un accès gratuit et

permanent à l'eau potable dans l'ensemble des bâtiments administratifs régionaux. Pour les bâtiments administratifs relevant de ma compétence, cet accès est d'ores et déjà garanti, tant pour les agents que pour les usagers, et ce, de manière permanente.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je vous remercie, Madame la Ministre, pour votre réponse qui me satisfait. En effet, les mesures prises sont très bonnes. Il est élémentaire de s'adapter aux fortes canicules parce que c'est une question de santé publique.

**Question orale
de M. Christophe Bastin
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « l'avenir du cahier des charges type
Bâtiments (CCTB) »**

M. le Président. – L'ordre du jour appelle la question orale de M. Bastin à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'avenir du cahier des charges type Bâtiments (CCTB) ».

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

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Madame la Ministre, l'Union des villes et communes de Wallonie a récemment fait part de ses inquiétudes concernant l'avenir du cahier des charges type Bâtiments – le CCTB – et a interpellé le Gouvernement à ce sujet par courrier du 20 août dernier.

Le CCTB constitue aujourd'hui une référence obligatoire pour les pouvoirs adjudicateurs locaux dans le cadre de leurs marchés de travaux de bâtiments subsidiés à plus de 50 % par la Région wallonne. Il contribue à harmoniser les pratiques et met à leur disposition des clauses administratives et techniques élaborées et validées avec les différents partenaires du secteur de la construction.

L'UVCW, qui participe au comité de pilotage ainsi qu'au groupe de travail consacré au tome A relatif aux clauses administratives, indique toutefois que les dernières réunions de ces instances ont fait apparaître des incertitudes quant à la pérennité du CCTB et qu'aucune nouvelle réunion n'a depuis été organisée. Elle s'interroge notamment sur un éventuel remplacement du tome A par les canevas de clauses administratives de la Région. Plus largement se pose également la question de l'avenir des tomes techniques.

Dès lors, Madame la Ministre, quelle est votre position quant à l'avenir du CCTB ? Son maintien est-il

envisagé ou une évolution de cet outil est-elle actuellement à l'étude ? Qu'en est-il plus particulièrement du tome A ? Est-il envisagé de le remplacer par les canevas de clauses administratives de la Région ? Enfin, les travaux du comité de pilotage et des groupes de travail vont-ils reprendre ? Le cas échéant, selon quel calendrier ?

M. le Président. – 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 voudrais tout d'abord rassurer les différents acteurs concernés : à ce stade, aucune décision n'a été prise quant à une réforme du cahier des charges type Bâtiments. Le CCTB continue à être actualisé et une nouvelle version – la version 01.14 – est prévue en 2027.

Vous m'interrogez plus particulièrement sur le tome A relatif aux clauses administratives. Le groupe de travail qui lui est consacré est toujours actif et sa mise à jour se poursuit.

Parallèlement, un nouveau canevas consacré aux marchés de travaux immobiliers est actuellement testé au sein du Secrétariat général, pour ses propres besoins. Ses clauses administratives sont basées sur le tome A du CCTB. L'objectif est d'intégrer ce contenu dans une structure harmonisée avec les autres canevas utilisés en matière de marchés publics, qu'il s'agisse des services, des fournitures ou des travaux. Ce travail ne préjuge pas, à ce stade, d'une décision quant à l'avenir du tome A du CCTB.

S'agissant des tomes techniques, leur actualisation se poursuit également, même si elle est devenue plus difficile en raison du manque de partenaires disponibles pour participer aux différents groupes de travail. Les mises à jour sont donc réalisées dans la mesure des ressources disponibles, notamment afin d'adapter les références aux normes en vigueur.

Une réflexion prospective est par ailleurs menée par Buildwise dans le cadre du projet SPEC. Celui-ci étudie la faisabilité de ce que pourrait être un cahier des charges type « du futur » pour le secteur de la construction, notamment plus dynamique dans ses mises à jour, davantage fondé sur les performances et plus ouvert à l'innovation. Il s'agit, à ce stade, d'une réflexion. Elle ne constitue pas une décision du Gouvernement quant à une réforme du CCTB. Le Comité stratégique doit se réunir prochainement afin de faire le point sur l'état d'avancement du projet SPEC et, plus largement, sur les perspectives d'évolution du CCTB.

Je veux enfin être très claire sur un point : si, à l'issue de ces travaux, une évolution plus structurelle du CCTB devait être envisagée, elle devrait naturellement

être examinée en concertation avec les parties prenantes concernées. L'Union des villes et communes de Wallonie, qui est membre du comité de pilotage du CCTB et du groupe de travail consacré au tome A, a évidemment toute sa place dans cette concertation.

Il n'est donc pas question de préjuger aujourd'hui d'une réforme qui n'est pas décidée, mais bien de poursuivre les travaux en associant les acteurs concernés aux éventuelles évolutions de l'outil.

M. le Président. – La parole est à M. Bastin.

M. Christophe Bastin (Les Engagés). – Merci, Madame la Ministre, pour votre réponse complète. Vous avez pu rassurer les intervenants. Comme vous l'avez dit, le plus important est d'essayer de garder une structure harmonisée.

**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 formation des agents publics face au
déploiement de l'intelligence artificielle »**

**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 mise en conformité de l'administration
wallonne au règlement européen sur
l'intelligence artificielle (AI Act) »**

M. le Président. – 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 formation des agents publics face au déploiement de l'intelligence artificielle » ;
- Mme Tillieux, sur « la mise en conformité de l'administration wallonne au règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser ses questions.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, depuis février 2025, l'AI Act impose également de veiller à ce que les travailleurs utilisant des systèmes d'intelligence artificielle disposent des connaissances suffisantes pour en comprendre le fonctionnement, les limites et les risques. Cette obligation prend une importance particulière pour le Service public de

Wallonie, où l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle générative est appelée à se développer.

Dès lors, Madame la Ministre, quelle stratégie avez-vous mise en place pour assurer cette acculturation à l'intelligence artificielle au sein de l'administration wallonne ? Combien d'agents ont déjà bénéficié d'une formation spécifique ? Quels moyens budgétaires y sont consacrés ? Existe-t-il des règles communes précisant ce qu'un agent peut ou ne peut pas transmettre à un outil d'intelligence artificielle, notamment lorsqu'il manipule des données personnelles, confidentielles ou sensibles ? Compte tenu de votre politique de réduction des effectifs et de maîtrise des dépenses, pouvez-vous garantir que l'IA sera utilisée comme un outil d'appui aux agents et non comme un instrument destiné à justifier de nouvelles suppressions de postes ?

Depuis le 2 août dernier, une nouvelle étape du règlement européen sur l'intelligence artificielle est entrée en application, notamment en matière de transparence des systèmes d'intelligence artificielle.

Lorsqu'une administration utilise un agent conversationnel, le citoyen doit notamment être clairement informé qu'il interagit avec une intelligence artificielle. Cette évolution concerne directement le Service public de Wallonie, alors que l'intelligence artificielle prend progressivement place dans les méthodes de travail des services administratifs.

Pouvez-vous dresser un inventaire des systèmes d'intelligence artificielle utilisés actuellement ou expérimentés au sein du Service public de Wallonie, en distinguant les outils internes de ceux destinés aux citoyens ? Quelles mesures ont été prises depuis le 2 août dernier pour garantir leur conformité à l'AI Act ? Une analyse juridique et technique systématique des outils existants a-t-elle été réalisée ? Des dispositifs ont-ils dû être adaptés ou abandonnés ? Qui est chargé, au sein de notre administration, de contrôler cette conformité et de prévenir les risques liés à l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle ?

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

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, vous avez raison de souligner l'importance de la formation des agents dans le contexte du déploiement progressif de l'intelligence artificielle au sein des administrations. L'AI Act rappelle, en effet, que les utilisateurs de ces systèmes doivent disposer des connaissances nécessaires pour en comprendre les possibilités, mais aussi les limites et les risques. C'est précisément l'approche retenue par le SPW. Depuis 2026, il déploie

une démarche structurée d'acculturation et d'accompagnement à l'intelligence artificielle.

Cette démarche s'appuie sur les enseignements tirés des expérimentations menées en 2024 et 2025 et vise à permettre aux agents d'utiliser ces nouveaux outils de manière éclairée, responsable et sécurisée. L'objectif n'est pas de proposer une formation ponctuelle, mais bien de développer progressivement les compétences numériques des agents. Le parcours mis en place comprend ainsi plusieurs niveaux de formation : une sensibilisation générale à l'intelligence artificielle, une prise en main de l'outil Copilot Chat, un approfondissement de Microsoft 365 Copilot, ainsi que des formations adaptées à certains profils ou métiers spécifiques.

Les contenus abordent notamment le fonctionnement de ces outils, leurs limites, les risques d'erreurs ou de biais, la protection des données, la confidentialité de l'information ainsi que les bonnes pratiques d'utilisation. Ces formations sont complétées par un portail interne dédié à l'intelligence artificielle, des ressources pédagogiques, une foire aux questions, des ateliers pratiques, des espaces d'échanges et un réseau d'ambassadeurs présents dans les différentes entités du SPW, tout cela étant accessible à l'ensemble des agents.

Les résultats témoignent d'un intérêt important de la part des agents. Jusqu'ici, plus de 450 personnes avaient déjà participé aux expérimentations menées en 2024 et 2025. Par ailleurs, plus de 3 300 inscriptions ont été enregistrées aux formations d'initiation à l'IA générative et à Copilot Chat. Enfin, 900 agents ont déjà suivi les formations liées à Microsoft 365 Copilot et ce nombre devrait avoisiner les 1 200 personnes d'ici la fin du mois de septembre. Toutes les sessions actuellement programmées affichent complet et de nouvelles formations sont en cours de planification.

Vous m'interrogez également sur les règles applicables à l'utilisation de ces outils. Le SPW s'est doté d'un cadre d'usage commun, fondé notamment sur les règles de classification de l'information et sur les exigences du RGPD. Ce cadre fixe des règles claires en matière de protection des données, de confidentialité et de sécurité de l'information. Concrètement, les données hautement confidentielles ne peuvent pas être introduites dans un système d'intelligence artificielle. Les données sensibles ou confidentielles ne peuvent être utilisées que dans des outils explicitement autorisés par l'administration et dans le respect des règles internes applicables.

Tout traitement de données à caractère personnel doit naturellement respecter les exigences du RGPD. En cas de doute, l'agent est invité à solliciter son encadrement ou les fonctions compétentes en matière de protection de données. Ce cadre rappelle également un principe fondamental : l'intelligence artificielle est un

outil d'assistance et non un mécanisme de décision autonome. L'agent demeure responsable des contenus produits, des analyses réalisées et des décisions prises. Une vérification humaine des résultats est donc requise en toutes circonstances.

Enfin, vous m'interrogez sur l'impact éventuel de l'intelligence artificielle sur l'emploi public. Je souhaite être très claire : l'approche actuellement mise en œuvre au SPW considère l'intelligence artificielle comme un outil d'appui aux agents. Son objectif est de réduire certaines tâches répétitives, de faciliter l'accès à l'information et de permettre aux collaborateurs de consacrer davantage de temps aux missions qui nécessitent expertise, discernement, responsabilité et contact avec les usagers.

Conformément à l'AI Act, l'IA ne se substitue ni au jugement de l'agent, ni à sa responsabilité, ni à la décision administrative. Toute décision demeure placée sous contrôle humain. L'objectif poursuivi est donc d'améliorer la qualité du service public et l'efficacité de l'administration, et non de faire de l'intelligence artificielle un instrument destiné à justifier des suppressions de postes. Les femmes et les hommes qui travaillent au service de l'intérêt général restent au cœur de l'action publique, et l'intelligence artificielle doit être mise à leur service et non l'inverse.

Concernant la mise en conformité de l'administration wallonne au Règlement européen sur l'intelligence artificielle, l'entrée en vigueur progressive de l'AI Act constitue une évolution importante pour les administrations publiques. Elle vise à garantir que le développement et l'utilisation de l'intelligence artificielle s'effectuent dans un cadre de confiance, de transparence et de maîtrise des risques. Le Service public de Wallonie a anticipé cette évolution en engageant, depuis 2025, un programme structuré de déploiement et d'encadrement de l'intelligence artificielle.

S'agissant des systèmes actuellement utilisés ou expérimentés, le portefeuille du programme IA compte aujourd'hui 26 projets à des niveaux de maturité différents. Certains sont déjà opérationnels, tandis que d'autres sont encore en développement ou en phase de cadrage. Ils concernent notamment des assistants conversationnels, des outils d'aide à l'information, des recommandations personnalisées ou encore des dispositifs d'assistance aux démarches destinées aux citoyens et aux entreprises. Pour les usages internes, des agents disposent d'un Copilot Chat et de Microsoft 365 Copilot. D'autres outils d'IA sont également en cours de développement afin d'assister les collaborateurs dans leurs activités de recherche, d'analyse et de rédaction.

La feuille de route du programme prévoit également de consolider progressivement la cartographie des usages de l'intelligence artificielle au sein du SPW. Ce travail permettra d'affiner la connaissance des outils

déjà déployés ou en cours d'expérimentation, y compris les agents personnels développés avec Copilot, ainsi que les fonctionnalités d'intelligence artificielle intégrées dans certaines applications métiers.

Il va de soi que, pour l'ensemble des projets liés à l'IA en cours ou à venir au sein du SPW, la stricte conformité à l'ensemble des lois et exigences européennes est obligatoire. Pour ce faire, le SPW a mis en place une gouvernance spécifique dédiée à l'intelligence artificielle. Celle-ci comprend notamment :

- un code de bonne conduite ;
- un programme de formation des agents ;
- un point de contact spécialisé ;
- un dispositif d'examen des projets présentant des enjeux particuliers en matière de protection des données, de sécurité et de droits fondamentaux ou de conformité réglementaire.

Depuis l'entrée en application des nouvelles obligations, les principes de transparence, de supervision humaine, de gestion des risques et de conformité sont intégrés dans ce cadre de gouvernance. Ainsi, lorsqu'un système d'intelligence artificielle interagit directement avec un usager ou influence de manière significative un service rendu à celui-ci, son rôle doit être clairement explicité. Par ailleurs, aucun système ne peut être utilisé dans un cadre professionnel sans autorisation préalable de l'administration.

Le SPW prévoit également la mise en place d'un mécanisme de classification des systèmes d'intelligence artificielle au regard de l'AI Act, ainsi que d'un registre des systèmes autorisés. Ces outils doivent permettre d'assurer un suivi cohérent des usages et de renforcer la maîtrise des risques.

Concernant l'analyse juridique et technique des dispositifs existants, un travail structuré est en cours dans le cadre de la stratégie pour une IA responsable. Cette démarche vise à évaluer la conformité des outils déployés ou expérimentés, à identifier les adaptations éventuellement nécessaires et, le cas échéant, à déterminer si certains dispositifs présentent des risques incompatibles avec le cadre fixé par l'administration ou par la réglementation européenne.

À ce stade, aucun retrait ni aucune adaptation majeure d'un système d'intelligence artificielle n'ont été rapportés. Cela ne signifie pas pour autant que le travail est achevé. La vigilance demeure permanente et l'évaluation des dispositifs se poursuivra au fur et à mesure de l'évolution du cadre réglementaire et des usages qui sont faits par les fonctionnaires.

Enfin, le contrôle de la conformité et de la prévention des risques repose sur une approche pluridisciplinaire, associant les compétences en intelligence artificielle, les expertises techniques, les fonctions chargées de la protection des données, la

sécurité de l'information ainsi que les compétences juridiques. Cette organisation vise précisément à garantir une utilisation de l'intelligence artificielle à la fois responsable, transparente, sécurisée et conforme aux exigences européennes.

L'objectif poursuivi par le Gouvernement est clair : permettre au SPW de tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'intelligence artificielle tout en garantissant le respect des droits des citoyens, la maîtrise des risques et la confiance indispensable à l'action publique.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Contrairement aux précédentes réponses qui n'en étaient pas, ici, nous avons une réponse solide, détaillée, argumentée. Pour cela, je vous remercie.

On sait que l'intelligence artificielle est un outil excellent, à moins d'être bien utilisé, qui comporte des risques, notamment de biais, et qu'il faut prendre en compte ces risques et ces biais dans l'analyse des dossiers. C'est fondamental.

Dans le contexte international aussi extrêmement tendu, on ne peut que vous inviter à privilégier des solutions qui émanent de pays européens ou proches de nous et d'essayer d'éviter les produits américains ou chinois dont on sait les dangers majeurs à l'heure actuelle.

Bref, la protection de nos données n'est pas un jeu, c'est plutôt un enjeu. On ne peut pas donner nos données sensibles à des acteurs extérieurs. Je sais que vous y êtes attachée, mais je me permets d'insister.

**Question orale
de Mme Éliane Tillieux
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le suivi des courriers 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 « le suivi des courriers du Service public de Wallonie (SPW) ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, cet été, un humoriste a, sur les réseaux sociaux, attiré l'attention sur un courrier émanant du Service public de Wallonie. Sur l'enveloppe, l'adresse de retour

mentionnée était située aux Pays-Bas. Êtes-vous au courant de cette pratique ? Cette situation peut surprendre dès lors qu'il s'agit d'un courrier provenant du Service public de Wallonie et pose question quant à l'organisation de l'envoi de certains courriers.

Comment expliquez-vous que certains courriers du SPW mentionnent une adresse de retour située aux Pays-Bas ? Cette adresse est-elle liée au recours à un prestataire externe ? Si oui, pour quelles raisons ce choix a-t-il été posé ? Pour quelles raisons économiques ou budgétaires ce dispositif serait-il justifié ?

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 SPW a bien été informé de la situation que vous évoquez, concernant un courrier dont l'enveloppe comportait une adresse de retour située aux Pays-Bas. Des vérifications ont été effectuées auprès du prestataire chargé du traitement de certains envois postaux. Elles ont permis d'établir qu'il s'agissait d'un incident isolé dans la chaîne de traitement d'un courrier particulier. Le SPW recourt en effet à un prestataire externe pour certaines opérations de préparation, d'affranchissement et de remise du courrier.

Dans le cas qui nous occupe, l'adresse du destinataire n'a pas pu être lue automatiquement par le système de tri du prestataire. Selon les informations communiquées par celui-ci, une erreur est ensuite intervenue : le courrier a été intégré par inadvertance dans un lot destiné à d'autres clients et traité par un sous-traitant utilisant une adresse de retour néerlandaise. C'est donc à la suite de cette erreur que l'adresse néerlandaise a été apposée sur l'enveloppe.

Je tiens toutefois à préciser que, selon les informations communiquées par le prestataire, le courrier n'a jamais quitté le territoire belge. L'erreur a été détectée avant toute expédition internationale et le pli a ensuite été correctement remis à Bpost pour sa distribution.

Selon les informations dont nous disposons, le seul impact identifié a été un retard d'acheminement estimé à environ une journée. Il ne s'agit donc ni d'une organisation des envois du SPW depuis les Pays-Bas ni d'une décision d'externaliser à l'étranger le traitement de son courrier. Nous sommes bien face à un incident ponctuel intervenu dans la chaîne de traitement du prestataire.

Vous m'interrogez également sur les aspects économiques de ce dispositif. Le recours à ce prestataire intervient dans le cadre d'un marché public portant sur le traitement industrialisé des envois, comprenant notamment l'affranchissement, le tri automatisé et la remise des courriers à Bpost. Il permet notamment

d'assurer le traitement de volumes importants de courrier dans un cadre contractuel déterminé.

À la suite de cet incident, le prestataire a annoncé un renforcement de ses procédures de contrôle. Les courriers dont l'adresse ne peut pas être lue automatiquement feront désormais l'objet d'une identification spécifique et d'une vérification manuelle avant leur remise à Bpost, afin d'éviter qu'une situation similaire ne se reproduise.

Enfin, le SPW m'indique poursuivre ses échanges avec le prestataire afin d'obtenir les garanties nécessaires quant à la traçabilité des envois et au traitement des éventuels plis non distribuables, en particulier lorsqu'il s'agit de courriers administratifs importants pour les citoyens.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – C'est une situation qui a prêté à sourire et c'est un humoriste qui en a fait la publicité, mais il s'agit quand même de la gestion du courrier de notre Service public de Wallonie. Si l'on veut restaurer la confiance et le sérieux, il est temps de s'inquiéter de cette capacité des prestataires à éviter les erreurs. J'ignore si, dans le cahier des charges, il y avait une mention par rapport aux envois erronés et des sanctions éventuelles, mais il faudrait y penser pour la prochaine échéance de ce marché.

Au-delà du marché public, il y a une vigilance très importante à maintenir par rapport au risque d'erreur zéro. Ce n'est pas qu'il s'agit de permettre d'avoir un pourcentage d'erreur ; il ne peut pas y avoir d'erreur. J'espère que vous essaieriez de faire en sorte que ce soit le cas à l'avenir.

**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'incidence de l'intelligence artificielle sur
le traitement des demandes adressées aux
administrations »**

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 « l'incidence de l'intelligence artificielle sur le traitement des demandes adressées aux administrations ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, lors de la présentation de son rapport annuel 2025

devant notre Commission, le 13 juillet dernier, le médiateur a attiré notre attention sur une conséquence encore peu documentée de l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle par les citoyennes et citoyens dans leurs démarches administratives. Selon son constat, l'intelligence artificielle modifie la qualité des réclamations adressées. Si certaines sont désormais mieux structurées et plus compréhensibles, d'autres contiennent des références juridiques erronées, des dispositions inventées ou des voies de recours inexistantes.

Le médiateur a expliqué que ses équipes devaient alors vérifier les références avancées, rectifier les informations erronées et répondre aux attentes ainsi suscitées. L'évolution entraîne, selon lui, une complexification des réclamations et, de facto, un surcroît de travail. Il a conclu avoir constaté une augmentation du nombre de questions irrecevables liées à l'usage de l'intelligence artificielle, sans toutefois communiquer de données permettant d'en jauger précisément l'ampleur.

Dès lors, pourriez-vous nous dire si les services du SPW ou des organismes relevant de vos compétences vous ont fait part de demandes comparables ? Ont-ils constaté une évolution du phénomène ?

Une évaluation, qualitative ou quantitative, du phénomène au sein des administrations wallonnes ainsi que de ses conséquences sur la charge de travail et les délais de traitement a-t-elle été réalisée ? À défaut, envisagez-vous de mettre en place un suivi permettant de mieux l'objectiver ?

Quelles garanties entendez-vous prévoir afin que l'utilisation d'une IA par une citoyenne ou un citoyen ne conduise pas, à elle seule, à écarter la demande et que celle-ci continue à faire l'objet d'un examen humain et individualisé ?

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, la question que vous soulevez mérite, en effet, toute notre attention. L'utilisation de l'intelligence artificielle par les citoyens dans leurs démarches administratives est en constante progression. Cette évolution présente des effets positifs, notamment lorsque les demandes sont mieux structurées ou plus complètes. Elle peut toutefois conduire à l'apparition de références juridiques inexacts, de dispositions inexistantes ou d'informations insuffisamment vérifiées.

À ce stade, les services du SPW n'ont toutefois pas constaté un phénomène d'ampleur comparable à celui évoqué par le médiateur. Aucun élément consolidé ne permet actuellement d'établir une augmentation significative de demandes irrecevables ou de

réclamations comportant des références erronées qui seraient directement imputables à l'utilisation de l'intelligence artificielle par les usagers. Il n'est donc pas possible de mesurer précisément les effets de ce phénomène sur la charge de travail des administrations ou sur les délais de traitement des dossiers.

Pour autant, cela ne signifie pas que la question est ignorée. Au contraire, elle s'inscrit pleinement dans les travaux actuellement menés au SPW autour de la gouvernance de l'intelligence artificielle. Ces travaux visent notamment à assurer un suivi des usages, à analyser les risques liés à ces nouvelles technologies et à garantir la qualité des traitements administratifs dans un contexte où l'IA devient progressivement un outil du quotidien, tant pour les administrations que pour les citoyens.

Cette évolution fera naturellement partie des éléments qui seront suivis dans le cadre du déploiement de cette gouvernance afin de disposer à terme d'une vision plus objectivée de ses effets éventuels sur les administrations et sur les usagers.

Je souhaite surtout être très claire sur un point essentiel : une demande adressée à l'administration ne peut être écartée au seul motif qu'elle aurait été rédigée, totalement ou partiellement, à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle. Ce qui importe pour l'administration n'est pas l'outil utilisé par le citoyen, mais le contenu de sa demande et l'analyse qui doit en être faite.

Les principes qui guident les travaux du SPW reposent sur la supervision humaine, la responsabilité de l'agent public et l'examen individualisé de chaque situation. Toute décision administrative demeure prise sous contrôle humain et sous la responsabilité de l'autorité compétente.

Plus largement, le cadre de gouvernance développé au sein du SPW repose sur des principes de vérification humaine des résultats, de traçabilité des usages, de transparence et de respect des droits des citoyens. Il vise à garantir que l'intelligence artificielle demeure un outil au service de l'action publique, sans remettre en cause les garanties fondamentales attachées à la relation entre l'administration et l'usager.

L'objectif poursuivi est donc double : tirer parti des opportunités offertes par l'intelligence artificielle tout en préservant ce qui constitue le fondement même du service public, à savoir un traitement équitable, individualisé et responsable de chaque demande citoyenne.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je remercie Mme la Ministre pour sa réponse rassurante quand elle répond par la négative à la question de savoir si des demandes pourraient être déclarées irrecevables en

raison de contenus erronés ou insuffisamment vérifiés. C'est plutôt une bonne nouvelle.

Si vous introduisez le suivi des usages dans la chaîne de gouvernance pour aussi quantifier et qualifier les différentes demandes en termes d'utilisation de l'intelligence artificielle par les citoyennes et citoyens dans leurs demandes, il sera intéressant d'en reparler. Au Parlement, on a rapidement pu jauger une distinction depuis l'apparition de l'intelligence artificielle dans la manière de traiter les dossiers. J'imagine qu'il en est de même dans l'administration wallonne. À mon avis, nous aurons encore l'occasion d'en reparler.

**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'intelligence artificielle et la protection
des agents 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 « l'intelligence artificielle et la protection des agents du Service public de Wallonie (SPW) ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, l'essor de l'intelligence artificielle dans les administrations ne peut conduire à une gestion automatisée des ressources humaines échappant au contrôle des agents et au dialogue social. Je pense que l'on est d'accord. L'AI Act encadre déjà certains usages particulièrement sensibles. La reconnaissance des émotions sur le lieu de travail est notamment interdite, sauf exceptions médicales ou de sécurité. Les systèmes utilisés pour le recrutement figurent par ailleurs parmi les applications considérées comme à haut risque, même si l'entrée en vigueur des principales obligations correspondantes a été reportée.

Dans le contexte de votre réforme de la fonction publique wallonne, quels usages de l'IA sont actuellement autorisés ou envisagés dans la sélection, le recrutement, l'évaluation, la mobilité ou la gestion de carrière des agents ? Pouvez-vous garantir qu'aucune décision individuelle concernant un agent ne sera prise sur la seule base d'un traitement automatisé, notamment via l'intelligence artificielle ? Quelles garanties de transparence, d'intervention humaine et de recours seront assurées ? Les organisations syndicales sont-elles associées à la définition de ce cadre ?

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, la question que vous soulevez est essentielle. L'intelligence artificielle ouvre des perspectives importantes pour améliorer le fonctionnement des administrations, mais elle doit s'inscrire dans un cadre garantissant le respect des droits fondamentaux, la protection des agents et le maintien du contrôle humain sur toute décision importante. Au Service public de Wallonie, nous avons fait un choix clair : l'intelligence artificielle est un outil d'appui au travail des agents et de l'administration. Elle n'a pas vocation à se substituer à l'humain ni à automatiser les décisions qui relèvent de la responsabilité des autorités publiques.

S'agissant plus spécifiquement de la gestion des ressources humaines, aucun système d'intelligence artificielle n'est actuellement utilisé pour prendre des décisions en matière de sélection, de recrutement, d'évaluation, de mobilité ou de gestion de carrière. Aucun projet n'est aujourd'hui envisagé pour confier à l'IA un pouvoir décisionnel dans ces domaines.

Cette approche est pleinement cohérente avec le cadre fixé par l'AI Act. Le règlement européen soumet les systèmes utilisés dans le recrutement, la sélection ou l'évaluation du personnel à des exigences particulièrement strictes en raison de leur caractère sensible. Il interdit également, sauf exceptions très limitées prévues par la réglementation, les dispositifs de reconnaissance ou d'inférence des émotions sur le lieu de travail. Aucun usage de cette nature n'est envisagé au sein du SPW.

Je peux également vous confirmer qu'aucune décision individuelle produisant des effets juridiques ou significatifs pour un candidat ou pour un agent ne peut être prise sur la seule base d'un traitement automatisé. Lorsque l'intelligence artificielle est utilisée dans un processus de travail, elle ne peut intervenir qu'à titre préparatoire ou comme outil d'assistance à la décision. La décision finale reste toujours de la responsabilité d'une personne compétente qui exerce un contrôle effectif et assume cette responsabilité.

Afin de garantir ce principe, le SPW poursuit actuellement la consolidation de son cadre de gouvernance de l'intelligence artificielle. Celui-ci prévoit notamment l'utilisation exclusive de systèmes autorisés, l'identification et l'évaluation des risques, la vérification humaine des résultats produits ainsi que des mécanismes de traçabilité et de signalement d'éventuelles anomalies ou biais.

Les garanties de transparence et de recours sont également maintenues. L'utilisation éventuelle d'un outil d'intelligence artificielle ne peut en aucun cas

priver un agent ou un candidat des droits et protections prévus par les procédures applicables. Les voies de recours administratives et juridictionnelles demeurent pleinement ouvertes. Le dialogue social fait partie intégrante de cette démarche.

Les organisations syndicales ont déjà été associées aux travaux relatifs à la gouvernance de l'intelligence artificielle au sein du SPW ainsi qu'à l'élaboration du code de bonnes pratiques. Deux groupes de travail ont déjà été organisés dans ce cadre. Cette concertation sera naturellement poursuivie et approfondie pour toute évolution future susceptible d'avoir un impact sur les conditions de travail, l'évaluation ou la carrière des agents.

L'ambition du Gouvernement est de tirer parti des possibilités offertes par l'intelligence artificielle pour améliorer le service public, tout en garantissant que les décisions qui concernent les femmes et les hommes qui le font vivre continuent d'être prises sous contrôle humain, dans la transparence et dans le respect des droits de chacun.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je remercie Mme la Ministre et je reviendrai vers elle pour savoir comment évoluent les travaux, notamment des groupes de travail liés au dialogue social et à l'implication des syndicats tout au long du processus décisionnel par rapport à l'implémentation de l'intelligence artificielle et de son cadre d'utilisation.

Mme la Présidente. – La séance est suspendue.

- La séance est suspendue à 17 heures 10 minutes.

REPRISE DE LA SÉANCE

- La séance est reprise à 17 heures 13 minutes.

Mme la Présidente. – La séance est reprise.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES (Suite)

**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 préparation opérationnelle de la
Wallonie face au risque cyber »**

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 préparation opérationnelle de la Wallonie face au risque cyber ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le Plan régional de gestion de crise prévoit notamment un plan intersectoriel en gestion de crise en matière cyber ainsi qu'une analyse régionale des risques.

Il rappelle que la prévention des cyberattaques repose notamment sur la formation des équipes, la détection des incidents, la sécurisation des systèmes d'information et l'existence de dispositifs permettant d'assurer la continuité et le rétablissement des outils critiques.

Le plan souligne aussi l'importance des plans de reprise après sinistre et des tests réguliers des dispositifs de sécurité dans un contexte où la directive NIS2 impose désormais un cadre renforcé en matière de cybersécurité.

L'Agence du numérique et l'École d'administration publique ont lancé une formation spécifique à destination des managers appelés à être en première ligne face aux cyberattaques.

Le 17 juillet dernier, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a adopté une vision et des lignes directrices en matière de cybersécurité. Qu'en est-il aujourd'hui en Région wallonne ? Où en est la mise en œuvre effective des obligations découlant de la directive NIS2 au sein du SPW et des UAP concernées ? Un état des lieux a-t-il été réalisé pour identifier les entités conformes, celles qui doivent encore adapter leurs dispositifs et les éventuelles vulnérabilités prioritaires ? Des plans de continuité d'activité et des plans de reprise d'activité ont-ils été adoptés ou actualisés pour l'ensemble des services et organismes concernés ? Ces plans font-ils l'objet de tests réguliers et d'exercices de crise ? Enfin, quel est le calendrier retenu pour finaliser la mise en conformité, généraliser les dispositifs et assurer leur suivi dans le temps ?

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, la cybersécurité constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour l'ensemble des pouvoirs publics. C'est particulièrement vrai pour la Wallonie. Les cyberattaques se multiplient, gagnent en sophistication et peuvent affecter directement la continuité des services rendus aux citoyens. Pour des raisons évidentes, la cyberattaque majeure subie par le SPW en 2025 a constitué un accélérateur important des démarches déjà engagées.

Ainsi, le Gouvernement wallon a adopté, le 10 juillet 2025, la stratégie de cybersécurité du SPW pour la période 2025-2029. Cette stratégie constitue notre cadre de référence pour renforcer durablement la résilience de l'administration, améliorer sa gouvernance de la sécurité et préparer sa mise en conformité avec les exigences européennes, notamment celles découlant de la directive NIS2.

Conformément à cette stratégie, plusieurs chantiers sont en cours. Ils concernent notamment le renforcement des capacités de détection et de réponse aux incidents, la sécurisation des systèmes industriels et des infrastructures critiques, l'amélioration de la connaissance des actifs informatiques, ainsi que la mise en place de dispositifs de gestion des risques et de la conformité.

S'agissant plus spécifiquement de la directive NIS2, comme j'en ai déjà informé le Parlement, une évaluation de maturité a été lancée au début de l'année 2026 à l'échelle de l'ensemble du SPW. Son objectif est précisément d'établir un état des lieux de la situation actuelle, d'identifier les écarts par rapport aux exigences applicables et de définir les priorités de remédiation. Cet exercice suit son cours ; les résultats complets sont attendus pour la fin de l'année 2026. Ils permettront d'identifier les domaines déjà conformes, ceux qui nécessitent des renforcements, ainsi que les vulnérabilités devant faire l'objet d'un traitement prioritaire.

Concernant la continuité d'activité et la reprise après sinistre, des dispositifs existent déjà pour plusieurs services critiques. Depuis la cyberattaque de 2025, un chantier spécifique vise à renforcer, harmoniser et généraliser ces dispositifs à l'ensemble du SPW. Les travaux portent notamment sur l'identification des processus essentiels, l'analyse de leurs dépendances et l'intégration des enseignements tirés de la crise de 2025 afin de disposer de plans de continuité et de reprise toujours plus robustes.

Ces dispositifs s'accompagnent également d'exercices de gestion de crise organisés au niveau du SPW. Ceux-ci permettent de tester les mécanismes de coordination, les circuits de décision et la capacité de réaction des services. La généralisation d'un programme structuré et périodique de test des plans de continuité et de reprise fait partie des actions qui seront consolidées dans la feuille de route en cours d'élaboration. Bien entendu, ce volet dépasse le périmètre d'activité du seul SPW Digital.

Quant au calendrier, l'achèvement de l'évaluation de maturité est prévu d'ici la fin de cette année. Sur cette base, une feuille de route consolidée sera présentée au Gouvernement et arrêtée début 2027. Elle sera suivie d'un plan opérationnel détaillé permettant de prioriser les actions en fonction de la criticité des services, des risques identifiés et des moyens disponibles. Enfin, le

suivi s'inscrira dans une logique d'amélioration continue. Il reposera sur une gouvernance renforcée de la sécurité de l'information, sur des outils de pilotage des risques, sur des audits réguliers et sur le suivi des actions correctrices mises en œuvre.

La cybersécurité n'est pas un exercice ponctuel. C'est un effort permanent d'anticipation, de préparation et d'adaptation auquel le SPW s'est pleinement engagé afin de renforcer sa résilience et de garantir la continuité des services publics essentiels. Je veux également rappeler un principe essentiel partagé par l'ensemble de la communauté de la cybersécurité : aucun pouvoir public, aucune administration ni aucune organisation ne peut prétendre supprimer totalement le risque cyber. La réalité est que des attaques ont lieu en permanence, sous des formes multiples et avec des niveaux de sophistication variables. L'enjeu n'est donc pas de croire que nous pourrions garantir l'absence de toute attaque future, mais de tout mettre en œuvre pour réduire notre exposition, renforcer notre capacité de détection, limiter l'impact d'un incident éventuel et être en mesure d'y réagir rapidement et efficacement. C'est particulièrement vrai en ces temps troublés.

C'est dans cette logique que le Gouvernement et le SPW agissent avec sérieux, lucidité et détermination, sans illusion sur la nature du risque, mais avec la volonté constante d'améliorer la préparation de notre administration, sa résilience et sa capacité de continuité du service aux citoyens.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je rejoins Mme la Ministre sur les objectifs, c'est-à-dire garantir la continuité des services. C'est essentiel. On a pu le mesurer, l'année dernière, avec la cyberattaque. C'était également troublant de constater le nombre d'applications logicielles qui étaient devenues de vraies passoires, représentant des risques importants pour l'administration.

J'espère que tout ce travail est maintenant sous contrôle, largement maîtrisé. Évidemment, il ne peut l'être de manière rapide et efficace qu'avec les moyens. À cet égard, nous nous retrouverons, au niveau du budget, pour savoir quels moyens vous avez dévolus à toutes ces mises en conformité, extrêmement importantes, et à ces analyses de risques, qui restent la garantie de pouvoir renforcer les différentes protections de notre administration, tant en termes d'application qu'en termes de données. Il s'agit de se mettre en conformité par rapport à un caractère critique de certaines infrastructures et par rapport à la directive. Nous reviendrons ultérieurement sur les moyens financiers octroyés à cet égard.

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « les garanties d'impartialité fragilisées par
la contractualisation »**

**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 contractualisation généralisée au prix
de l'indépendance administrative »**

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 Özen, sur « les garanties d'impartialité fragilisées par la contractualisation » ;
- Mme Tillieux, sur « la contractualisation généralisée au prix de l'indépendance administrative ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, je souhaite revenir sur les garanties juridiques attachées à l'accès et à l'exercice des emplois publics.

Le GERFA rappelle que le statut s'inscrit historiquement dans une logique d'égalité d'accès, d'objectivation du recrutement et de protection de l'impartialité administrative. Il estime que la généralisation du contrat risque, au contraire, d'accroître la marge de décision de l'autorité employeur.

Cette critique rejoint plusieurs préoccupations déjà formulées par le Conseil d'État dans le cadre de votre réforme des *top managers* en termes d'égalité d'accès aux emplois publics, d'indépendance, d'impartialité et d'interdiction de l'arbitraire.

Quelles garanties réglementaires précises entoureront désormais le recrutement des agents contractuels afin d'assurer une comparaison objective des titres et mérites ? Les mêmes obligations de publicité, de mise en concurrence et de motivation s'appliqueront-elles systématiquement ?

Quelles protections concrètes garantiront l'indépendance d'un agent contractuel lorsqu'il doit prendre une décision susceptible de déplaire à son autorité politique ou administrative ?

Avez-vous identifié les fonctions qui, en raison de l'exercice d'une part de la puissance publique, doivent nécessairement demeurer statutaires ? Selon quelle méthodologie cette cartographie sera-t-elle établie ?

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, vous avez fait de la contractualisation progressive de la fonction publique l'un des marqueurs de votre politique. Le GERFA conteste frontalement le diagnostic qui sous-tend ce choix : selon lui, les dérives de politisation ne résultent pas du statut lui-même, mais des mécanismes politiques qui l'ont progressivement contourné. Il rappelle que le statut avait précisément pour vocation de garantir un recrutement objectif, la promotion au mérite et une plus grande indépendance des agents. Le débat ne peut donc se résumer à opposer un statut prétendument rigide à un contrat présenté comme plus moderne.

Quelle analyse objective avez-vous réalisée des avantages et inconvénients respectifs des deux régimes en matière d'indépendance, de continuité du service public, d'attractivité et de fidélisation ?

Combien d'emplois statutaires entendez-vous remplacer par des engagements contractuels sur la législature ? Avez-vous évalué les conséquences de cette évolution sur la capacité des agents à exercer leurs missions à distance des pressions politiques ou hiérarchiques ?

Pourquoi avoir privilégié une remise en cause structurelle du statut plutôt qu'une réforme ciblée des procédures de recrutement, d'évaluation et de promotion qui faisaient l'objet de critiques ?

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, je voudrais d'abord rappeler que la contractualisation de la fonction publique ne signifie ni la fin de l'objectivation des engagements ni une diminution des garanties d'impartialité de nos agents. Le recours à des agents contractuels existe déjà aujourd'hui au sein de la fonction publique wallonne et leur engagement est déjà encadré par des procédures de sélection objectives. Je les laisse juger de la pertinence des insinuations quant à leur impartialité ou leur indépendance.

L'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 relatif aux membres du personnel contractuel prévoit notamment des critères de sélection liés aux diplômes et formations, aux aptitudes, aux compétences et à la motivation des candidats. Selon les catégories d'engagement, il prévoit également des mécanismes de publicité, des descriptions de fonction et des profils de compétences, l'intervention de commissions de sélection présentant les garanties d'objectivité et d'impartialité requises ainsi que la motivation des décisions de sélection.

La contractualisation ne signifie donc pas que l'administration pourra engager librement qui elle souhaite. Le passage au contrat concerne la nature juridique de la relation de travail ; il ne signifie pas l'abandon des exigences d'objectivité qui encadrent l'accès à un emploi public.

Il en va de même concernant l'impartialité dans l'exercice des fonctions. Les règles déontologiques de la fonction publique s'appliquent à l'ensemble des agents, qu'ils soient statutaires ou contractuels. Elles leur imposent notamment d'exercer leurs fonctions avec loyauté, conscience et intégrité et de respecter les lois et règlements en vigueur.

Le Code de la fonction publique wallonne prévoit, en outre, expressément que les agents traitent leurs dossiers et formulent les avis destinés à leurs supérieurs hiérarchiques et au Gouvernement indépendamment de toute influence extérieure et sans obéir à aucun intérêt personnel. À ces règles déontologiques s'ajoutent naturellement les obligations prévues par la loi. Je pense notamment à l'article 29 du Code d'instruction criminelle, qui prévoit, dans les situations qu'il vise, l'obligation d'aviser le procureur du Roi lorsqu'un crime ou un délit est porté à connaissance dans l'exercice des fonctions.

Ces différentes obligations participent directement aux garanties d'impartialité dans l'exercice des fonctions et ne disparaissent pas en raison du caractère contractuel de l'engagement. La contractualisation ne signifie pas davantage qu'un agent pourrait être écarté parce qu'une décision ou un avis pris dans l'exercice de ses fonctions déplaît à sa hiérarchie. Un engagement contractuel ne signifie évidemment pas que l'autorité publique pourrait mettre fin librement ou arbitrairement à la relation de travail. La rupture du contrat de travail est encadrée par les règles qui lui sont applicables.

Je ne partage donc pas l'idée selon laquelle un agent contractuel serait, par nature, moins indépendant qu'un agent statutaire. De nombreux agents contractuels exercent d'ailleurs déjà aujourd'hui leurs missions au sein de nos administrations avec professionnalisme et impartialité.

Toutefois, il y a un autre aspect de cette réforme qui me paraît essentiel et qui est parfois oublié dans ce débat : celui de l'égalité entre les agents. Nous avons aujourd'hui, au sein d'une même administration, des agents statutaires et contractuels qui peuvent exercer des fonctions comparables sans nécessairement disposer des mêmes perspectives d'évolution professionnelle. Notre volonté est précisément de réduire ces différences de traitement. Les possibilités de progression doivent davantage dépendre des compétences, de l'expérience et du mérite de l'agent que de la nature statutaire ou contractuelle de son engagement. Le fait d'avoir été engagé sous contrat ne doit pas constituer un plafond dans le parcours professionnel d'un agent.

C'est également pour cette raison que je ne réduirais pas cette réforme à la seule contractualisation de la fonction publique. Notre ambition est plus large : réduire les différences de traitement entre agents, rendre les parcours professionnels plus équitables et renforcer l'attractivité de notre fonction publique, en l'adaptant davantage aux évolutions du marché du travail.

S'agissant du nombre d'emplois concernés, il n'existe pas d'objectif chiffré de transformation d'emplois statutaires en emplois contractuels. À partir de l'entrée en vigueur de la réforme, les nouveaux engagements seront réalisés sous régime contractuel. Les agents statutaires actuellement en fonction conserveront, quant à eux, leur statut. La contractualisation s'opérera donc progressivement, par voie d'extinction, au rythme des départs et des nouveaux engagements. Le rythme de cette évolution dépendra naturellement des départs, des besoins de l'administration et des possibilités d'engagement, dans le respect de la trajectoire budgétaire arrêtée par le Gouvernement. Il ne s'agit donc pas d'atteindre un nombre déterminé d'emplois contractuels au cours de la législature, mais de faire du contrat la voie d'engagement à l'avenir.

Enfin, concernant l'exercice de prérogatives de puissance publique, cette question a bien été identifiée dans le cadre de la préparation de la réforme et fait l'objet d'un examen juridique spécifique. Un avant-projet de décret accompagne ainsi le dispositif afin d'apporter la base légale nécessaire dans les situations où l'exercice de certaines prérogatives de puissance publique par des agents contractuels le requiert. Les projets de textes sont actuellement soumis à la négociation syndicale et seront ensuite soumis à l'avis du Conseil d'État. Cette réforme poursuit donc un objectif très concret : à compétences et responsabilités comparables, le statut juridique de l'engagement ne doit plus déterminer les perspectives professionnelles d'un agent.

Nous voulons une fonction publique dans laquelle chacun peut évoluer sur la base de ses compétences, de son expérience et de son mérite, qu'il soit aujourd'hui statutaire ou contractuel. Une fonction publique plus équitable pour ses agents et plus attractive pour celles et ceux qui souhaitent la rejoindre demain. C'est cela, et cela se fera en maintenant les exigences d'objectivité, d'impartialité et de continuité qui s'imposent aux services publics.

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

Mme Özlem Özen (PS). – En fait, le débat n'est pas uniquement d'opposer le contrat au statut. Franchement, un contrat peut éventuellement être compatible avec l'impartialité, mais seulement si les garanties sont au moins aussi fortes que le statut. On ne sait pas exactement – même si vous avez énoncé quelques principes en termes de publicité, de diplômes, de

formation, de compétences – quelle garantie concrète va empêcher qu'un agent contractuel soit davantage dépendant de l'autorité qui l'engage, qui l'évalue ou qui, simplement, va mettre fin à sa relation de travail.

Lorsque la fonction implique l'exercice de la puissance publique, il faut aussi savoir pourquoi elle reste statutaire. Là, on ne le sait pas. Vous voulez généraliser le contrat, c'est très bien, mais il faut démontrer que vous ne réduisez en rien l'indépendance des agents qui devront parfois dire non au pouvoir politique.

À part énoncer le principe général selon lequel ils seront indépendants, vous ne dites pas concrètement quelle garantie va entourer l'agent qui va oser dire non à son supérieur politique. Je trouve que la garantie d'indépendance n'est pas assurée. C'est problématique.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je répliquerai en citant le GERFA, qui disait : « Il faut rappeler que le statut doit garantir l'impartialité du recrutement, contrairement aux engagements contractuels qui sont largement libres. Il faut rappeler que le statut permet de garantir l'impartialité dans les décisions, même si le contrat en lui-même ne l'interdit pas, évidemment. Cela étant, le fonctionnaire peut mieux résister aux pressions qu'un employé contractuel qui, lui, peut faire l'objet d'une menace de licenciement. C'est d'ailleurs la raison principale pour laquelle les titulaires de fonctions régaliennes, comme les magistrats ou les policiers, sont soumis au statut qui leur permet d'exercer leur mission en toute indépendance ». C'est précisément ce que ma collègue vient d'évoquer également.

Il poursuit, je cite : « Enfin, le statut joue un rôle fondamental dans la diffusion d'une culture de responsabilité et rappelle aux agents que leurs devoirs d'impartialité, de probité et de loyauté sont non négociables. Ces exigences éthiques ne peuvent être reléguées au rang de simples clauses contractuelles qui pourraient être adaptables ou négociables.

Bref, le statut est avant tout un choix de société. Ici, le Gouvernement ne réforme pas, il renvoie à l'arbitraire. Cet arbitraire, c'est ce que le politique affectionne pour lotir les administrations d'amis fidèles. En définitive, remplacer le statut par le contrat ne corrigera pas les dérives, cela les aggravera. Le GERFA en prend le pari. Le Gouvernement et sa ministre ne réforment pas : ils renoncent. Ce renoncement affaiblit à la fois les pouvoirs publics, leurs agents et la confiance des citoyens dans leurs institutions ».

Voilà ce que disait le GERFA. Je crois que cela résume ce que pensent énormément de nos concitoyens sur la question du statut ou pas statut.

Depuis le début, je vous pose la question de savoir pourquoi une remise en cause structurelle du statut. Si

vous voulez rééquilibrer, pourquoi ne pas avoir choisi justement le statut plutôt que le contrat en apportant des réformes ciblées sur les procédures de recrutement, sur l'évaluation du statutaire ou sur les promotions qui faisaient l'objet de critiques ?

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le renouvellement du parc automobile du
Service public de Wallonie (SPW) à l'épreuve
des besoins de terrain »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le renouvellement du parc automobile du Service public de Wallonie (SPW) à l'épreuve des besoins de terrain ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, vous avez indiqué récemment que le parc automobile du SPW comptait environ 3 500 véhicules de service, toutes fonctions confondues, et que les nouvelles circulaires devaient accompagner la transition vers l'électrique et renforcer les contrôles d'utilisation. Vous aviez également précisé qu'une remise à plat des besoins est en cours afin de concilier les capacités opérationnelles et économiques, ainsi que le verdissement du parc.

Où en est cette analyse globale du parc ? Quels critères permettront de déterminer les véhicules devant être remplacés en priorité – l'âge, le kilométrage, le coût d'entretien, la sécurité, le caractère indispensable ou non vis-à-vis des missions, ou encore les performances environnementales ? Quels marchés-cadres sont disponibles ou en préparation pour le renouvellement des véhicules ? Quels volumes d'acquisitions ou de leasings sont envisagés en 2026 et 2027 ?

Comment les besoins exprimés par les différentes directions générales et les unités opérationnelles sont-ils objectivés et hiérarchisés ? Dans un contexte budgétaire d'austérité, quelles priorités sont données aux véhicules nécessaires aux missions de terrain par rapport aux véhicules de fonction ? Enfin, la réforme des *top managers* entraînera-t-elle l'attribution ou le renouvellement de véhicules de fonction spécifiques et, le cas échéant, selon quel plafond de coût et quels critères environnementaux ?

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, l'analyse globale du parc automobile du SPW est aujourd'hui finalisée. Elle a été menée en collaboration avec les différentes directions générales afin d'identifier les besoins réels des services et de concilier continuité des missions, maîtrise budgétaire et transition environnementale. Pour les véhicules de service, chaque direction générale a procédé à une réévaluation de ses besoins opérationnels. Les demandes sont examinées au regard de plusieurs critères objectifs : l'adéquation du véhicule par rapport aux missions à accomplir, son âge, son kilométrage, son état général, ainsi que les coûts liés à son maintien en service. Une attention particulière est accordée aux situations dans lesquelles l'absence ou l'inadéquation d'un véhicule est susceptible de compromettre la bonne réalisation des missions de terrain.

Ces besoins sont coordonnés au niveau central par la Direction de la gestion mobilière. Afin d'y répondre, deux accords-cadres sont en cours de déploiement ; l'un pour l'acquisition de véhicules de service, l'autre pour le leasing de véhicules de fonction. Ces accords-cadres permettront de répondre aux besoins identifiés sur plusieurs années. Les commandes effectives resteront toutefois conditionnées aux nécessités opérationnelles validées et aux crédits budgétaires disponibles. À ce stade, les éléments qui m'ont été communiqués ne permettent pas d'annoncer un volume global d'acquisitions ou de leasings pour 2026 et 2027. Les commandes seront déterminées en fonction des besoins effectivement validés et des moyens budgétaires disponibles.

La transition environnementale constitue également un objectif important. Le renouvellement du parc s'inscrit dans le respect des obligations européennes en matière de verdissement des flottes publiques. Les critères des marchés intègrent la performance environnementale des véhicules ; pour les véhicules de fonction, seuls les véhicules à zéro émission seront proposés.

Dans le contexte budgétaire actuel, la priorité demeure donnée aux véhicules nécessaires à l'exercice des missions de terrain. Le renouvellement du parc doit avant tout permettre de garantir la continuité du service public et la sécurité des agents dans l'accomplissement de leurs missions.

Enfin, en ce qui concerne les conséquences de la réforme des hauts managers en matière de mobilité, celle-ci prévoit un budget de mobilité dont le montant mensuel maximal est fixé à 960 euros hors TVA pour les administrateurs généraux, directeurs généraux et directeurs opérationnels, et à 840 euros hors TVA pour les responsables exécutifs. S'agissant de véhicules de fonction, ils restent soumis aux règles applicables en la matière ; conformément au nouvel accord-cadre en

cours de déploiement, seuls des véhicules à zéro émission seront proposés.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, je vous remercie, même je n'en sais pas beaucoup plus concrètement. Je tiens à préciser que, dans un contexte budgétaire contraint, chaque euro investi dans le parc automobile doit répondre à un besoin réel de service public. Comme vous l'avez dit, les véhicules indispensables aux missions de terrain doivent passer avant les véhicules de confort ou de représentation. La transition vers l'électrique est également nécessaire, mais elle doit être compatible avec les réalités de terrain et les missions qui sont exercées.

J'attire votre attention sur le fait que, si des efforts sont imposés à toute l'administration, il faut éviter que le renouvellement des véhicules de fonction donne le sentiment qu'il existe, à nouveau, deux niveaux de priorité. J'aurai encore l'occasion de vous interroger à ce sujet.

**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'adresse électronique obsolète reprise
dans le marché public de recrutement des hauts
managers »**

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 « l'adresse électronique obsolète reprise dans le marché public de recrutement des hauts managers ».

La parole est à Mme Tillieux pour poser sa question.

Mme Éliane Tillieux (PS). – Madame la Ministre, le 5 août dernier, le SPW a publié un marché visant à désigner un consultant externe chargé de la présélection et des *assessments* des candidats aux fonctions de hauts managers.

Or, l'avis européen renseigne toujours comme adresse électronique du SPW, celle de Mme Sylvie Marique, alors que celle-ci n'exerce plus la fonction de secrétaire générale depuis juin 2025.

Cette adresse obsolète figure dans les coordonnées officielles du SPW renseignées dans l'avis, alors que celui-ci est désigné comme l'organisation chargée de fournir les informations complémentaires sur la procédure et de traiter les offres.

Les offres ne doivent certes pas être transmises par courriel, mais déposées sur la plateforme sécurisée « e-Procurement ». La présence d'un contact obsolète est néanmoins susceptible d'engendrer des conséquences malencontreuses par manque de contact pour les opérateurs souhaitant obtenir des renseignements.

Comment expliquez-vous que les coordonnées d'une ancienne secrétaire générale figurent encore dans un avis concernant un marché aussi stratégique un an plus tard ? Ces coordonnées ont-elles, depuis lors, été rectifiées sur les différentes plateformes concernées ?

Avez-vous vérifié si des opérateurs économiques ont adressé des demandes de renseignements à cette adresse et si celles-ci ont toutes été correctement réceptionnées et traitées, dans le respect de l'égalité entre les soumissionnaires ?

Quelles mesures avez-vous prises afin de vérifier et d'actualiser les coordonnées institutionnelles utilisées par le Service public de Wallonie sur les plateformes de marchés publics et d'éviter que ce type d'erreur se reproduise ?

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, l'adresse électronique que vous mentionnez figurait effectivement dans les données relatives à l'organisation « SPW Talents Wallonie » reprises dans l'avis de marché. Nous avons en effet identifié cette erreur administrative et l'avons immédiatement signalée à l'administration. Un avis rectificatif a ensuite été publié.

Je tiens toutefois à être très claire sur la portée de cette erreur : cette adresse électronique n'intervenait ni dans la procédure de dépôt des offres ni dans le canal prévu pour les questions des soumissionnaires.

Les offres devaient exclusivement être déposées électroniquement dans le coffre-fort configuré à cet effet sur la plateforme fédérale « e-Procurement ». L'avis de marché précisait également que les éventuelles questions des soumissionnaires devaient être formulées au travers du forum prévu sur cette même plateforme.

Cette erreur matérielle n'a donc eu aucune incidence sur le marché visant à désigner un opérateur externe chargé de la présélection et des *assessments* des candidats aux fonctions de hauts managers : les offres ont été déposées exclusivement via le coffre-fort électronique prévu sur « e-Procurement » et les questions des soumissionnaires devaient être formulées via le forum de cette même plateforme.

Concrètement, il s'agissait d'une donnée préremplie dans la rubrique relative à l'organisation. Cette donnée peut être modifiée tant par l'encodeur du marché que

par la Direction des marchés publics et des assurances du SPW Support. Dans le cas présent, elle n'avait pas été actualisée lors de l'encodage de l'avis.

L'adresse concernée n'est par ailleurs plus active depuis le départ de la personne citée. Selon les informations communiquées par l'administration, toute personne qui aurait tenté de l'utiliser aurait reçu un message indiquant l'échec de l'envoi.

Les offres déposées et les questions formulées conformément aux modalités prévues par le marché n'étaient donc pas affectées par la présence de cette adresse obsolète.

Au-delà de la correction apportée à cet avis, la Direction des marchés publics et des assurances a actualisé la base de données « organisation » disponible dans « e-Procurement » pour l'ensemble du Secrétariat général.

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

Mme Éliane Tillieux (PS). – Je vous remercie d'avoir adapté les procédures. Cette marque préremplie pouvait évidemment conduire à l'erreur qui, bien qu'elle soit de nature administrative, est quand même assez peu crédible par rapport à l'image du Service public de Wallonie.

On a parlé tout à l'heure des envois avec une adresse aux Pays-Bas, maintenant, c'est une adresse qui depuis plus d'un an n'existe plus. J'imagine bien que l'image de sérieux du Service public de Wallonie est malheureusement mise à mal. J'espère qu'il y aura un contrôle systématique plus fort. Je sais que cela n'est pas directement de votre ressort, ce n'est pas vous qui indiquez les adresses e-mail dans les marchés publics, bien sûr, mais il y va de la respectabilité, de la crédibilité de notre administration.

Je voulais éveiller votre attention à cette importance d'éviter les erreurs, fussent-elles administratives.

**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'urgence d'agir dans l'adaptation
climatique après la surmortalité record de cet
été »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « l'urgence d'agir dans l'adaptation climatique après la surmortalité record de cet été ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, les trois vagues de chaleur de cet été ont entraîné 2 935 décès supplémentaires en Belgique. Lors du premier épisode, la Wallonie a été particulièrement frappée, avec une hausse de la mortalité de 78,2 %, contre 31,2 % en Flandre.

Derrière ces chiffres dramatiques, il y a une réalité humaine qui impose désormais de passer des constats à l'action.

La ministre du Climat a annoncé qu'une vingtaine de mesures concrètes d'adaptation seraient arrêtées d'ici la fin de l'année. Elle a également indiqué que cette politique devait être portée transversalement et que chaque ministre devait se saisir des vulnérabilités climatiques dans les matières relevant de ses compétences.

Dans ce contexte, quelles mesures relevant directement de vos compétences avez-vous proposées, ou comptez-vous proposer, afin qu'elles figurent parmi ces 20 priorités ? À quelles vulnérabilités concrètes entendez-vous répondre ? S'agira-t-il d'accélérer ou d'adapter des politiques existantes, notamment celles déjà inscrites dans le PACE, ou de développer de nouvelles mesures ? Quels objectifs précis leur seront assignés, selon quel calendrier, avec quels moyens budgétaires et quels indicateurs de résultat ? Comment comptez-vous garantir que ces annonces produisent des effets concrets avant les prochains épisodes de chaleur extrême ?

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

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, les épisodes de chaleur extrême observés ces derniers mois confinent la nécessité d'adapter nos politiques publiques aux conséquences déjà perceptibles du changement climatique.

Comme vous l'indiquez, ces travaux sont menés dans le cadre de la Stratégie wallonne d'adaptation aux changements climatiques, portée par ma collègue compétente pour le Climat. Pour ma part, j'y contribue dans les matières qui relèvent de mes compétences.

Le Gouvernement wallon a adopté, le 27 août dernier, la première Stratégie wallonne d'adaptation aux changements climatiques. Ses priorités concernent notamment la prévention des inondations, du ruissellement et des incendies de milieux naturels, la résilience du territoire face aux conséquences des vagues de chaleur, la disponibilité de l'eau en période de sécheresse, la préservation de la biodiversité ainsi que la protection de la population, des infrastructures

essentielles, de l'agriculture, des forêts et des entreprises wallonnes.

Pour ce qui relève de mes compétences, les vulnérabilités auxquelles une attention particulière doit être portée concernent principalement l'exposition des agents publics aux épisodes de chaleur extrême, la résilience et l'adaptation du patrimoine immobilier relevant de mes compétences ainsi que la continuité du fonctionnement des services publics lors d'événements climatiques extrêmes, ainsi que les conditions d'utilisation et de fréquentation des infrastructures sportives confrontées à des températures élevées.

Dans ce cadre, plusieurs pistes de travail sont actuellement envisagées. Elles concernent notamment le renforcement des dispositifs de prévention et de protection des agents confrontés aux fortes chaleurs, qu'ils travaillent dans des bâtiments administratifs ou à l'extérieur. Les réflexions portent également sur la prise en compte des enjeux de résilience climatique dans la stratégie immobilière régionale, notamment en matière de confort thermique, de lutte contre les surchauffes estivales, de végétalisation, d'ombrage et de gestion durable des eaux pluviales lors des rénovations et des nouvelles constructions. Enfin, elles concernent la continuité des activités administratives en situation de crise climatique, notamment au travers des outils numériques, de l'organisation du travail et de la modernisation des infrastructures publiques.

Ces différentes pistes s'inscrivent en grande partie dans le prolongement et l'opérationnalisation de politiques déjà engagées, tout en tenant compte de l'évolution des risques climatiques en Wallonie. Certaines actions sont d'ores et déjà mises en œuvre lors des épisodes de chaleur, notamment au travers des dispositifs de prévention au travail et de l'adaptation ponctuelle de l'organisation des services lorsque les conditions l'exigent. Parallèlement, les réflexions relatives à la stratégie immobilière régionale portent sur les réponses plus structurelles susceptibles de réduire durablement la vulnérabilité des bâtiments et de leurs occupants face aux épisodes de forte chaleur.

Quant aux 20 mesures auxquelles vous faites référence, leur élaboration s'inscrit dans le cadre de cette stratégie. Pour ma part, j'y contribue dans le strict périmètre des compétences qui sont les miennes. Les travaux étant toujours en cours, il serait prématuré, à ce stade, de préjuger des mesures qui seront finalement retenues, de leur calendrier, des moyens budgétaires ou des indicateurs qui leur seront associés.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je vous remercie, Madame la Ministre, pour votre réponse.

Après un été qui a été marqué par une telle surmortalité, on ne peut plus se contenter d'effets

d'annonce ou d'un catalogue d'intentions. Il faut absolument prendre des mesures concrètes.

Je suis contente de voir que, en termes de vulnérabilité de l'exposition des agents, vous en tenez compte et surtout de l'utilisation des infrastructures sportives. Je suis d'autant plus satisfaite, puisque, après notre proposition de ce matin, nous avons décidé de travailler ensemble pour adapter ces infrastructures sportives et permettre la mise à disposition d'eau gratuite dans les infrastructures sportives. C'est vraiment un travail que nous devons faire ensemble. Je suis tout à fait disposée à être constructive.

**Question orale
de Mme Özlem Özen
à Mme Jacqueline Galant, Ministre de la
Fonction publique, de la Simplification
administrative et des Infrastructures sportives,
sur « le développement d'infrastructures
dédiées à la pratique encadrée du sport
automobile comme outil de prévention des
rodéos urbains »**

Mme la Présidente. – L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Özen à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sur « le développement d'infrastructures dédiées à la pratique encadrée du sport automobile comme outil de prévention des rodéos urbains ».

La parole est à Mme Özen pour poser sa question.

Mme Özlem Özen (PS). – Madame la Ministre, les rassemblements automobiles illégaux et les rodéos urbains suscitent une inquiétude croissante dans de nombreuses communes wallonnes, puisque ces comportements mettent en danger les participants, les riverains ainsi que les autres usagers de la route et mobilisent, par ailleurs, d'importants moyens des services de police. Si ces agissements doivent naturellement être sanctionnés lorsqu'ils enfreignent la loi, ils traduisent également l'intérêt d'une partie des jeunes pour les sports mécaniques et la conduite sportive, sans qu'ils disposent toujours d'espaces adaptés pour pratiquer cette passion dans un cadre légal et sécurisé.

Le développement d'infrastructures ou de partenariats avec des circuits existants pourrait éventuellement contribuer à orienter ces pratiques vers des activités encadrées, qui pourraient concilier sécurité, prévention et découverte du sport automobile.

Le Gouvernement wallon a-t-il déjà mené une réflexion sur le rôle que pourraient jouer les infrastructures sportives dans la prévention des rodéos urbains ? Existe-t-il un recensement des infrastructures

dédiées aux sports mécaniques accessibles au grand public en Wallonie ?

Le Gouvernement envisage-t-il de soutenir le développement ou la modernisation d'infrastructures permettant une pratique encadrée du sport automobile, notamment à destination des jeunes ? Des partenariats avec les circuits automobiles wallons, les fédérations sportives ou encore les clubs de sports mécaniques sont-ils envisagés afin de proposer des journées d'initiation ou des événements encadrés ?

Une collaboration est-elle prévue avec les ministres compétents en matière de Sécurité routière, de Jeunesse et de Prévention afin d'étudier si le développement d'alternatives légales pourrait contribuer à réduire le phénomène des rodéos urbains ? Le Gouvernement wallon est-il disposé à soutenir des projets pilotes permettant d'offrir aux passionnés d'automobile un cadre sécurisé et conforme à la réglementation, tout en renforçant la sensibilisation aux risques liés aux comportements dangereux sur la voie publique ?

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

Mme Jacqueline Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives. – Madame la Députée, la problématique des rodéos urbains et des rassemblements automobiles et légaux est préoccupante, tant en raison des risques qu'ils font peser sur leurs participants que sur les riverains et les autres usagers de la route. Il convient toutefois de bien distinguer les différentes compétences concernées. La lutte contre ces comportements relève principalement de la sécurité routière, de la prévention et du maintien de l'ordre. En ce qui concerne plus spécifiquement mes compétences relatives aux infrastructures sportives, mon administration ne dispose pas, à ce stade, d'éléments permettant d'établir un lien entre le développement d'infrastructures dédiées aux sports mécaniques et l'évolution du phénomène des rodéos urbains.

Une telle question dépasse par ailleurs le seul champ d'Infrasports et nécessiterait, le cas échéant, une analyse associant les différentes compétences concernées. La Wallonie dispose néanmoins de plusieurs infrastructures permettant une pratique encadrée des sports mécaniques, notamment les circuits de Spa-Francorchamps, Mettet et Chimay, ainsi que les différentes infrastructures consacrées au karting ou au motocross. Les projets relevant des sports mécaniques doivent, comme les autres projets d'infrastructures sportives, être appréciés au regard du cadre réglementaire existant, des conditions de subvention applicables et des priorités fixées par le Gouvernement.

Parallèlement, les gestionnaires de circuits, les fédérations et les clubs peuvent naturellement développer des initiatives visant à sensibiliser les jeunes

à une pratique responsable, encadrée et sécurisée des sports mécaniques. Enfin, une réflexion plus large sur le rôle que pourraient jouer des alternatives légales et encadrées dans la prévention de certains comportements dangereux ne pourrait naturellement être envisagée qu'en concertation avec les différentes compétences concernées.

Si des initiatives concrètes devaient émerger en ce sens, elles pourraient être examinées dans le cadre des dispositifs existants et au regard de leur pertinence, de leur faisabilité et des compétences de chacun.

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

Mme Özlem Özen (PS). – Je tiens d'emblée à préciser que proposer des alternatives ne signifie évidemment pas banaliser ni excuser les rodéos urbains. On le sait, les comportements dangereux sur la voie publique doivent être sanctionnés, parce que c'est préoccupant. Lutter contre ces comportements, c'est le maintien de l'ordre. C'est une partie dont la compétence ne relève pas des vôtres. La sanction, on le sait aussi, ne règle pas tout.

S'il existe une véritable passion pour l'automobile – comme vous l'avez dit, il y a le motocross, le karting, et cetera –, passion qui existe chez beaucoup de jeunes, la question est de savoir si, aujourd'hui, l'on est capable de transformer cette passion en pratique légale, encadrée et sécurisée. Vous dites qu'il y a des initiatives qui pourraient émerger, comme si vous reportiez la responsabilité sur d'autres. Effectivement, c'est une compétence qui est partagée, mais vous, en tant que ministre des Sports, pourriez-vous initier des partenariats avec les circuits, les clubs, éventuellement avec des fédérations, pour permettre cette pratique dans un cadre légal et sécurisé ?

Si cette passion devait se généraliser à l'avenir, il est vraiment intéressant de s'y pencher et de collaborer avec les autres ministres compétents, les clubs et les fédérations sportives, pour aboutir à une proposition, une alternative.

ORGANISATION DES TRAVAUX

(Suite)

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites

Mme la Présidente. – Les questions orales de :

- M. Mugemangango, sur « le recours de la Centrale générale des services publics (CGSP) contre la réforme des *top managers* » ;
- Mme Bernard, sur « le recours de la Centrale générale des services publics (CGSP) contre la réforme des *top managers* » ;
- Mme Van Walle, sur « les moyens humains du Département de la nature et des forêts (DNF) à la suite des incendies dans les Hautes-Fagnes » ;
- M. Palermo, sur « les subsides aux infrastructures sportives » 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. – Les questions orales de :

- M. Witsel, sur « l'impact de la sécheresse sur les terrains de football wallons » ;
- M. Witsel, sur « le suivi du projet de rénovation du complexe sportif de Carlsbourg » ;
- M. Witsel, sur « l'avenir de l'infrastructure de l'hippodrome de Wallonie après le désengagement régional » à Mme Galant, Ministre de la Fonction publique, de la Simplification administrative et des Infrastructures sportives, sont retirées.

Ceci clôt nos travaux de ce jour.

La séance est levée.

- La séance est levée à 17 heures 56 minutes.

LISTE DES INTERVENANTS

M. Christophe Bastin, Les Engagés

Mme Sophie Fafchamps, Présidente

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

M. Vincent Maillen, MR

M. Chris Massaki Mbaki, MR

Mme Özlem Özen, PS

Mme Éliane Tillieux, PS

ABRÉVIATIONS COURANTES

ADEPS	Administration générale du sport (anciennement appelée Administration de l'éducation physique et des sports)
AFSCA	Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire
AI	artificial intelligence (intelligence artificielle)
AISF	Association interfédérale du sport francophone
ASBL	association sans but lucratif
AViQ	Agence pour une vie de qualité
BOSA	Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning / Service public fédéral Stratégie et Appui
CCB	Centre pour la cybersécurité Belgique
CCTB	cahier des charges type Bâtiments
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CE	crédits d'engagement
CGSP	Centrale générale des services publics (FGTB)
CL	crédits de liquidation
CMP	certificat de management public
DNF	Département de la nature et des forêts
GERFA	Groupe d'étude et de recherche sur la fonction administrative
IA	intelligence artificielle
Infrasports	Direction des infrastructures sportives
PACE	plan Air-Climat-Énergie
PNRR	Plan national pour la reprise et la résilience
PRW	Plan de relance de la Wallonie
RGPD	Règlement général sur la protection des données
SPF	Service public fédéral
SPW	Service public de Wallonie
TVA	taxe sur la valeur ajoutée
UAP	unité(s) d'administration publique
UVCW	Union des villes et communes de Wallonie