

# CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



## ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA FORMATION AU SERVICE DES POUVOIRS LOCAUX

### ENTRETIEN

Entretien avec Céline THILLOU,  
Directrice de l'Administration et  
Valorisation de la Recherche à  
l'Umons

### FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La soft skill : l'esprit critique

### FICHE PRATIQUE

L'IA pour vos processus RH :  
usages et bonnes pratiques

### TESTÉ POUR VOUS

Des powerpoints bluffants  
grâce à Gamma



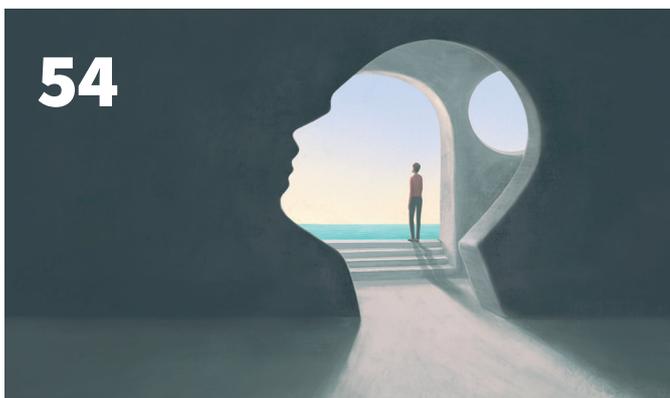
# CRFORM

Le catalogue de  
formations pour  
développer  
toutes les  
compétences  
dans les pouvoirs  
locaux et  
provinciaux

CRForm, une porte d'entrée unique pour accéder à l'ensemble des formations pertinentes pour les agents des pouvoirs locaux et provinciaux en Wallonie. Un outil incontournable pour gagner en efficacité et développer toutes les compétences au sein de votre entité.

[crform.crf.wallonie.be/catalogue](https://crform.crf.wallonie.be/catalogue)

# DANS CE NUMÉRO



## 8 FOCUS

Renforcer la confiance au sein des organisations : la clé de l'écoute active

## 10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

L'esprit critique

## 16 ENTRETIEN

Entretien avec Céline THILLOU, Directrice de l'Administration et Valorisation de la Recherche à l'Umons

## 20 ENTRETIEN

Entretien avec Antoine HUBLET sur les usages de l'IA dans les pouvoirs locaux : questionnements, obstacles et bonnes pratiques

## 24 DOSSIER

Enjeux et perspectives de la formation au service des pouvoirs locaux

## 42 REPORTAGE

Retour sur la masterclass Start RH sur l'attractivité et le marketing du recrutement

## 46 FICHE PRATIQUE

L'IA pour vos processus RH : usages et bonnes pratiques

## 50 TESTÉ POUR VOUS

Des powerpoints bluffants grâce à Gamma

## 52 LU POUR VOUS

Pensez l'avant, accompagnez l'après, inspirez vos apprenants

## 53 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Le podcast Localocratie : regards croisés sur les pouvoirs locaux

## 54 LU POUR VOUS

Adopter un état d'esprit de croissance

## 55 VU POUR VOUS

Comment se former à l'IA, gratuitement et à votre rythme ?

## 56 LES ACTIONS DU CRF



# ÉDITORIAL

La formation au service des pouvoirs locaux et provinciaux est aujourd'hui plus que jamais un enjeu central. Alors que le secteur fait face à des transformations rapides et des défis de compétences toujours plus exigeants, l'actualisation des compétences de nos agents devient une priorité absolue.

Comment faire en sorte que les besoins en formation soient non seulement identifiés, mais aussi pleinement en adéquation avec la demande de terrain ? Ce questionnement, nous avons choisi de l'aborder dans ce dossier thématique et, de manière collaborative, avec l'appui de nos partenaires du CRF lors de la journée du 25 novembre.

Cette journée a été imaginée comme un espace d'échange et de partage ouvert, offrant à chacun l'occasion de s'exprimer et de contribuer à une réflexion commune sur les enjeux et besoins actuels des pouvoirs locaux.

L'objectif : identifier ensemble des solutions pragmatiques et concrètes aux changements et transformations.

Ces premières pistes seront affinées pour aboutir, en mai prochain, lors du Carrefour des Compétences du CRF des 22 et 23 mai 2025, à une série de recommandations et d'initiatives concrètes.

Une occasion unique de traduire notre engagement en faveur d'une cohérence RH en actions tangibles, au service d'une formation et d'une fonction publique locale toujours plus adaptée aux réalités du terrain.

#### **DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au Conseil régional de la Formation.

#### **RÉDACTION ET COORDINATION**

Audrey COQUELET, Caroline DEBLANDER, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

#### **ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO**

Audrey Coquelet, Chargée de projet au sein du Conseil régional de la Formation ; Carine Deville, Coach en stratégie RH et en communication, fondatrice de FlexiRH ; Raphaël Fadeur, Chargé de projet au Conseil régional de la Formation; Jérôme Hoarau, Auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle ; Antoine Hublet, Expert en charge de l'intelligence artificielle et du programme DigitalWallonia4.ai ; Elodie Leyder, Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation; Muriel Paré, RH au sein de la direction stratégique du CPAS de Wavre; Isabelle Rawart, Experte en charge du programme Smart Region chez Digital Wallonia ; Céline Thillou, Docteur en sciences appliquées et Directrice de l'Administration et Valorisation de la Recherche à l'Umons; Julie Widart, Chargée de projet au Conseil régional de la Formation.

#### **GRAPHISME**

Julie WIDART.

#### **CRÉDITS PHOTOS**

Freepik, Istock, Pimento.

#### **ÉDITEUR RESPONSABLE**

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes  
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92  
[www.crf.wallonie.be](http://www.crf.wallonie.be)

# BRÈVES

## 6 TECHNIQUES VALIDÉES SCIENTIFIQUEMENT POUR BOOSTER VOTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



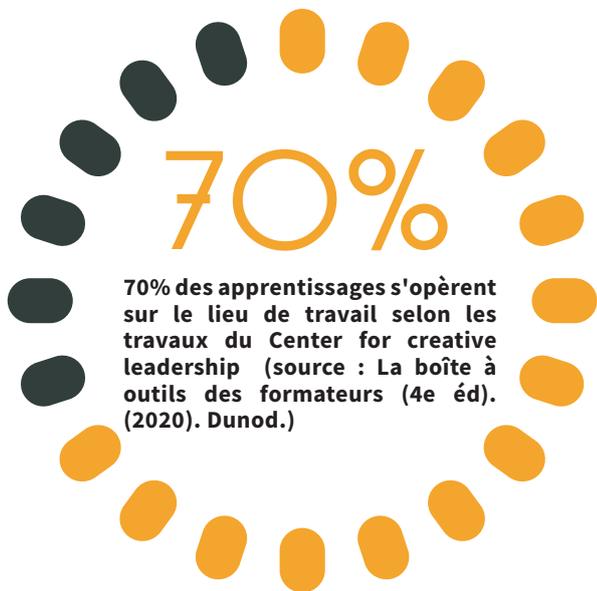
Le bien-être des employés n'est pas qu'une question individuelle, cela concerne aussi l'entreprise. Au-delà de cette mise en garde formulée par Nataly Kogan, conférencière, experte en forme émotionnelle, ce sont six pratiques scientifiquement validées que l'auteur recommande :

1. Vérifiez chaque jour que tout va bien pour vous.
2. Faites quelques pauses, brèves, mais qualitatives, durant la journée.
3. Entraînez-vous à accepter de ne vous concentrer que sur ce que vous contrôlez.
4. Privilégiez les micro-moments de connexion avec vos collègues.
5. Pratiquez la gratitude pour contrer le biais de négativité de votre cerveau.
6. Pratiquez le repos actif en dehors de votre travail.

Ces six techniques, allant de l'auto-évaluation sans jugement à l'adoption de pauses qualitatives, en passant par l'encouragement des connexions humaines et le repos actif, soulignent l'importance de prendre soin de soi dans le cadre professionnel. Adopter ces pratiques ne se limite pas à améliorer le bien-être individuel ; elles contribuent également à une culture d'entreprise plus saine et plus productive.

### SOURCES :

Six techniques validées scientifiquement pour booster votre bien-être au travail, Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/carriere/six-techniques-scientifiquement-prouvees-pour-booster-votre-bien-etre-au-travail-60652>



“Le feedback, c’est comme ce pull de grand-mère. Ce n’est pas toujours très réussi, ça peut gratter, et c’est rarement ce que l’on attendait. Mais quand on le reçoit, on n’a qu’un seul mot à dire : merci”, extrait de « L’art du feedback » de Stéphane Moriou, auteur et conférencier, spécialiste de l’art du feedback, <https://www.artdufeedback.com/#book>

## LES 7 PRINCIPAUX MOTEURS DU SENS AU TRAVAIL



Selon 2 professeurs de l'Université de Canterbury, les 7 principaux moteurs du sens au travail sont :

1. **Croissance personnelle** : Vous sentez que le travail contribue activement au développement de votre moi intérieur.
2. **Croissance professionnelle** : Vous sentez que le travail vous permet d'activer tout votre potentiel professionnel.
3. **But partagé** : Vous sentez que vous, vos collègues et vos dirigeants travaillez vers un but commun.
4. **Service** : Vous trouvez du sens dans les actes de service envers les autres.
5. **Équilibre** : Vous trouvez du sens dans le fait d'équilibrer vos attitudes et priorités personnelles et professionnelles.
6. **Inspiration** : Vous vous sentez inspiré par la vision et le leadership de votre entreprise.
7. **Honnêteté** : Vous tenez comme valeur fondamentale la communication directe et l'évaluation réaliste du travail.

Et pour vous ? Quel est le moteur le plus significatif pour vous ?

### SOURCES :

Kellerman, G. R., & Seligman, M. E. P. (2023). *Tomorrowmind: Thriving at work with resilience, creativity, and connection--now and in an uncertain future*. Atria Books, an imprint of Simon & Schuster, Inc.

# FOCUS

## RENFORCER LA CONFIANCE AU SEIN DES ORGANISATIONS : LA CLÉ DE L'ÉCOUTE ACTIVE



Dans le monde professionnel contemporain, la confiance constitue la colonne vertébrale des relations productives et des équipes efficaces. Cependant, établir et maintenir cette confiance peut s'avérer complexe, surtout dans des environnements organisationnels en constante évolution. Alors, comment construire efficacement cette confiance dans un climat d'incertitude constante ?

Pour bâtir cette confiance, l'écoute active s'avère une ressource de choix.

En tant que méthode de communication qui va bien au-delà du simple fait d'entendre, l'écoute active implique de comprendre véritablement les idées, les émotions et les motivations de nos interlocuteurs, créant ainsi un terrain propice à la confiance mutuelle.

Par son application judicieuse, elle permet non seulement de résoudre des conflits mais aussi d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne surgissent.

Dans ce focus, nous analysons comment l'écoute active peut enrichir les pratiques managériales et renforcer les liens au sein des organisations.

### L'ÉCOUTE ACTIVE : DÉFINITION

L'écoute active est une compétence de communication qui va bien au-delà de la simple capacité à entendre les mots prononcés. Il s'agit d'une approche intentionnelle qui nécessite de se concentrer pleinement sur l'interlocuteur, de comprendre son message dans son intégralité, y compris le contexte émotionnel et les subtilités non verbales qui l'accompagnent.

Il s'agit d'un processus actif qui implique de se concentrer sur ce qui est dit, de poser des questions pour clarifier et de reformuler pour vérifier sa compréhension.

Au cœur de l'écoute active se trouve l'objectif de comprendre vraiment ce que l'autre essaie de communiquer, sans se laisser distraire par ses propres pensées ou par l'environnement.

L'écoute active consiste à comprendre l'intention de la personne qui s'exprime ; un outil précieux pour les managers pour identifier les forces des collaborateurs et les pistes d'amélioration.

## LES PILIERS DE L'ÉCOUTE ACTIVE

L'écoute active repose sur plusieurs piliers fondamentaux qui facilitent une communication profonde et significative. Ces piliers sont notamment le silence, la reformulation, le non-jugement et l'empathie. Chacun contribue à créer un environnement où la confiance peut s'épanouir.

### Le silence

Le silence est essentiel en écoute active. Il ne s'agit pas simplement de se taire, mais de créer un espace où l'autre peut s'exprimer sans interruption. Ce silence respectueux permet à l'interlocuteur de réfléchir et de s'exprimer pleinement, ce qui montre que ses mots sont valorisés. Dans un environnement professionnel, le silence encourage également la réflexion et la maturation des idées, souvent nécessaires pour résoudre des problèmes complexes.

### La reformulation

Reformuler ce que l'autre a dit est une manière de montrer que vous avez non seulement écouté, mais aussi compris. Cette technique consiste à répéter avec vos propres mots ce que l'interlocuteur a exprimé, clarifiant ainsi tout malentendu potentiel et validant l'expérience de l'autre. En milieu professionnel, la reformulation aide à confirmer que tous les membres de l'équipe sont sur la même longueur d'onde, ce qui est crucial pour le bon déroulement des projets.

### Le non-jugement

Écouter sans juger est crucial pour maintenir un dialogue ouvert et honnête. Cela implique d'accueillir les idées et les sentiments de l'autre sans les évaluer à l'aune de vos propres préjugés. Ce pilier de l'écoute active est particulièrement important dans les discussions où les perspectives et les expériences variées doivent être prises en compte pour atteindre une décision collective éclairée.

L'écoute active aide à suspendre son jugement ; d'ailleurs, saviez-vous que la meilleure démarche pour éviter le jugement ou encore pour s'inscrire dans une approche de conseil, c'est de formuler des questions ?

### L'empathie

Selon Carl Rogers, "être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible, avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du "comme si".

Dans le contexte de l'écoute active, l'empathie permet de comprendre non seulement les mots de l'autre, mais aussi ses sentiments sous-jacents. En manifestant de l'empathie, vous montrez à votre interlocuteur qu'il est soutenu et compris, ce qui renforce les liens et la confiance. En organisation, l'empathie peut aider à désamorcer les conflits et à motiver les équipes, en leur montrant que leurs leaders se soucient réellement de leur bien-être.

## L'ÉCOUTE ACTIVE ET LA GESTION D'ÉQUIPE

### Confiance entre managers et équipes

Lorsque les managers pratiquent l'écoute active, ils montrent à leurs équipes qu'ils valorisent leurs opinions et leurs contributions. Cela se manifeste par une attention réelle aux préoccupations et suggestions des employés, qui se sentent ainsi respectés et compris.

Les managers qui écoutent activement sont également mieux préparés à identifier et à résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques, ce qui réduit l'incertitude et augmente la sécurité au sein de l'équipe. De plus, en reconnaissant et en répondant aux besoins des employés, les managers favorisent un environnement de travail plus ouvert et accessible, où les membres de l'équipe se sentent encouragés à partager leurs idées et à prendre des initiatives.

### COHÉSION AU SEIN DES ÉQUIPES

L'écoute active contribue également à renforcer la cohésion et la solidarité entre les membres d'une équipe. Dans un groupe où chacun se sent écouté, les barrières à la communication s'abaissent et la collaboration s'intensifie. L'écoute active permet de comprendre les perspectives diverses et enrichit la dynamique de groupe, en offrant à tous les membres de l'équipe une plateforme pour contribuer équitablement.

Cette pratique crée un sentiment de sécurité psychologique où les employés sont plus enclins à exprimer ouvertement leurs opinions et à débattre de sujets complexes sans crainte de jugement. Cela conduit à des solutions plus créatives et à des décisions plus inclusives.

En outre, l'écoute active aide à prévenir et à résoudre les conflits au sein des équipes en abordant les désaccords de manière constructive.

## EN CONCLUSION

L'écoute active consiste à écouter pour comprendre, et non écouter pour conseiller. Il s'agit d'adopter une posture de récepteur dans la communication.

Pour ce faire, au terme d'un échange où vous mobilisez l'écoute active, vous pourriez vous poser les 3 questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'il a dit ?
- Qu'est-ce qu'il a voulu dire ?
- Qu'est-ce qu'il ressent ?



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

## L'ESPRIT CRITIQUE

Dans un monde marqué par l'accès immédiat à une abondance d'informations, où l'information est devenue ambiguë et en silo (fake news, deep fake, etc.), l'esprit critique émerge non seulement comme une compétence précieuse, mais aussi essentielle. Cette aptitude comportementale, qui permet de questionner de manière analytique et évaluative les informations reçues et qui permet de juger de leur validité et de leur pertinence, s'avère déterminante dans notre monde VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu). Plus qu'une simple faculté innée, l'esprit critique peut être aiguisé et développé à travers une pratique délibérée et continue. Cultiver cette compétence permet d'améliorer la prise de décision, de renforcer l'autonomie et d'encourager une réflexion profonde, des atouts indispensables dans le paysage professionnel actuel.

## DÉFINISSONS L'ESPRIT CRITIQUE !

L'esprit critique est la capacité de penser de manière claire et rationnelle en comprenant la connexion logique entre les idées. Il implique l'analyse et l'évaluation systématique des arguments et des informations, indépendamment de leur source, afin de déterminer leur fiabilité, leur validité et leur pertinence par rapport à un contexte donné. Cette compétence permet de discerner le vrai du faux, le réel de l'illusoire, et de prendre des décisions basées sur des raisonnements bien fondés plutôt que sur des émotions ou des préjugés.

Notre esprit critique peut être entravé par certains biais cognitifs. C'est notamment ce que Daniel Kahneman nous propose d'explorer au travers de son ouvrage "Thinking, Fast and Slow". Le psychologue explore la manière dont notre esprit est structuré en deux systèmes de pensée : le Système 1, rapide et intuitif, et le Système

2, plus lent et logique. Le Système 1 est souvent source de biais cognitifs car il fonctionne sur des réponses automatiques et émotionnelles qui peuvent distordre notre jugement.

Parmi ces biais, on trouve l'effet de confirmation, qui nous pousse à favoriser les informations qui confirment nos croyances préexistantes, ou encore le biais de disponibilité, qui nous amène à surévaluer la probabilité des événements les plus mémorables plutôt que les plus probables. Comprendre et reconnaître ces biais est essentiel pour affiner notre esprit critique et pour prendre des décisions plus éclairées.

# L'ESPRIT CRITIQUE EN LIEN AVEC D'AUTRES SOFT SKILLS



L'esprit critique ne se manifeste pas isolément ; il est intrinsèquement lié à d'autres compétences comportementales telles que la pensée analytique et la résolution de problèmes. La capacité de prendre du recul est cruciale : elle permet de se détacher émotionnellement et d'analyser les faits de manière plus objective.

De même, la compétence en prise de décision est étroitement liée à l'esprit critique, car elle nécessite souvent de peser divers arguments et données, parfois contradictoires, pour faire un choix judicieux basé sur une évaluation approfondie des informations disponibles. Des recherches montrent également un lien entre la pensée critique et la créativité (2).



## COMMENT DÉVELOPPER SON ESPRIT CRITIQUE EN SOLO ?

*Le défi de Jérôme Hoarau*

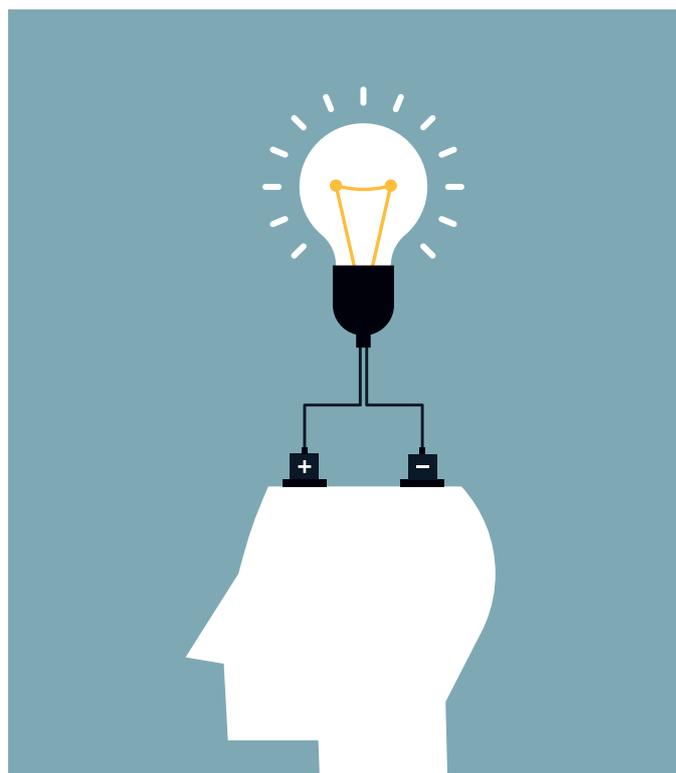
Comment peut-on cultiver cette compétence essentielle de manière autonome ? Explorer des méthodes et des exercices pratiques peut nous aider à renforcer notre capacité à penser de manière plus critique et indépendante, même en l'absence de guidance extérieure.

Le Tamis de Socrate, ou les trois tamis, est une méthode socratique de vérification de la vérité avant de parler d'une information.

Selon ce principe, on doit se poser trois questions :

1. Est-ce vrai ?
2. Est-ce bon ou bienveillant ?
3. Est-ce utile ?

Appliquer ces filtres permet de réfléchir profondément avant de tirer des conclusions ou de partager des informations, cet exercice permet alors d'affûter l'esprit critique. Cette méthode aide non seulement à évaluer l'exactitude et la pertinence des données, mais aussi à favoriser une communication plus éthique et responsable.





## LE SAVIEZ-VOUS ?

Une étude publiée dans la revue Sustainability en 2023 a examiné l'importance croissante de la pensée critique dans le contexte éducatif contemporain. La recherche a démontré, à partir d'une étude menée sur un échantillon d'étudiants universitaires, que les compétences en pensée critique, en raison de leur nature adaptable et transférable, sont essentielles pour résoudre les problèmes actuels, qui ne peuvent être abordés uniquement par l'intelligence classique ou le raisonnement logique (1).

# COMMENT DÉVELOPPER SON ESPRIT CRITIQUE EN ÉQUIPE ?

*Jérôme Hoarau*



Une de mes techniques préférées pour développer l'esprit critique au niveau collectif est le reverse brainstorming (ou brainstorming inversé).

Cette technique peut être déconcertante car elle peut donner le sentiment d'être pessimiste lorsque l'on aborde un problème ou un nouveau projet.

Il s'agit en effet d'une approche alternative au brainstorming traditionnel, en renversant le problème ou l'objectif pour générer des idées. Contrairement au brainstorming classique, le reverse brainstorming ne vise pas à résoudre les problèmes ou à atteindre des objectifs, mais plutôt à provoquer des problèmes et à les aggraver (oui, c'est surprenant mais vous comprendrez pourquoi !).

Cette approche est particulièrement utile dans les situations suivantes :

Lorsque les participants ont du mal à trouver de bonnes idées rapidement ;  
Lorsqu'ils ont des idées préconçues ;  
Lorsqu'ils abordent les problèmes de manière trop analytique.

Le processus est simple :

- Définir le problème ;
- L'inverser (par exemple, se demander "Comment pouvons-nous augmenter l'insatisfaction ?" au lieu de "Comment pouvons-nous améliorer la satisfaction ?") ;
- Brainstormer sur les idées basées sur le problème inversé.

Après avoir généré des idées sur la manière d'aggraver la situation, le groupe utilise ensuite ces idées pour développer des solutions qui répondent au problème initial.

Le reverse brainstorming est un moyen efficace de changer de perspective, de découvrir les causes profondes des problèmes et de générer des solutions innovantes en abordant les défis sous un angle différent.

Voici les raisons pour lesquelles cette technique aide l'esprit critique à se développer au niveau de toute l'équipe :

- Changement de perspective : oblige à voir le problème sous un angle différent.
- Identification des causes plutôt que des symptômes : permet de découvrir les racines du problème.

- Stimulation de la créativité : encourage la pensée non conventionnelle.
- Révélation des biais : met en lumière les biais cognitifs inconscients.
- Renforcement de la collaboration : favorise un dialogue ouvert et critique.

Attention néanmoins, à ne pas tomber dans le piège de la négativité et du pessimisme. Le reverse brainstorming n'est qu'une étape de l'amélioration continue, qui doit ensuite déboucher sur de nouvelles perspectives, avec des solutions face aux problèmes identifiés. Allez-vous tester cette technique ?

## COMMENT QUESTIONNER L'ESPRIT CRITIQUE LORS D'UN RECRUTEMENT ?

*Par Caroline Deblander*



Pour évaluer l'esprit critique d'un candidat durant un processus de recrutement, plusieurs approches peuvent être mises en œuvre. L'objectif est d'amener le candidat à démontrer sa capacité à analyser, évaluer et synthétiser des informations, ainsi qu'à formuler des réponses réfléchies et justifiées.

La stratégie que vous pourriez utiliser pour évaluer cette compétence peut être différente en fonction du poste à pourvoir, du niveau de responsabilité et du rôle assigné à la personne que vous souhaitez recruter.

## EPREUVE ECRITE

Lors de l'épreuve écrite, vous pourriez soumettre une étude de cas.

➤ Proposez une étude de cas complexe liée au secteur d'activité de votre institution, commune ou CPAS, et pertinente pour le poste à pourvoir.

➤ Demandez aux candidats de l'analyser, de décrire comment ils aborderaient la situation, quelles informations supplémentaires ils chercheraient, et comment ils évalueraient les différentes options. Cela vous permettra de voir comment les candidats structurent leur pensée, identifient les points critiques, et prennent des décisions basées sur des preuves plutôt que des intuitions.

➤ En fonction du poste à pourvoir, vous pourriez également soumettre un dilemme éthique. Vous pourriez demander aux candidats de discuter des implications possibles de chaque choix en discutant de questions telles que : "Quelles seraient les conséquences à long terme de cette décision ?" ou "Comment pourriez-vous justifier ce choix à votre équipe ou à vos supérieurs ?"

## EPREUVE ORALE

Lors de l'épreuve orale, utiliser la méthode STAR (Situation - Tâche - Action - Résultat) vous permettra d'explorer les expériences passées des candidats.

➤ Invitez-les à décrire des situations antérieures où ils ont dû faire face à un problème complexe.

➤ Poursuivez en posant des questions approfondies :

- Comment ont-ils identifié ce problème ?
- Quelles difficultés ont-ils rencontrées ?
- Quelles alternatives ont été envisagées, et pourquoi ont-elles été écartées ?
- Quels ont été les résultats obtenus et les leçons tirées de cette expérience ?

Au-delà de leurs réponses, il est également pertinent d'observer le type de problème qu'ils choisissent de mettre en avant et ce qu'ils considèrent comme relevant d'un véritable défi complexe.

Et n'oubliez pas, en tant que membre du jury, faites preuve d'esprit critique à l'égard de vos propres analyses. N'oubliez pas que le recrutement, et en particulier l'épreuve orale, est un lieu d'expression de nombre de biais de la part du jury.

## ENVIE D'EN DÉCOUVRIR DAVANTAGE SUR LES SOFT SKILLS?



Retrouvez le magazine gratuit Soft skills magazine (<https://jerome-horau.com/sl/6347>) de Jérôme Hoarau et abonnez-vous à la newsletter LinkedIn "Inspiration Soft skills" (<https://www.linkedin.com/newsletters/inspiration-soft-skills-6950332997019566081/>) de Caroline Deblander.

## SOURCES

My Connecting, Intelligence émotionnelle : comment tirer profit de ses émotions ?, Livre blanc, <https://www.myconnecting.fr/livres-blancs/livre-blanc-intelligence-emotionnelle-comment-tirer-profit-de-ses-emotions/>

<https://www.myhappyjob.fr/lintelligence-emotionnelle-parmi-les-soft-skills-les-plus-recherchees-sur-linkedin/>

Goleman, D., & Piélat, T. (1995). L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence. J'ai lu.

<https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/recruter/pe-recrutez-vous-collaborateurs-sur-base-intelligence-emotionnelle>

# ENTRETIEN

## CÉLINE THILLOU

### L'IA : L'IMPORTANCE DE LA FORMATION, DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ALLIANCE ENTRE TECHNOLOGIE ET APPROCHE HUMAINE

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui dans tous les secteurs. Pour décrypter ensemble les tendances en la matière, nous avons rencontré Céline Thillou, Directrice de l'Administration et Valorisation de la Recherche à l'UMONS, qui nous partage ses réflexions sur les enjeux de l'IA. Céline Thillou a un doctorat en sciences appliquées avec une thèse effectuée dans le domaine de l'intelligence artificielle. Dans cet entretien, elle aborde les craintes associées à cette technologie, l'importance de la formation et de la gouvernance, ainsi que les bonnes pratiques pour une intégration réussie. Elle nous partage également son expérience liée à la mise en place de deux projets récents d'IA au sein de sa direction de valorisation de la recherche et du service RH de l'Université de Mons.

L'intelligence artificielle est parfois source de crainte, de peur, etc. Quelles sont les raisons de ces appréhensions ?

Céline THILLOU :

Les craintes liées à l'intelligence artificielle sont souvent dues à plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'IA est perçue comme une technologie complexe et opaque, difficile à comprendre pour beaucoup, ce qui engendre de la méfiance. Ensuite, il y a la peur de la perte d'emploi, car l'automatisation pourrait remplacer certaines tâches humaines. Enfin, des préoccupations éthiques émergent, notamment en ce qui concerne la vie privée, la surveillance, et l'usage potentiel de l'IA à des fins malveillantes. Il est donc essentiel de bien encadrer l'utilisation de l'IA pour apaiser ces inquiétudes.

A l'inverse, on constate que certains ont adopté très vite cette technologie dans les pouvoirs locaux. On se rend compte que certains responsables RH utilisent l'IA sans y avoir été formés et sans que la hiérarchie ne soit informée.

Est-ce que le constat est identique dans d'autres secteurs et quels sont les enjeux liés à cette utilisation ?

Céline THILLOU :

Effectivement, ce phénomène n'est pas isolé aux pouvoirs locaux ou aux ressources humaines. Dans de nombreux secteurs, l'adoption de l'IA s'est faite rapidement, parfois sans une formation adéquate ou sans la supervision nécessaire. Cela pose des enjeux majeurs en matière de gouvernance, d'éthique, et de sécurité. Sans une compréhension claire de l'outil et de ses implications, les risques d'erreurs, de biais, ou d'usages inappropriés augmentent. Il est donc crucial d'accompagner cette adoption par des formations spécifiques et une supervision rigoureuse pour garantir un usage responsable et bénéfique de l'IA.

---

*Céline THILLOU,  
Directrice de  
l'Administration et  
Valorisation de la  
Recherche à l'Umons.*



---

## “ L’IA peut être un atout considérable dans les processus RH.”

---

**Du point de vue des responsables RH que le CRF accompagne régulièrement, il semble ressortir que l’IA soit une ressource pertinente pour différents processus. Quels sont les usages possibles de l’IA dans les processus RH ?**

**Céline THILLOU :** L’IA peut être un atout considérable dans les processus RH. Elle peut automatiser et optimiser le recrutement en triant les CV et en identifiant les candidats les plus qualifiés. Elle peut également être utilisée pour analyser la satisfaction des employés, prédire les risques de turnover, ou encore pour personnaliser les plans de développement professionnel. De plus, l’IA peut aider à garantir l’équité dans les processus en réduisant les biais humains. Toutefois, il est essentiel de combiner ces technologies avec une approche humaine pour maintenir l’équilibre entre efficacité et bien-être des collaborateurs.

**Les RH ont un rôle clé dans l’adaptation au changement en veillant à maintenir l’équilibre entre l’innovation technologique et les valeurs humaines. Quelles sont les bonnes pratiques en la matière selon vous ?**

**Céline THILLOU :** Les bonnes pratiques en matière d’intégration de l’IA dans les RH commencent par une communication transparente et une formation continue pour les équipes. Il est important d’impliquer les collaborateurs dès le début du processus pour qu’ils comprennent les bénéfices et les limites de l’IA. Par ailleurs, il faut veiller à préserver l’aspect humain dans les décisions critiques, en utilisant l’IA comme un support plutôt que comme un substitut. Enfin, il est crucial de surveiller régulièrement les impacts de l’IA sur les dynamiques de travail et d’ajuster les stratégies en fonction des retours des collaborateurs.

**Vous-même avez intégré l’IA au sein de votre direction de valorisation de la recherche et avez accompagné le service RH de l’Université de Mons à mettre en place l’IA. Pourriez-vous revenir sur ces deux projets, en particulier comment ils se sont déroulés ?**

**Céline THILLOU :**

L’intégration de l’IA au sein de la direction de valorisation de la recherche et du service RH de l’Université de Mons a été une expérience enrichissante. Dans les deux cas, nous avons d’abord identifié les besoins spécifiques et les processus où l’IA pouvait apporter une réelle valeur ajoutée. Bien que l’adoption ait été globalement positive, nous avons rencontré des résistances, principalement liées à la peur du changement. Il a

fallu convaincre sur la valeur ajoutée de l’utilisation responsable de l’IA. Pour surmonter ces obstacles, nous avons mis en place des sessions de formation et de sensibilisation, et nous avons impliqué les équipes dans le processus d’implémentation. Les bénéfices ont été significatifs : une meilleure efficacité opérationnelle, des gains de temps importants, et une prise de décision plus informée. Cependant, il est crucial de continuer à évaluer et à ajuster l’utilisation de l’IA pour maximiser ses avantages tout en minimisant les inconvénients.

**Vous mentionniez lors d’un atelier RH Public “Moi RH, comment approcher cette fameuse intelligence artificielle ? Auto-école des RH en matière d’IA” d’avril 2024, la nécessité que chacun s’approprie les codes de l’IA dans le cadre de son métier ; pourriez-vous nous en dire un peu plus et nous expliquer la méthodologie que vous avez employée ?**

**Céline THILLOU :** Lors de cet atelier, l’idée centrale était de démystifier l’IA et d’encourager chaque responsable RH à se familiariser avec les outils d’IA pertinents pour leur métier. La méthodologie que nous avons employée reposait sur trois piliers : la formation, l’échange et l’expérimentation. Nous avons d’abord organisé des sessions de formation pour expliquer les bases de l’IA et ses applications concrètes. Ensuite, nous avons encouragé les participants à échanger sur le futur de leur métier, identifier des tâches redondantes ou chronophages et imaginer le job RH idéal selon eux. L’humain est ressorti gagnant où chacun voulait passer plus de temps au contact des autres et moins derrière un ordinateur pour des tâches plus administratives. Le 3ème pilier, l’expérimentation, est actuellement en cours. Cette approche a permis de lever de nombreuses barrières et de rendre l’IA plus accessible à tous.

**Comment l’introduction de l’IA affecte-t-elle les collaborateurs ? Y a-t-il des résistances ou des défis particuliers à relever ?**

**Céline THILLOU :**

L’introduction de l’IA dans les entreprises peut avoir un impact significatif sur les collaborateurs. Bien que certains y voient une opportunité d’améliorer leurs compétences et d’automatiser des tâches répétitives, d’autres ressentent une inquiétude quant à la sécurité de leur emploi ou au changement de leurs responsabilités. Les résistances peuvent également provenir d’une méfiance envers la technologie ou d’un manque de compréhension de ses bénéfices. Les défis à relever incluent la nécessité d’une communication claire sur les raisons et les avantages de l’intégration



de l'IA, ainsi que la mise en place de programmes de formation pour accompagner les collaborateurs dans cette transition. Il est aussi essentiel de maintenir un dialogue ouvert pour adresser les préoccupations et ajuster les stratégies en conséquence.

### Quelles compétences et formations sont nécessaires afin de s'adapter à l'intégration de l'IA ?

**Céline THILLOU :** Pour s'adapter à l'intégration de l'IA, les compétences clés incluent une compréhension de base des technologies d'IA, ainsi que des compétences analytiques pour interpréter les données générées par ces outils. Les collaborateurs doivent également développer une aptitude à travailler avec des systèmes automatisés, tout en conservant leur capacité à prendre des décisions humaines. En termes de formation, il est recommandé d'offrir des cours sur l'IA et la data science, mais aussi sur l'éthique et la gouvernance de l'IA. Il est crucial d'adopter une approche de formation continue, car les technologies évoluent rapidement, et les compétences doivent être régulièrement mises à jour.

### Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'applications de l'IA dans la fonction publique ?

**Céline THILLOU :** L'IA trouve de nombreuses applications dans la fonction publique. Par exemple, elle est utilisée pour améliorer l'efficacité des services à la citoyenneté, comme l'automatisation du traitement des demandes administratives ou l'optimisation des processus de gestion des ressources. Elle peut également être employée dans le domaine de la santé publique pour analyser les données épidémiologiques et prévoir les tendances de propagation des maladies. Un autre exemple est l'utilisation de l'IA pour la gestion

des infrastructures urbaines, où elle aide à optimiser le trafic ou à prévoir les besoins de maintenance des infrastructures. Ces applications montrent comment l'IA peut contribuer à rendre les services publics plus efficaces et plus réactifs.

### Quel est le meilleur conseil que vous pourriez donner à un Directeur général qui souhaiterait implémenter l'IA dans son pouvoir local ?

**Céline THILLOU :** Le meilleur conseil que je pourrais donner à un Directeur général est de commencer par une approche stratégique et graduelle. Il est crucial de définir des objectifs clairs pour l'IA, alignés avec les besoins et les priorités de la communauté locale. Ensuite, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes dès le début, y compris les équipes internes, les citoyens, et les experts en IA, pour garantir une adoption harmonieuse et efficace. La formation continue et l'accompagnement au changement sont également essentiels pour surmonter les résistances et assurer que l'IA soit utilisée de manière éthique et bénéfique pour tous. Enfin, il faut être prêt à ajuster et à réévaluer régulièrement l'utilisation de l'IA pour s'assurer qu'elle continue de répondre aux objectifs fixés.

# ANTOINE HUBLET

LES USAGES DE  
L'IA DANS LES  
POUVOIRS LOCAUX :  
QUESTIONNEMENTS,  
OBSTACLES ET BONNES  
PRATIQUES



L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui dans tous les secteurs, y compris dans la fonction publique. Si certaines administrations se lancent dans l'aventure avec l'objectif d'optimiser leurs processus, d'autres restent prudentes, soucieuses de respecter les impératifs de confidentialité et incertaines des risques et des avantages réels de ces technologies. Dans ce contexte d'innovation technologique, il est crucial de comprendre les obstacles et d'adopter les bonnes pratiques pour une intégration réussie. Antoine Hublet, expert en charge de l'intelligence artificielle et du programme DigitalWallonia4.AI, nous apporte son éclairage à travers plusieurs dimensions : les questionnements qu'il importe d'aborder en matière d'IA, les obstacles rencontrés, les bonnes pratiques ainsi que des retours de terrain. Grâce à son expertise, il nous explique comment le programme Start IA permet d'offrir aux pouvoirs locaux un accompagnement sur mesure pour inventorier et valoriser leurs données, identifiant ainsi les domaines où l'IA peut véritablement apporter une valeur ajoutée.

**CRF : Pouvez-vous nous donner une brève introduction sur ce qu'est l'intelligence artificielle ?**

**ANTOINE HUBLET :** L'Intelligence Artificielle (IA) peut être définie comme un outil, représenté par un programme informatique, capable d'effectuer des tâches qui nécessitent normalement de l'intelligence humaine. Cela inclut des activités comme la reconnaissance de la parole, l'identification de motifs, la prise de décision, etc.

Pour réaliser ces tâches normalement exécutées par l'humain, l'IA va simplement et uniquement faire des statistiques sur un ensemble de données (c'est la phase d'apprentissage) pour en tirer des tendances et appliquer le même raisonnement sur de nouvelles données. En d'autres termes, l'IA apprend à partir des exemples passés pour faire des prédictions sur des situations nouvelles.

Pour apprendre et tirer de bonnes conclusions, elle a généralement besoin d'une grande quantité de données. De plus, elle est programmée pour un objectif très précis et n'est pas capable de gérer une situation nouvelle. C'est pour cela que l'IA est un formidable outil pour réaliser des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée. Contrairement à la machine, l'humain est quant à lui capable d'exécuter divers types de tâches dans un environnement variable et complexe, nécessitant de la créativité, de l'empathie, une connaissance culturelle, un jugement moral, de l'expérience ou encore de l'intuition.

L'IA ne remplacera jamais l'humain. Elle est cependant un outil pertinent pour nous dégager du temps sur les tâches routinières et formatées afin que nous puissions nous épanouir dans des tâches variées et valorisantes.

**CRF : L'intelligence artificielle est parfois source de crainte, de peur, etc. Est-ce un constat que vous posez dans la fonction publique locale ?**

**ANTOINE HUBLET :** Oui, c'est un constat général. Le baromètre de maturité numérique des citoyens wallons, publié en novembre 2023 par l'Agence du Numérique, démontre que 62% des citoyens sont préoccupés par l'impact négatif que peut avoir l'IA sur la société. Cette crainte est sans doute causée par un manque de maîtrise, autrement dit, la peur de l'inconnu, mais également par une terminologie inappropriée. Il y a donc un fort enjeu de démystification de l'IA pour faire comprendre aux collaborateurs de la fonction publique, et plus largement à l'ensemble des citoyens, que l'IA n'est pas si intelligente et rappeler que c'est simplement un outil statistique.

**CRF : On dit beaucoup que les collaborateurs utilisent l'IA sans que leur hiérarchie en ait connaissance. Quels sont les enjeux liés à cette utilisation ? Quelles sont les bonnes pratiques ?**

**ANTOINE HUBLET :** Nous savons tous qu'un marteau ne sert pas à couper ses tomates. Il en est de même pour les outils d'IA dont l'utilisation soulève des enjeux.

Le premier enjeu concerne la confidentialité des données. La fonction publique manipule des informations sensibles des citoyens. En encodant des informations dans ChatGPT, l'utilisateur partage les données qui seront potentiellement stockées, analysées et accessibles à des tiers.

Le second enjeu est la fiabilité de l'information. ChatGPT reproduit notamment les biais des données sur lesquelles il est entraîné. Ce qui peut générer des réponses incorrectes ou trompeuses.

---

*“ Pour maximiser les avantages tout en minimisant les risques, il est essentiel d’assurer que l’utilisation d’outils d’IA soit en accord avec la politique de confidentialité de l’organisation en définissant des règles d’utilisation ”*

---

Le troisième enjeu relève de la transparence algorithmique et de l’explicabilité des résultats fournis par la machine. Le but étant d’assurer que les décisions prises par l’IA soient compréhensibles et justifiables pour les utilisateurs, afin de renforcer la confiance et l’acceptabilité de ces technologies. Ce dernier point fait l’objet de nombreuses études et recherches dont une réalisée avec l’Université de Namur dont découle l’ouvrage intitulé : “Intelligence et autorités publiques” (1).

Pour maximiser les avantages tout en minimisant les risques, il est essentiel d’assurer que l’utilisation d’outils d’IA soit en accord avec la politique de confidentialité de l’organisation en définissant des règles d’utilisation. Par exemple, restreindre l’usage de l’outil aux données non sensibles. Il est également recommandé de former son personnel au risque de désinformation. Enfin, il est également possible d’utiliser des solutions plus sécurisées disponibles gratuitement en « open source ».

**CRF : Est-ce qu’il existe des enjeux spécifiques à l’utilisation de l’IA dans les pouvoirs publics locaux ?**

**ANTOINE HUBLET** : Au-delà des risques évoqués précédemment, les technologies IA permettent de gagner en réactivité et en efficacité à condition qu’elles disposent de données en qualité et en quantité suffisantes. Les pouvoirs locaux étant répartis géographiquement avec des compétences, fonctions et procédures similaires, cela génère un fort potentiel de mutualisation des données et des projets. C’est-à-dire qu’une intelligence artificielle peut être entraînée sur les données anonymisées de diverses organisations de même nature dans le but d’améliorer la probabilité de fournir un résultat pertinent. De la sorte, les pouvoirs locaux gagnent en efficacité sur les opérations répétitives et à faible valeur ajoutée traitées par la machine, mais font également une économie d’échelle sur l’investissement du projet IA.

**CRF: Comment l’introduction de l’IA affecte-t-elle les équipes de travail au sein des administrations locales ? Y a-t-il des résistances ou des défis particuliers à relever ?**

**ANTOINE HUBLET** : Avant tout, l’IA est une technologie comme une autre. Et tout projet technologique ou numérique doit être développé pour répondre à une problématique métier en collaboration avec les équipes métiers. Par exemple, les collaborateurs relèvent que l’analyse d’un permis d’urbanisme est longue, répétitive et trop procédurale. Ils se font ensuite accompagner

par un expert qui les implique dans la conception d’une solution IA visant à minimiser ce problème. Dans ce cas, l’impact de la technologie est positivement perçu. Les collaborateurs accueillent la solution et contribuent en amont à son intégration. Mais cette démarche nécessite de sortir le nez du guidon et de se faire accompagner.

Au travers d’une étude réalisée dans le cadre du programme DigitalWallonia4.AI, nous constatons que les organisations font face à deux freins pour le développement et l’intégration de projets IA. D’une part, elles ne savent pas par où démarrer. Or, elles doivent identifier les problématiques auxquelles la technologie peut répondre et prioriser les projets. Et d’autre part, les organisations publiques et privées n’ont pas les compétences en interne pour être accompagnées dans une transformation numérique en IA. C’est pourquoi l’Agence du Numérique soutient les organisations publiques et privées dans l’exploration de leurs projets IA et dans la rédaction d’un plan d’actions, grâce au dispositif Start IA de DigitalWallonia4.AI.

#### LE PROJET START IA DE DIGITAL WALLONIA

Start IA vous aide à prioriser vos projets en Intelligence Artificielle (IA) et à définir un plan d’action avec l’aide d’experts qualifiés.

**Plus d’information :** <https://digitalwallonia.be/ia/>

**CRF : Avec le recul dont vous disposez grâce au projet Start IA, quels sont les principaux défis auxquels les pouvoirs locaux de Wallonie sont confrontés lorsqu’ils intègrent l’IA ?**

**ANTOINE HUBLET** : Les principaux défis transversaux qui découlent des missions d’exploration Start IA pour les pouvoirs locaux concernent majoritairement l’extraction intelligente de champs d’information (appelés métadonnées) dans les documents envoyés par les citoyens, la diminution de la charge de travail liée au traitement des emails, la génération partiellement automatique de documents et l’automatisation de certains flux dans un processus. Comme évoqué précédemment, il s’agit de tâches chronophages et à faible valeur ajoutée. L’IA offre donc une réelle opportunité aux collaborateurs de se concentrer sur le cœur de leur métier : le service aux citoyens.



**CRF : Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'applications de l'IA dans la fonction publique locale en Wallonie ?**

**ANTOINE HUBLET** : Un projet que j'affectionne particulièrement est celui du Bureau Économique de la Province de Namur (BEP Namur) concernant la gestion des plaintes infondées liées à la collecte des déchets. Le BEP reçoit des milliers de plaintes par an relatives à la collecte des déchets, dont une proportion non négligeable de plaintes jugées « infondées ». La solution IA développée consiste à générer des propositions de réponse aux collaborateurs du BEP pour les plaintes infondées afin de dégager du temps pour le traitement des plaintes les plus pertinentes qui nécessitent davantage d'interaction avec les citoyens.

**CRF : Du point de vue des responsables RH que le CRF accompagne régulièrement, il semble ressortir que l'IA est une ressource pertinente pour différents processus. Quels sont les usages possibles de l'IA dans les processus RH ?**

**ANTOINE HUBLET** : Dans les fonctions RH, les outils IA sont principalement utilisés pour faciliter l'accès à des informations pour les collaborateurs d'une entreprise et notamment pour des informations relatives à la réglementation de travail, aux conditions d'activation d'une assurance ou encore pour améliorer la communication interne. Ces technologies peuvent également soutenir les responsables RH dans la personnalisation d'un parcours de formation.

**CRF : Est-ce qu'il existe des différences d'usage en fonction de la taille des pouvoirs locaux ?**

**ANTOINE HUBLET** : Ce n'est pas directement la taille d'une organisation qui caractérise sa capacité à se lancer dans des projets IA, mais bien la quantité et la qualité des données qu'elle collecte en cohérence avec ses objectifs stratégiques. Sans données, il n'y a pas d'intelligence artificielle. La donnée peut être vue comme le carburant des outils IA. Et la manière dont la donnée est gouvernée au sein des pouvoirs locaux n'est pas toujours en lien avec la taille de l'organisation.

**CRF : Quelles sont, selon vous, les questions que les Directions générales et les comités de direction des pouvoirs locaux et provinciaux de Wallonie devraient aborder au préalable de l'adoption de l'IA ?**

**ANTOINE HUBLET** : Avant tout, les directions générales et les comités de direction des pouvoirs locaux doivent veiller à la mise en place d'une politique de gouvernance des données pour garantir la qualité, la sécurité et la conformité des données, en alignement avec les objectifs globaux de l'organisation. Dans un second temps, les pouvoirs locaux peuvent activer des mécanismes d'accompagnement pour dresser un inventaire des données dont ils disposent, mettre en perspective ces données avec les activités de l'organisation et, enfin, identifier là où l'IA apporte une réelle valeur ajoutée. C'est notamment l'objectif du dispositif Start IA de DigitalWallonia4.AI.

**CRF : Quel est le meilleur conseil que vous pourriez donner à un Directeur général qui souhaiterait implémenter l'IA dans son pouvoir local ?**

**ANTOINE HUBLET** : En deux mots : innover et dérisquer. Les organisations que nous accompagnons sont généralement positivement surprises de l'impact (économique, organisationnel ou humain) que peut générer un projet technologique en IA. Nous disposons d'un vivier d'entreprises spécialisées dans l'intégration de solutions IA et la Région soutient pleinement ce type d'initiative. Tous les feux sont au vert pour se lancer, mais avec prudence. En effet, l'utilisation d'outils IA doit se faire en cohérence avec la stratégie, les activités et les problématiques d'une organisation. Il ne faut pas foncer tête baissée vers le développement d'une solution sans en avoir mesuré la faisabilité, l'investissement et le gain potentiel. Le succès d'une transformation numérique en IA dépend également de l'implication des collaborateurs concernés par l'usage de la technologie.

#### SOURCES :

Noémi Bontridder, Loïc Gérard, Yves Pouillet. 2022. Intelligence artificielle et autorités publiques. Pour un cadre juridique et éthique de l'IA publique en Wallonie. Larcier.

Témoignage du BEP sur son projet concernant la gestion des plaintes infondées liées à la collecte des déchets, <https://youtu.be/ETogVc7sCq0?si=ZxK177msWbtuJ7oT>

# DOSSIER

LA FORMATION, UN ENJEU CLÉ DANS  
UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

---



Dans un contexte où les pouvoirs locaux et provinciaux doivent sans cesse s'adapter à un environnement en transformation rapide, la formation continue et l'actualisation des compétences deviennent des leviers indispensables pour garantir une gestion des ressources humaines cohérente et performante. Ce dossier explore les balises et mécanismes nécessaires pour structurer une stratégie de formation efficace.

L'objectif est de mettre en lumière les éléments clés qui permettent aux pouvoirs locaux de maintenir un niveau élevé de compétence chez leurs agents, tout en répondant aux exigences réglementaires et aux défis croissants d'une administration en constante évolution. À travers une analyse approfondie, nous explorons les enjeux de la planification des formations, l'importance d'établir des parcours de développement personnalisés pour les agents, ainsi que l'impératif d'un cadre institutionnel rigoureux pour assurer la qualité et la pertinence des compétences acquises.

Les questions centrales qui orientent cette réflexion portent sur les moyens de valoriser les formations dans une perspective de développement de carrière, tout en garantissant la conformité aux obligations légales.

Nous aborderons également la manière dont de nouveaux organismes de formation peuvent se manifester afin de compléter l'offre de formation, et examinerons les thématiques prioritaires pour les plans de formation, avec un accent particulier sur les compétences numériques et comportementales, devenues cruciales pour une gestion publique moderne et efficiente.

Le dossier est structuré en plusieurs parties. La première partie analyse le rôle central de la formation en tant que pilier de la gestion des ressources humaines dans les pouvoirs locaux. Ensuite, nous présenterons les politiques et initiatives récentes en Wallonie visant à promouvoir la formation des agents. Par ailleurs, au travers de notre article sur l'agrément des formations, nous revenons sur une des missions essentielles du Conseil régional de la Formation et nous terminons avec la valorisation des formations au travers du dispositif 50/50.



# LA FORMATION : UNE PRATIQUE INDISPENSABLE POUR MENER UNE POLITIQUE DE RH COHÉRENTE

Les pouvoirs locaux wallons jouent un rôle central dans la gestion quotidienne des services publics et dans la réponse aux attentes des citoyens. Face aux défis croissants tels que la digitalisation ou encore, la complexité accrue des réglementations, les responsables des entités locales doivent constamment se réinventer et renforcer les compétences de leurs agents. La formation du personnel devient alors une pratique incontournable à ne surtout pas négliger pour permettre une politique de gestion des ressources humaines cohérente et performante, c'est-à-dire une gestion des ressources humaines qui anticipe les besoins à venir, s'adapte aux mutations et veille au développement continu des compétences des agents, tout en tenant compte des contraintes réglementaires et budgétaires.

## LES DÉFIS CROISSANTS DES POUVOIRS LOCAUX

Plus que jamais, les pouvoirs locaux sont confrontés à une transformation rapide de l'ensemble de leurs processus due aux avancées technologiques, à la digitalisation croissante, ainsi qu'aux changements réglementaires et sociétaux. Des mutations profondes qui exigent des agents, non seulement une mise à jour continue de leurs compétences, mais également une adaptabilité renforcée face aux nouvelles réalités du secteur public.

En effet, l'essor des technologies numériques bouleverse les pratiques traditionnelles et requiert des compétences spécialisées, notamment dans les domaines de la gestion de données, de la cybersécurité et de l'automatisation. La digitalisation impose également aux agents une maîtrise des outils de travail collaboratif et de communication numérique pour répondre aux attentes citoyennes en matière de transparence et d'efficacité des services publics.

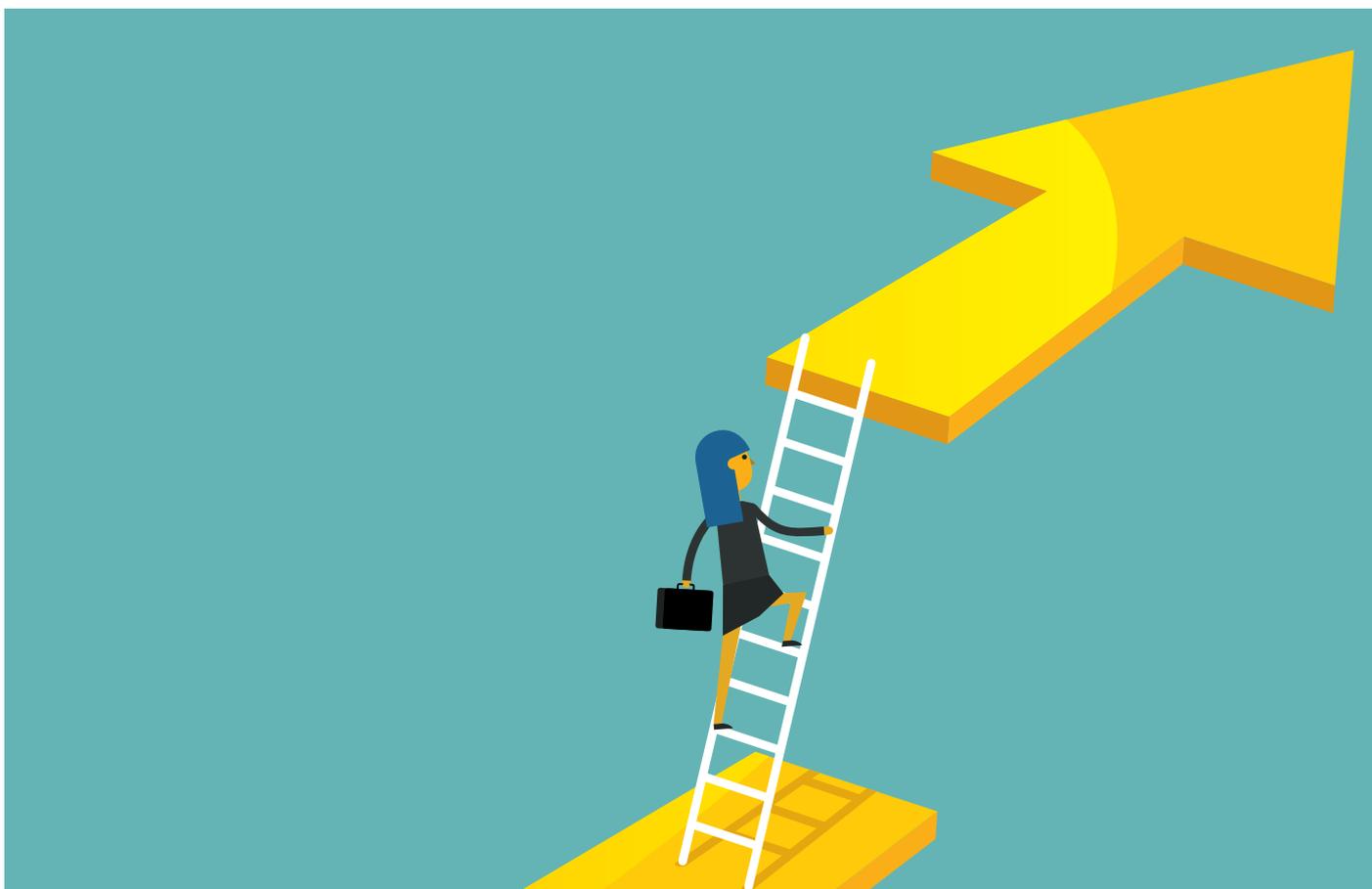
Parallèlement, l'augmentation des normes et des réglementations rendent la gestion administrative plus complexe, imposant une constante adaptation et une flexibilité face aux obligations légales en perpétuelle évolution.

Ces transformations accélérées induisent, par ailleurs, une obsolescence rapide des compétences, nécessitant un apprentissage continu pour maintenir l'employabilité des agents et répondre aux exigences de leurs postes. La formation continue devient ainsi un outil essentiel pour développer des compétences techniques et comportementales (soft skills), comme la gestion du stress et la capacité de collaboration.

## LA FORMATION COMME OUTIL STRATÉGIQUE

Couramment submergés par les urgences du quotidien, la complexité des tâches administratives ou encore les exigences imposées par les nouvelles réglementations, il n'est pas toujours aisé, pour un responsable RH, de prendre le recul nécessaire pour évaluer les opportunités à plus long terme d'une politique de formation efficace. Plutôt qu'une contrainte administrative, un plan de formation doit être envisagé comme un investissement stratégique, essentiel pour anticiper les défis futurs et accompagner les agents dans le développement continu de leurs compétences. Ce plan prépare les collaborateurs aux évolutions de leurs missions, renforçant ainsi leur expertise et leur efficacité. Il est en effet essentiel d'établir un plan de formation clair et structuré. En outre, un tel plan permet de structurer l'acquisition de compétences et d'éviter une gestion réactive uniquement centrée sur les urgences quotidiennes.

Les contraintes budgétaires représentent un autre défi important. Et si les pouvoirs locaux doivent incontestablement gérer leur budget et prioriser la formation des agents, cette contrainte financière ne devrait pas faire obstacle à une stratégie de développement des compétences cohérente et efficace. Aussi, dans ce contexte exigeant, il est crucial de ne pas perdre de vue une priorité essentielle : la mobilisation des équipes. Les inciter à suivre des formations demeure essentiel pour leur évolution professionnelle. En impliquant davantage les responsables de service dans l'identification des besoins et en valorisant la



formation dans les parcours professionnels, l'adhésion des équipes s'en verra indéniablement renforcée. En somme, au-delà d'une contrainte administrative ou légale, la formation doit être perçue comme un investissement stratégique, contribuant à anticiper les défis futurs et à accompagner durablement les agents dans leur progression professionnelle.

## VERS DES PARCOURS DE FORMATION PERSONNALISÉS ET CONTINUS

Adopter une politique de formation continue et personnalisée est désormais indispensable. Non seulement elle permet de relever les défis actuels – tels que la digitalisation accrue, les exigences réglementaires changeantes et l'évolution des responsabilités des administrations locales et provinciales – mais elle favorise également la motivation et la fidélisation des agents. La formation offre ainsi un cadre structuré et stimulant pour leur développement personnel et professionnel, et doit être intégrée pleinement dans la stratégie des ressources humaines.

Dans cette dynamique, la digitalisation des formations est devenue un levier essentiel du développement des compétences. L'adoption de nouveaux modes d'apprentissage, comme l'apprentissage adaptatif, le micro-learning ou le blended-learning (combinant présentiel et distanciel), permet aujourd'hui de personnaliser davantage les parcours de formation. Ces outils innovants adaptent les contenus en fonction des besoins spécifiques de chaque apprenant, offrant ainsi

une formation plus efficace et engageante (CRF INFO 25 <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-25/page/1>).

Ce modèle de formation moderne et flexible devient un atout majeur pour l'organisation, favorisant la montée en compétences des agents tout en répondant aux exigences du monde professionnel actuel.

Mener une politique de formation continue et personnalisée devient aujourd'hui essentiel. Outre le fait qu'elle permet de mieux répondre aux défis actuels - à l'image de la digitalisation croissante, des nouvelles exigences réglementaires et de l'évolution constante des missions des administrations locales et provinciales - elle contribue à la motivation et à la fidélisation des agents, tout en offrant un environnement propice à leur développement personnel et professionnel. L'enjeu est donc de l'intégrer pleinement dans la stratégie RH.

Dans cette perspective, la digitalisation des formations est devenue un enjeu majeur. L'introduction des nouveaux modes d'apprentissage comme l'apprentissage adaptatif, le micro-learning ou le blended-learning (mélange de formation en présentiel et à distance) offre aujourd'hui des outils permettant une plus grande personnalisation des parcours de formation, en adaptant les contenus en fonction des besoins individuels des apprenants (voir aussi le CRF INFO 25 <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-25/page/1>).

## OUVRIR LE SPECTRE DES FORMATIONS AUX NOUVELLES RÉALITÉS

En outre, face aux mutations rapides auxquelles les agents des pouvoirs locaux doivent faire face, les soft skills (compétences comportementales) sont devenues aussi importantes que les compétences techniques (hard skills). Les compétences telles que la résolution de problèmes, la collaboration, la créativité et la communication sont désormais indispensables dans le secteur public. Les DRH ne doivent donc pas négliger d'intégrer ces compétences dans leurs plans de formation.

Dans le même ordre d'idées, le bien-être des agents est de plus en plus considéré comme un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. En effet, les agents locaux étant souvent soumis à des pressions importantes, les formations à la gestion du stress et au développement personnel peuvent avoir un impact direct sur la productivité et la satisfaction professionnelle des agents.

Par ailleurs, la crise sanitaire a bouleversé les méthodes de travail en introduisant le télétravail comme norme dans de nombreuses organisations, y compris dans les entités locales et provinciales. Ces nouvelles pratiques impliquent de savoir gérer son temps et ses responsabilités de manière autonome, tout en maintenant un bon niveau de communication avec ses collègues et supérieurs hiérarchiques. Dans ce contexte, les pouvoirs locaux doivent former leurs agents pour maximiser leur efficacité dans un cadre de travail flexible. Cela implique, par exemple, de proposer des formations sur la gestion du temps, sur la productivité à distance, ou encore, sur la collaboration virtuelle à travers des outils numériques tels que Zoom, Teams, Trello, etc.

## LE DÉVELOPPEMENT CONTINU DES AGENTS

Les concepts de reskilling (requalification) et upskilling (montée en compétences) peuvent également être mis en avant pour répondre aux besoins d'adaptation des employés des pouvoirs locaux. Il s'agit en effet de renforcer les compétences actuelles des agents afin qu'ils soient en mesure de répondre aux nouvelles exigences de leur poste, dans un contexte où les missions et les outils évoluent constamment.

Par exemple, avec l'essor des outils numériques dans la gestion des services publics (automatisation, gestion de données, cybersécurité, etc.), les pouvoirs locaux doivent s'assurer que leurs agents possèdent les compétences nécessaires pour utiliser ces technologies. Dès lors, les agents pourraient se voir proposer des formations sur des outils numériques pour améliorer leur capacité à gérer des services digitalisés (e-administration, gestion de données, cybersécurité, etc.). Un moyen à ne pas négliger pour garantir la continuité de l'emploi, tout en accompagnant les mutations du secteur.

## ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : UN LEVIER DE PERFORMANCE DURABLE

Enfin, en offrant des opportunités de développement des compétences à leurs agents, les responsables des pouvoirs locaux contribuent à renforcer leur satisfaction et leur engagement. Car une implication forte des agents est, selon notre point de vue, synonyme d'une meilleure performance organisationnelle.

Ici aussi, la formation joue un rôle central pour créer un sentiment d'appartenance et d'implication parmi ses équipes. Offrir des opportunités de formation montre que l'organisation valorise ses agents et souhaite investir dans leur avenir professionnel, stimulant leur motivation et leur engagement.

Pour conclure, l'enjeu est aujourd'hui d'instaurer une culture d'apprentissage continu et d'assurer que les agents disposent des compétences nécessaires pour manœuvrer dans un environnement en perpétuelle évolution, tout en adaptant les méthodes d'apprentissage pour répondre aux besoins spécifiques de la fonction publique locale.

En investissant dans ces nouveaux domaines, les pouvoirs locaux se dotent des outils nécessaires pour non seulement améliorer la qualité des services, mais aussi pour assurer le bien-être de leurs agents et favoriser un engagement durable et une performance à long terme.

### POUR ALLER PLUS LOIN

[Développer les compétences numériques en Wallonie tout au long de la vie](#) : Cette publication aborde les enjeux du développement des compétences numériques pour tous les citoyens wallons, soulignant l'importance de la formation continue dans un monde en constante évolution technologique.

[La formation continue des employés, investir dans l'avenir, Conseil supérieur de l'Emploi](#) : Ce rapport met en lumière la nécessité pour les travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences afin de maintenir leur employabilité, en insistant sur l'importance de la formation continue.

[De nouvelles compétences pour s'adapter à la digitalisation](#)

[Les enjeux et atouts de la digitalisation de la formation pour la fonction publique](#) : Cet article explore les spécificités de la fonction publique face à la digitalisation de la formation et partage des bonnes pratiques pour réussir cette transition.

[La formation au numérique tout au long de la vie pour soutenir la résilience du marché du travail](#) : Ce projet vise à former les jeunes, les seniors, les employés et les demandeurs d'emploi aux dernières évolutions numériques, dans le cadre d'un apprentissage continu tout au long de la vie.

# RETOUR SUR LES INITIATIVES ET POLITIQUES AUTOUR DE LA FORMATION DES AGENTS DES POUVOIRS LOCAUX

Depuis les premiers jalons posés en 1994 à travers les “Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale”, tant les responsables des pouvoirs locaux que les autorités régionales ont pris des initiatives significatives pour promouvoir la formation des agents et le développement de leurs compétences. Plusieurs “textes” (décrets et circulaires) visent en effet à valoriser et professionnaliser la formation du personnel des pouvoirs locaux et provinciaux. Retour sur les principales avancées prises en faveur du développement de la formation dans les entités locales et provinciales au cours des trente dernières années.



La circulaire du 27 mai 1994 sur les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale a pour la première fois mis en lumière l'importance pour les pouvoirs locaux et provinciaux de développer une gestion efficace des ressources humaines au sein de leur organisation, notamment à travers des perspectives de carrière renforcées et une gestion plus uniforme des statuts et barèmes au sein des entités locales. Elle a introduit des notions telles que l'uniformité des barèmes, l'évaluation des agents, et la formation comme levier pour l'évolution de carrière.

## LA FORMATION POUR ÉVOLUER DANS SA CARRIÈRE

Et c'est dans ce contexte que la formation est devenue un élément central pour les agents des pouvoirs locaux et provinciaux. D'autant plus crucial par son rôle dans le cadre des évolutions de carrière et des promotions du personnel. Depuis lors, le principe de l'évolution de la carrière du personnel est soumis, entre autres, au suivi de certaines formations, dites agréées. Ces formations peuvent ainsi être valorisées. On notera également l'obligation d'agrément de ces formations par le Gouvernement wallon (voir article en page suivante dédié au dispositif d'agrément des formations).

En ce sens, la création du Conseil régional de la Formation (CRF) en 1999, a également marqué un tournant important permettant l'harmonisation des formations, la création de nouvelles formations et la formalisation de la certification des opérateurs de formation.

## LE PACTE POUR UNE FONCTION PUBLIQUE SOLIDE ET SOLIDAIRE

Dans ce contexte, le Pacte pour une Fonction Publique Locale et Provinciale Solide et Solidaire a apporté plusieurs contributions notables dans le domaine de la formation des agents des pouvoirs locaux, en lien avec les objectifs d'amélioration continue et de modernisation de la fonction publique. Il a en quelque sorte permis de structurer un cadre de formation au sein des administrations locales, définissant des objectifs plus concrets.

En somme, le Pacte représente une étape de professionnalisation et de structuration plus poussée de la formation, avec une approche plus intégrée et désormais obligatoire pour les pouvoirs locaux. Ce qui constitue une avancée significative en faveur de la formation en ce sens que, dans les Principes Généraux de 1994, la formation est associée à l'évolution de carrière et à l'évaluation des agents, mais elle est peu systématisée.

Le Pacte, en revanche, impose l'élaboration d'un plan de formation comme une condition pour accéder aux financements, rendant la planification de la formation obligatoire pour les pouvoirs locaux.

Le Pacte met également l'accent sur la valorisation des compétences et l'évaluation régulière des agents à travers une grille de critères chiffrés, visant à rendre le système de formation plus efficace et plus aligné sur les objectifs de performance des administrations locales.

Depuis 2009, la circulaire sur le plan de formation a également mis en avant l'importance de cette planification, en soulignant son rôle stratégique pour

soutenir les objectifs des entités publiques et répondre aux attentes croissantes des citoyens.

## 2016, RENFORCEMENT DE LA FORMATION CONTINUE À TRAVERS LE PRINCIPE DU 80/20

Les autorités locales ont encore franchi une étape supplémentaire au travers de la signature, en janvier 2016, de la convention sectorielle 2013-2014. Ainsi, depuis 2016, un cadre précis a été mis en place pour valoriser les formations continues dans le système d'évolution de carrière et de promotion des agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Ce cadre repose notamment sur le principe du 80/20, tel que précisé dans la circulaire n°29, qui permet aux pouvoirs locaux de valoriser jusqu'à 20 % des périodes de formation suivies sous forme de formations continues, complétant ainsi les 80 % de formations dites de base (voir article en page 36).

Les ajustements opérés sur les volumes et le contenu des formations par la circulaire n°29 visent à adapter ce dispositif aux besoins des différentes carrières, tout en tenant compte des spécificités de chaque secteur (administratif, ouvrier, culturel, technique, etc.). Il est essentiel de noter que certaines catégories, comme le personnel de soins ou le personnel de niveau A, étaient exclues de ce dispositif.

## 2024 : VERS DE NOUVEAUX PRINCIPES GÉNÉRAUX POUR UNE FONCTION PUBLIQUE LOCALE ATTRACTIVE ET MODERNE

La transformation rapide des attentes citoyennes, la digitalisation des services publics et l'impératif de transparence et d'efficacité ont conduit les autorités à réviser le cadre réglementaire de la fonction publique locale et provinciale. Ces évolutions répondent aux défis d'attractivité auxquels font face les administrations locales, souvent en concurrence avec le secteur privé pour attirer des talents.

C'est dans ce contexte que, le 13 mars 2024, le Parlement wallon a adopté deux décrets majeurs, l'un modifiant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, et l'autre réformant la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale (CPAS). Une circulaire est venue compléter ce dispositif législatif en émettant des recommandations aux pouvoirs locaux pour l'application concrète de ces nouvelles mesures.

Ces deux nouveaux décrets ont renforcé l'encadrement des politiques de formation et de gestion des compétences, introduisant des descriptions de fonction obligatoires et rendant systématique la création d'un plan de formation, permettant ainsi une gestion plus structurée des carrières et des recrutements.

## FLEXIBILITÉ ET PERSONNALISATION DE LA FORMATION

En outre, le nouveau cadre de 2024 introduit une flexibilité accrue dans l'organisation des parcours de formation. Dès lors, pour les agents de niveau E, les autorités locales conservent la responsabilité de fixer le volume de formation nécessaire à l'évolution de carrière, tout en respectant le principe d'égalité de traitement. Pour les autres niveaux, bien qu'un volume minimal de formation

soit déterminé, le contenu des formations valorisables peut être adapté, sauf exception, aux besoins spécifiques des agents. Cette souplesse permet de mieux aligner les compétences acquises en formation avec les exigences opérationnelles de l'administration.

En outre, en augmentant le pourcentage de valorisation des formations continues de 20 % à 50 %, le décret reconnaît également l'importance du développement continu dans l'optimisation des compétences, un facteur essentiel pour maintenir l'attractivité et la compétitivité des administrations locales face aux défis de la digitalisation et de l'évolution constante des missions publiques.

Pour conclure, la période 1994-2024 a marqué une transformation notable de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique locale, avec une orientation croissante vers la flexibilité, la personnalisation des parcours de formation et la valorisation des compétences. Cette approche intégrée de la formation et de la gestion des compétences renforce la qualité du service public et participe à la fidélisation des agents en offrant des perspectives de développement. En dotant la fonction publique locale de moyens pour mieux répondre aux attentes des citoyens et aux évolutions technologiques, cette réforme contribue à positionner les administrations locales comme des employeurs de choix, capables de relever les défis actuels et futurs dans un contexte de compétitivité croissante sur le marché du travail.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### CRF COMPAS INFO MAGAZINE

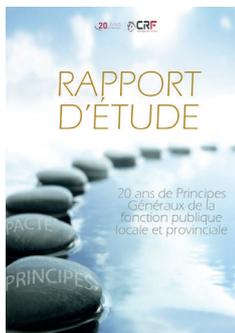


DES FORMATIONS  
CONTINUÉES POUR ÉVOLUER  
DANS SA CARRIÈRE :  
LE PRINCIPE DU « 80/20 »

ENTRETIEN  
FOCUS  
FICHE PRATIQUE

### RAPPORT D'ÉTUDES DES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE ET PROVINCIALE

Ce dixième magazine Compas Information traite du principe du « 80/20 », soit un principe qui permet d'introduire une certaine proportion de formation continuée dans l'évolution de carrière des agents de la fonction publique locale et provinciale.



### RAPPORT D'ÉTUDES DES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE ET PROVINCIALE

Dans le cadre des 20 ans des Principes Généraux de la Fonction Publique Locale et Provinciale, le Conseil régional de la Formation a mené une vaste étude destinée à faire l'évaluation des Principes généraux sous l'angle de la formation.

## LES PRINCIPAUX TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES QUI ENCADRENT ET PROMOUVENT LA FORMATION DANS NOTRE SECTEUR

[Circulaire du 27 mai 1994 \(non publiée au MB\) Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Circulaire du 04 décembre 1997 Statut pécuniaire et administratif du personnel des administrations locales et provinciales - Adaptation de certaines règles.](#)

[6 MAI 1999. - Décret portant sur la création du Conseil régional de la formation des agents des administrations locales et provinciales de Wallonie \(M.B. du 22/06/1999, p. 23616\)](#)

[Circulaire du 28 octobre 1999 \(MB du 28/10/1999\) Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Circulaire du 4/12/2001 \(MB du 04/12/2001\) - Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Circulaire du 7/7/1999 \(MB du 04/11/1999\) Procédure de certification des formations à l'intention des agents des pouvoirs locaux et provinciaux](#)

[Circulaire du 02/04/2009 - Convention sectorielle 2005-2006 - Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire. Adhésion.](#)

[Circulaire du 02/04/2009 - Convention sectorielle 2005-2006 - Plan de formation](#)

[Valorisation des formations : Le principe du 80/20 Date : 15/10/2018 - Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale - Valorisation des formations - Principe du «80/20»](#)

[Circulaire n° 29 - 15/10/2018 - Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale - Valorisation des formations - Personnel administratif, ouvrier, culturel, sportif, technique, spécifique.](#)

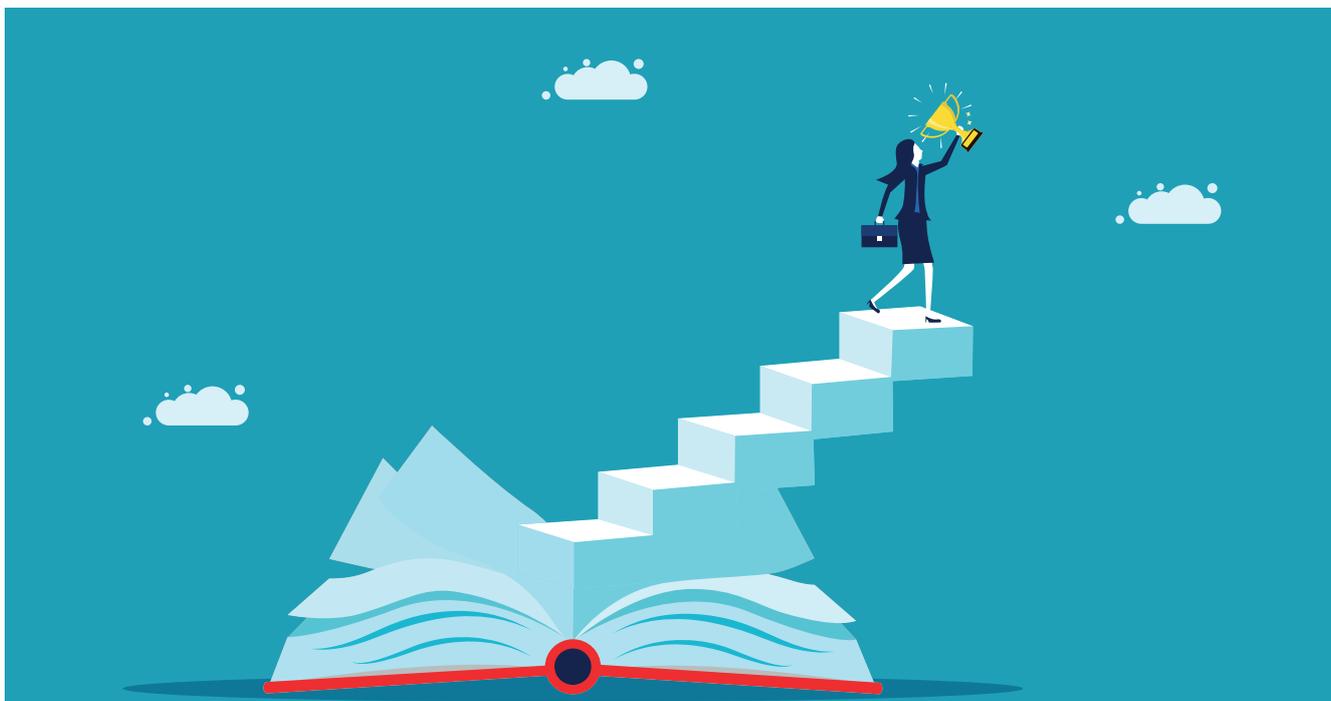
[Circulaire n°30 du 15/10/2018 - Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale - Valorisation des formations - Agrément et certifications - Modification de la circulaire n° 11](#)

[Circulaire du 26 avril 2024 : les nouveaux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)



# LA VALORISATION DES FORMATIONS DANS LES POUVOIRS LOCAUX

En tant que responsable RH dans une entité locale et à l'heure où le plan de formation est obligatoire, il est impératif de bien comprendre les différentes notions qui encadrent la formation des pouvoirs locaux et provinciaux. Une condition sine qua non pour mener une gestion cohérente de votre plan de formation.



## POURQUOI DES FORMATIONS “AGRÉÉES” ?

Lors de la révision générale des barèmes en 1994, une importance fondamentale a été accordée à la formation du personnel. Celle-ci conditionnant quasi l'ensemble des avancements barémiques ou promotions, il fallait donc garantir la qualité des opérateurs. Et parce qu'il est impératif de garantir la qualité des opérateurs et des formations proposées aux entités locales et provinciales, les opérateurs et les formations doivent être agréés par l'autorité compétente, à savoir le Gouvernement wallon par l'entremise de son administration et du CRF, pour être reconnus officiellement. Les critères d'agrément incluent notamment la qualité pédagogique de la formation, sa pertinence par rapport aux missions de l'administration, et son adéquation avec le plan de formation établi.

## FORMATION AGRÉÉE DE BASE, FORMATION AGRÉÉE CONTINUE, QUELLE DIFFÉRENCE ?

Il faut distinguer deux grands ensembles : d'une part, des formations dites « agréées de base » et d'autre part, les formations dites « agréées continues ». Tentons de distinguer plus clairement ces deux types de formation ainsi que leurs incidences sur la carrière des membres du personnel des pouvoirs locaux.

## LES FORMATIONS AGRÉÉES DE BASE

Destinées à acquérir les compétences fondamentales nécessaires pour occuper un poste dans la fonction publique locale et provinciale, les formations agréées de base sont souvent obligatoires pour l'entrée en fonction ou pour la validation de la période probatoire des nouveaux agents. Elles sont également valorisables pour l'évolution de carrière ou la promotion des membres du secteur public local et provincial.

### Caractéristiques principales

- La durée minimale d'une formation de base est de 7h/périodes (une journée).
- Elle est dispensée par des opérateurs agréés, gage de qualité.
- Elle est globale et complémentaire au titre requis.
- Elle est rattachée à une échelle de carrière.
- Elle fait l'objet d'un contrôle de l'acquis : seule l'attestation de réussite permet au membre du personnel d'évoluer ou d'être promu.
- Elle est valorisable ad vitam.

### Contenu typique

- Introduction au service public : Connaissances générales sur le fonctionnement des institutions publiques, les droits et devoirs des agents publics.

- Réglementation et procédures administratives : Compréhension des lois, règlements et procédures spécifiques au domaine d'activité de l'agent.
- Compétences techniques de base : Formations spécifiques liées au poste, comme l'utilisation des outils informatiques de base, les techniques de secrétariat, la comptabilité publique, etc.
- Adaptation aux changements législatifs et technologiques : Formations sur les nouvelles réglementations, les évolutions technologiques et les meilleures pratiques dans le domaine d'activité de l'agent.

Ne peuvent rentrer dans le cadre de la formation de base : l'évolution des normes/législations (code du bien-être, changement ou modification de réglementations, etc.), le développement personnel lié à l'individu (exemple : MBTI, gestion du stress, etc.) et les formations qui visent à acquérir la maîtrise d'une connaissance technique spécifique liée à la maîtrise d'un logiciel ou d'une application particulière. Par contre, les formations qui développent des compétences numériques transversales et durables sont considérées comme des formations de base.

## LES FORMATIONS AGRÉÉES CONTINUES

Les formations agréées « continues », sont toutes celles qui ne sont pas des formations agréées de base mais qui sont dispensées par des organismes de formation agréés. Elles sont valorisables pour la carrière de l'agent, dans le cadre du « principe du 80/20 » (évoluant désormais à 50/50).

Elles n'en sont pas moins essentielles pour permettre aux agents de s'adapter aux évolutions de leurs métiers et aux nouvelles exigences du service public. Par ailleurs, les formations continues permettent aux agents d'acquérir de nouvelles compétences et ainsi faciliter leur mobilité interne.

Sans compter que la participation à des formations continues peut être prise en compte dans les évaluations et ainsi constituer un critère favorable pour les promotions et évolutions de carrière. Enfin, il est communément admis que les agents ayant suivi des formations continues sont généralement mieux préparés pour relever les défis professionnels, entraînant une amélioration de la performance et de l'efficacité au sein de leur service.

### Caractéristiques principales

La formation continue doit avoir une durée d'au moins une demi-journée. L'opérateur doit réaliser « une évaluation à chaud » à l'issue de chaque formation. Une attestation de suivi doit être fournie par l'opérateur en fin de formation. Cette dernière précisera la durée durant laquelle la formation continue est valorisable pour l'évolution de carrière ou la promotion, sachant que la durée maximale pour valoriser une formation continue ne peut dépasser 3 ans. Ce délai dépassé, la formation ne pourra plus être valorisée dans le cadre d'une évolution de carrière.

### Contenu typique

- Perfectionnement professionnel : Formations sur des compétences avancées ou spécialisées, comme la gestion de projet, les nouvelles technologies, les langues étrangères.
- Développement personnel : Formations sur le développement des compétences interpersonnelles, comme la communication, la gestion du stress, le leadership.

En conclusion, la distinction entre formations de base et formations continues permet en quelque sorte de structurer le développement des compétences des agents, avec des impacts positifs tant sur leur performance individuelle que sur l'efficacité globale des services rendus aux citoyens.

## DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION DE BASE

**LES FORMATIONS DÉFINIES** : il s'agit des formations qui comportent un volume de formation et un nombre de périodes à suivre dont le contenu est défini par les circulaires découlant des Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale ; ce contenu est par conséquent obligatoire et ne peut être modifié.

*Dans la circulaire n°27, le programme des sciences administratives (module 1) que peut suivre le personnel relevant de la carrière du personnel administratif représente un exemple de formations définies par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale.*

**LES FORMATIONS SEMI-OUVERTES** : ce sont des formations qui comportent un volume de formations dont une partie seulement du contenu est définie. Le volume de formation, non défini, peut être choisi par le pouvoir local ou provincial à condition qu'il s'agisse de formations utiles à la fonction (cette utilité est laissée à l'appréciation du pouvoir local ou provincial).

*Un exemple de programme de formations semi-ouvertes concerne le personnel relevant de la carrière du personnel spécifique. Dans le cadre du passage (promotion) de niveau B1, B2, B3, B4 spécifique vers A1 Chef de bureau spécifique, un programme de formations semi-ouvertes est convenu dans la circulaire n°20.*

**LES FORMATIONS OUVERTES** : ce sont les formations qui comportent un volume de formations dont le contenu n'est pas défini par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale ; le contenu est donc laissé à l'appréciation du pouvoir local ou provincial pour autant que les formations soient utiles à la fonction (cette utilité est laissée à l'appréciation du pouvoir local).

*Un exemple d'un programme de formations ouvertes est celui des formations non déterminées que peut suivre le personnel relevant de la carrière du personnel ouvrier de niveau D.*

[Retrouvez la liste des formations de base dans le catalogue de formation CRForm](#)



## VERS UNE MODERNISATION DU RÉGIME DE FORMATION CONTINUE DANS LE SECTEUR PUBLIC LOCAL ET PROVINCIAL : LE PRINCIPE DU 50/50

Depuis les premiers jalons posés en 1994 à travers les “Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale”, tant les responsables des pouvoirs locaux que les autorités régionales ont pris des initiatives significatives pour promouvoir la formation des agents et le développement de leurs compétences. Plusieurs “textes” (décrets et circulaires) visent en effet à valoriser et professionnaliser la formation du personnel des pouvoirs locaux et provinciaux. Retour sur les principales avancées prises en faveur du développement de la formation dans les entités locales et provinciales au cours des trente dernières années.

C'est avec le souci d'assurer une plus grande adéquation entre les compétences des agents publics et les besoins du service public local qu'au cours des dernières années, les autorités régionales ont introduit d'importantes réformes destinées à moderniser le régime des formations continues. Parmi les avancées les plus significatives : le dispositif de la valorisation des formations continues (principe du 80/20), aujourd'hui revu à la hausse à travers l'introduction du principe du 50/50.

Comme nous l'avons exploré dans les articles précédents, la formation continue est désormais unanimement reconnue comme un levier essentiel pour dynamiser la gestion des ressources humaines dans le secteur public local et provincial. Elle se révèle être une clé incontournable pour répondre aux défis actuels qui touchent les administrations publiques, faisant de l'apprentissage continu un pilier central de leur efficacité, à l'instar des circulaires signées en 2016 par la ministre



Les circulaires relatives au principe du « 80/20 » et « 50/50 » dont il est utile de prendre connaissance pour appréhender de façon plus détaillée cette mesure sont les suivantes :

- **CIRCULAIRE RELATIVE AU PRINCIPE DU « 80/20 »**

Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Le Principe du « 80/20 ».

- **CIRCULAIRE N°29**

Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Personnel administratif, ouvrier, culturel, sportif, technique, spécifique.

Cette circulaire explicite la nouvelle mesure et indique les modifications apportées aux circulaires « formations » et ce, pour chaque type de personnel concerné.

- **CIRCULAIRE N°30**

Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Agrément et certifications – Modification de la circulaire n°11. Cette circulaire modifie la circulaire n°11 relative à la procédure de certification des formations.

des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives, Valérie De Bue. Avec comme principale mesure, l'introduction du principe du « 80/20 » visant à moderniser le régime des formations valorisables dans le secteur public local et provincial. A travers ce dispositif, les entités locales et provinciales se sont vues offrir la possibilité de valoriser un volume de formation continue à hauteur de 20% maximum du volume global de formations liées à une évolution de carrière et/ou de promotion.

La réforme de la fonction publique locale et provinciale de 2024 constitue également une étape majeure dans cette mise en conformité des processus de gestion des ressources humaines aux réalités actuelles, en proposant une nouvelle proportion de valorisation des formations continues pour les évolutions et promotions de carrière. Au lieu de suivre le modèle précédent du principe du 80/20, où 20 % des formations continues étaient valorisables, cette nouvelle approche introduit une répartition égale : 50 % des formations de base et 50 % des formations continues peuvent désormais être prises en compte pour la valorisation dans le cadre des évolutions professionnelles.

Cette répartition reflète l'importance pour les autorités de la formation tout au long de la vie, qui devient une nécessité pour maintenir l'employabilité et répondre aux défis technologiques et sociaux. En ce sens, on pourrait dire du principe du 50/50 qu'il :

- Renforce le socle commun de formations de base, indispensables pour toute fonction.
- Introduit plus de souplesse dans la reconnaissance des compétences acquises au travers des formations continues, en les valorisant de manière plus significative pour les promotions et évolutions de carrière.

- Encourage l'apprentissage continu, en rendant les formations continues plus attractives et valorisables.

Pour les pouvoirs locaux et provinciaux, l'enjeu principal réside dans la mise en œuvre efficace de cette nouvelle mesure, qui implique :

- La révision des programmes de formation afin d'intégrer les formations continues valorisables dans le cadre des promotions et évolutions de carrière.
- La gestion proactive des ressources humaines, en permettant une plus grande flexibilité dans le développement des compétences des agents.
- L'adaptation aux nouveaux défis technologiques et réglementaires, pour garantir que les agents disposent des compétences nécessaires pour assurer des services de qualité.

Le principe du « 50/50 » incite ainsi les pouvoirs locaux à adapter leur offre de formation pour qu'elle réponde mieux aux besoins de leurs agents, tout en maintenant un haut niveau d'exigence en matière de compétences professionnelles. Il permettra également de renforcer la motivation des agents publics en leur offrant la possibilité de développer des compétences diversifiées, tout en rendant les carrières dans le secteur public plus attractives et dynamiques.

Ce nouveau dispositif marque donc une avancée importante vers une gestion des ressources humaines plus flexible, proactive et en phase avec les réalités contemporaines.

# LES OUTILS DU CRF AU SERVICE DE LA FORMATION

## CRFORM : LE CATALOGUE DES FORMATIONS DE RÉFÉRENCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX EN WALLONIE

Apparu avec la réforme de 2024, le catalogue CRForm se présente comme une porte d'entrée unique vers un ensemble de formations pertinentes destinées aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux en Wallonie. Un outil indispensable pour encourager le développement des compétences au sein de votre organisme.



### UNE PLATEFORME DE CENTRALISATION EFFICACE

Disponible gratuitement, CRForm est un catalogue centralisé en ligne qui regroupe des formations accessibles aux pouvoirs locaux, proposées par des organismes de formation agréés et membres de la plateforme TOBE. L'objectif principal de CRForm est de faciliter la mise en adéquation de l'offre de formations avec les besoins en compétences des pouvoirs locaux, afin de répondre efficacement à leurs besoins en développement professionnel.

### LES OBJECTIFS DE CRFORM

Le catalogue CRForm vise à répondre à plusieurs objectifs :

- Centraliser les formations : CRForm permet de réunir les formations pertinentes pour les pouvoirs locaux, permettant ainsi aux agents, DRH et DG d'accéder directement à un agenda complet des formations actives et programmées des opérateurs.
- Faciliter l'accès à l'information : Grâce à un moteur de recherche performant, CRForm offre la possibilité de rechercher des formations sur base de différents critères, simplifiant ainsi l'accès à l'information sur les formations existantes.
- **Renforcer le développement des compétences** : En mettant en évidence l'offre de formations liées à diverses compétences, CRForm favorise le renforcement des dispositifs de formation et contribue à l'adéquation entre l'offre de formations et les besoins en compétences des pouvoirs locaux.

## LES AVANTAGES DE CRFORM

Le catalogue CRForm apporte des avantages tant pour les organismes de formation que pour les agents des pouvoirs locaux :

**Pour les organismes de formation** : CRForm leur permet d'enrichir et de contribuer au développement d'un catalogue de formations partagé. De plus, il offre une visibilité accrue à leurs formations.

**Pour les agents et les services RH** : CRForm leur permet de trouver des formations adaptées à leurs besoins, qu'ils soient ou non liés à leur métier actuel.

## DES FORMATIONS VARIÉES ET À JOUR

Le catalogue CRForm propose une large gamme de formations, incluant des formations agréées de base, des formations continues et des formations non agréées. Ces formations peuvent se dérouler en présentiel, en distanciel, de manière hybride, ou encore sous forme de replays de webinaires et d'e-learning. La particularité de CRForm, c'est que toutes les formations affichées dans le volet agenda sont actives et datées, garantissant ainsi leur actualité.

## FOCUS CARRIÈRE, UN OUTIL POUR COMPRENDRE ET MAÎTRISER SA CARRIÈRE

Pensé pour accompagner les agents des services publics locaux et provinciaux dans la compréhension et la gestion de leur parcours professionnel, Focus Carrière se présente comme un outil intuitif et interactif. Il offre une vision approfondie des opportunités de recrutement, d'évolution et de promotion au sein de la fonction publique locale et provinciale.

Concrètement, l'outil met à disposition des diagrammes clairs et explicites, illustrant les différents parcours de carrière possibles en fonction des catégories et niveaux de personnel. Ces représentations détaillent les conditions d'accès, les modalités pratiques, ainsi que les formations nécessaires, tout en s'appuyant sur les textes de référence pertinents.

Dans cette optique, Focus Carrière constitue un allié précieux, tant pour les agents que pour les responsables des ressources humaines. Ses principaux atouts incluent :

**Un gain de temps significatif** : en centralisant des informations complètes et régulièrement mises à jour, l'outil permet aux agents d'éviter des recherches fastidieuses parmi des données éparpillées, optimisant ainsi leur temps et leurs efforts.

**Une meilleure maîtrise de sa carrière** : En proposant des informations précises, claires et adaptées, Focus Carrière aide les agents à mieux comprendre les étapes de leur développement professionnel et à planifier leur progression en toute sérénité.

## COMMENT PUBLIER DANS CRFORM ?

La publication des formations dans CRForm est réservée aux organismes de formation agréés. L'encodage des formations s'effectue via la plateforme TOBE, où les opérateurs de formation disposent d'un profil spécifique. L'encodage peut se faire manuellement ou via un système d'importation CSV, ce qui rend l'ajout de formations flexible et pratique.

CRForm est donc bien plus qu'un simple catalogue de formations. C'est l'outil de centralisation, de visibilité et de développement de compétences qui s'impose comme la référence pour les formations destinées aux pouvoirs locaux en Wallonie.

**Une clarification des processus** : Grâce à ses schémas explicatifs et ses fiches détaillées, l'outil démystifie les procédures de recrutement, d'évolution et de promotion, rendant l'accès aux opportunités de carrière plus fluide et transparent.

En résumé, Focus Carrière s'impose comme un outil indispensable pour tout agent désireux de prendre en main son avenir professionnel au sein des services publics locaux et provinciaux. En offrant une vue d'ensemble claire et structurée des possibilités de carrière, il joue un rôle clé dans le développement et l'épanouissement professionnel des agents.

### LA CARRIÈRE DE PRINCIPE

Dans le cadre du nouveau dispositif réglementaire encadrant les principes généraux de la fonction publique locale et provinciale, les catégories de personnel ont été regroupées au sein d'une structure unifiée, appelée « carrière de principe ».

Cette réforme conserve l'organisation de l'administration en niveaux tout en adoptant une approche davantage axée sur les compétences. Désormais, la classification repose principalement sur des critères objectifs, tels que l'obtention d'un diplôme, d'un titre de compétences ou d'un titre de formation.

[Découvrez les nouvelles évolutions de carrière](#)

# NEW SKILL



## LOADING.....

## CONCLUSION

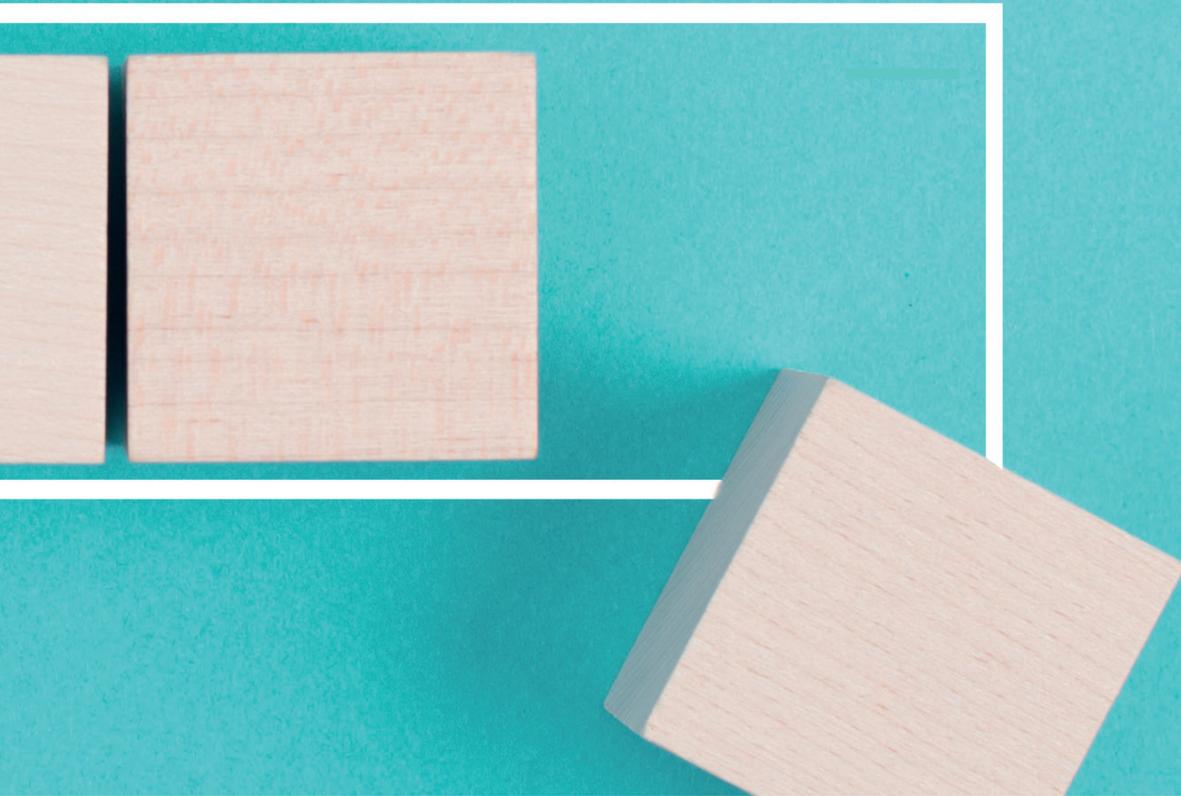
Au fil de ce dossier, nous avons mis en évidence l'importance fondamentale de la formation, qu'elle soit initiale ou continue, comme un pilier essentiel de la gestion des ressources humaines au sein des pouvoirs locaux et provinciaux. Face aux défis contemporains, tels que la digitalisation, les mutations réglementaires et les attentes croissantes des citoyens, la formation se distingue comme un levier stratégique indispensable pour garantir l'adaptabilité et l'excellence des administrations publiques.

Ce dossier a permis d'explorer les différents mécanismes et dispositifs qui structurent une politique de formation efficace. Du développement des carrières à la qualité des programmes délivrés par des organismes agréés, en passant par les initiatives visant à encourager l'engagement des agents dans leur parcours professionnel, chaque aspect souligne l'importance d'une approche cohérente et visionnaire. Des outils tels que le principe du 50/50 ou le catalogue CRForm témoignent d'une volonté affirmée de moderniser les pratiques et de renforcer les compétences au sein des équipes administratives.

Au-delà des obligations réglementaires, investir dans la formation s'impose comme une décision stratégique visant à accompagner les transformations en cours tout en

maintenant un service public de qualité. Loin de constituer une simple contrainte administrative, la formation continue est un moteur d'innovation, d'efficacité et de motivation, qui contribue également à renforcer l'attractivité et la compétitivité des administrations locales.

Dans un secteur public en constante évolution, la réussite d'une politique de formation repose sur la capacité des responsables à anticiper les besoins, mobiliser les ressources nécessaires et favoriser un apprentissage continu. En créant un environnement qui encourage l'acquisition de compétences en phase avec les réalités numériques et sociétales actuelles, les pouvoirs locaux se donnent les moyens de construire une fonction publique robuste, résiliente et alignée sur les attentes des citoyens. Ainsi, investir dans la formation, c'est investir non seulement dans l'avenir des agents et des administrations, mais également dans la capacité des pouvoirs locaux à relever les défis d'une société en perpétuelle transformation, tout en demeurant fidèles à leur mission première : servir l'intérêt général.



## RESSOURCES INTÉRESSANTES

[Circulaire relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Les principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Pacte pour une fonction publique sociale et solidaire](#)

[Circulaire : Les nouveaux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[Rapport d'étude : 20 ans de principes généraux de la fonction publique locale et provinciale](#)

[FOCUS CARRIERE, l'outil pour comprendre et maîtriser sa carrière](#)

[CRForm, le catalogue de référence des pouvoirs locaux et provinciaux](#)

# REPORTAGE

## RETOUR SUR LA MASTERCLASS START RH SUR L'ATTRACTIVITÉ ET LE MARKETING DU RECRUTEMENT

---



---

Le 7 juin dernier, le CRF a organisé un atelier d'une journée destiné à la communauté Start RH lors de laquelle nous avons abordé le marketing du recrutement en compagnie de Muriel Paré, RH au sein de la direction stratégique du CPAS de Wavre, et de Carine Deville, coach en stratégie RH et en communication, fondatrice de FlexiRH. Lors de cette journée participative, regroupant 40 participants environ et alliant théorie et pratique, nous avons exploré comment repenser les stratégies de recrutement, les moderniser, façonner un parcours candidat ; autrement dit, nous avons exploré les similitudes entre le monde du marketing et du recrutement.





La journée s'est déroulée en deux parties :

- La première, organisée durant la matinée, était intitulée : Les bonnes pratiques au service de votre culture d'entreprise et de l'identification des candidats à vos offres d'emploi.
- La seconde, organisée durant l'après-midi, était intitulée : Écoutons les candidats ! Les bonnes pratiques au service de vos épreuves écrites et de vos entretiens oraux.

Ces deux parties ont permis de faire la part belle aux explications plus théoriques, délivrées par Carine Deville, aux retours d'expérience de terrain, proposés par Muriel Paré, ainsi qu'à la co-construction et aux partages avec deux travaux de groupe.

## CULTURE D'ENTREPRISE ET OFFRES D'EMPLOI

En ce qui concerne les offres d'emploi, ce sont différents outils qui ont été partagés : carte d'empathie, persona, etc., avec une finalité formulée par les deux oratrices : "Le but n'est pas d'attirer n'importe qui mais les candidats que l'on souhaite".

Autant d'éléments qui permettent une réflexion sur le fond et sur la forme de ce que constitue une offre d'emploi. Ainsi, les discussions ont porté sur la description de fonction.

Comme Carine Deville l'a souligné : "la description de fonction nous aide à voir au-delà des tâches et à mettre en évidence les responsabilités qui sont à l'intérieur du poste à pourvoir". La description de fonction permet alors de nourrir le contenu de l'offre d'emploi mais

aussi de réfléchir aux objectifs de la personne une fois entrée en fonction, à ses premiers défis qui pourront figurer dans l'offre d'emploi.

Lors des travaux de groupe, ce sont plusieurs idées qui sont ressorties comme essentielles :

- La créativité dans l'utilisation des outils ;
- La nécessité de procéder par essai-erreur ;
- L'implication des collaborateurs dans tous les processus : de la définition des valeurs de l'organisation, en passant par l'identification des atouts de l'institution et par l'offre d'emploi proprement dite ;
- La nécessité de l'honnêteté et de la transparence ;
- L'importance de ne plus générer une offre d'emploi dans l'urgence et au dernier moment mais de soigner cette étape.

Finalement, c'est sur le binôme RH-chargé de communication qu'a porté une partie des échanges soulignant l'importance de ce binôme pour mener une réflexion sur les supports classiques de publication des offres d'emploi et les types de réseaux sociaux qui peuvent être ciblés en fonction du poste à pourvoir.

## ÉPREUVE ÉCRITE ET ORALE

En ce qui concerne l'épreuve de recrutement, différents outils ont été partagés : l'écoute au travers de la communication contre-intuitive, la méthode STAR(R), l'importance de maîtriser l'art du questionnement, etc. Autant d'éléments qui nourrissent le processus de sélection et l'adéquation entre le candidat et le poste à pourvoir. A cet égard, retenons ce conseil de Carine Deville : "Derrière chaque question posée, il faut se demander quel est le critère qui se cache, ce qu'on veut vérifier. C'est essentiel !"

Concernant la méthode STAR, cette technique de questionnement utilisée lors de l'entretien oral pour sonder les candidats sur les compétences comportementales, nous nous sommes arrêtés sur la signification de cet acronyme :

**S** **S pour Situation** : Description du contexte ou de la situation.

**T** **T pour Tâches** : Les tâches ou responsabilités spécifiques du candidat dans cette situation.

**A** **A pour Actions** : Les actions précises que le candidat a entreprises pour accomplir les tâches.

**R** **R pour Résultats** : Les résultats obtenus suite aux actions entreprises.

Carine Deville a notamment ajouté une dimension finale ; le R pour la Réflexion : invitant le candidat à faire un focus sur les axes d'amélioration et les leçons tirées de cette situation.

Finalement, il a été particulièrement mis en évidence que la procédure de recrutement ne s'arrêtait pas au moment de l'embauche et de la signature du contrat de travail, mais que le processus d'onboarding faisait partie intégrante de la démarche. Une démarche illustrée au sein du CPAS de Wavre et mise en pratique par Muriel Paré qui nous a partagé ses bonnes pratiques :

- Le livret d'accueil ;
- La mise en place d'une séance d'accueil pour tous les nouveaux arrivants ;
- Les entretiens de planification.

Lors des ateliers de co-création, les participants se sont projetés dans la mise en œuvre de l'ensemble des outils partagés durant la journée et ont répondu aux questions suivantes :

- Quels sont nos rêves en matière de marketing du recrutement ?
- Comment les mettre en œuvre et de quoi a-t-on besoin ?

## CE QUE LES PARTICIPANTS EN ONT PENSÉ

**La moyenne de satisfaction à l'égard de ce coaching : 8/10**

“Ce coaching est intéressant parce qu'il est urgent de repenser et rafraîchir nos pratiques de recrutement dans les pouvoirs locaux ; il est indispensable de challenger nos habitudes pour se recentrer sur l'objectif poursuivi. Ce coaching, et les coachings du CRF de manière générale, nous offrent le moment de déconnexion nécessaire pour réfléchir vraiment...”

“Je tiens à souligner la richesse des échanges et la qualité de la matière apportée par les intervenantes.”

“Je recommanderais ce coaching aux Directeurs généraux pour venir appuyer la démarche RH sur ce thème.”

## CONCLUSION

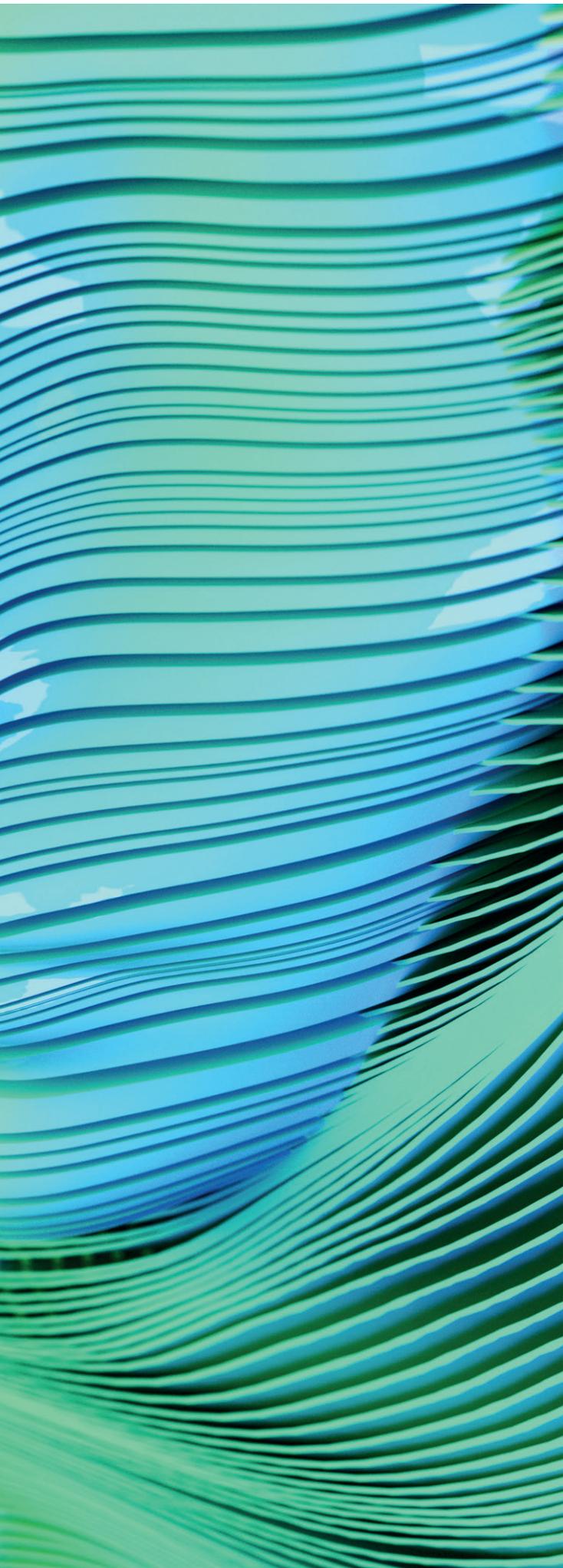
Une journée riche de partages d'expérience et de bonnes pratiques que nous ne manquerons pas de planifier à nouveau. N'hésitez pas à nous faire part de votre intérêt en nous écrivant à [info@crf.wallonie.be](mailto:info@crf.wallonie.be).

# L'IA POUR VOS PROCESSUS RH USAGES ET BONNES PRATIQUES

## VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE !

Nous souhaiterions en savoir davantage sur votre utilisation de l'IA et vos usages. Pour ce faire, n'hésitez pas à participer à notre enquête disponible en suivant ce lien :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScd0T07CEjupKwaO6X22f4XztYeFFAgMKi7r57WojjXwqrtUA/viewforum?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScd0T07CEjupKwaO6X22f4XztYeFFAgMKi7r57WojjXwqrtUA/viewforum?usp=sf_link)



---

**Si beaucoup d'entreprises ont déjà recours à l'IA dans le domaine de la logistique, du marketing et de la relation clients, le mouvement est plus timoré du côté RH, souligne Harvard Business Review France. Dans nos pouvoirs locaux wallons, il existe cependant des pratiques de terrain dont nous souhaitons faire le relai.**

**Dans cette fiche pratique, nous vous proposons d'explorer comment l'intelligence artificielle générative, et en particulier Chat GPT, peut s'avérer pertinente pour vos projets en RH. Il s'agit d'investiguer les usages possibles et d'identifier des bonnes pratiques en la matière en nous concentrant uniquement sur l'IA générative de texte, sachant que nos métiers sont en majorité rédactionnels.**

**Comme Vincent Pittard l'explique dans le webinaire de l'UVCW "L'intelligence artificielle et les pouvoirs locaux - opportunités, enjeux et impacts potentiels", "vous devez considérer ces IA comme des stagiaires. Soyez précis, concis, directifs et critiques et n'utilisez l'IA que dans des matières où vous disposez d'une expertise, autrement dit lorsque vous savez vérifier".**

**Fort de ces éléments, nous vous proposons dans cette fiche pratique quelques réflexions générales sur l'IA, des cas d'usage possibles en RH et nous vous invitons à tester l'IA avec quelques bonnes pratiques en tête.**

# RÉFLEXIONS GÉNÉRALES SUR L'IA

Ces derniers mois, l'IA s'avère une thématique récurrente dans les pouvoirs locaux qui s'invite à de nombreux débats, y compris dans les ressources humaines.

Au-delà, on constate que certains collaborateurs l'utilisent sans même en informer leur hiérarchie, au risque de dérives et d'une utilisation potentiellement dangereuse pour nos pouvoirs locaux en charge de l'intérêt général.

Pour éviter de jouer aux apprentis sorciers, des réflexions sont menées, notamment par l'Union des Villes et des Communes, des midis de l'IA sont organisés dans certains pouvoirs locaux et cela conduit certains, soit à interdire la technologie, soit à mener une réflexion pour l'encadrer.

La Ville de Charleroi a par exemple chargé les juristes de son service RH d'investiguer comment l'IA pouvait être utilisée et à quelles conditions au sein de l'organisation. Et, le président de la Fédération des Directeurs généraux de communes, Fernand Flabat, d'encourager à mener à bien une approche réflexive sur les missions de son organisation afin de déterminer les tâches qui peuvent être déléguées à l'IA et les tâches qui nécessitent une démarche intellectuelle et humaine.

Les CPAS s'inscrivent dans cette même démarche, choisissant d'ailleurs cette thématique pour leur prochain congrès régional.

De vastes réflexions en perspective aussi pour sensibiliser et veiller à dispenser les formations adéquates aux agents pour permettre d'interagir avec l'IA et auxquelles le CRF est particulièrement attentif.

Au-delà, certains usages semblent se dégager dans les processus RH et c'est ce que nous vous proposons d'explorer, en plus de bonnes pratiques en la matière.

## QUELS SONT LES USAGES POTENTIELS DE L'IA DANS LES PROCESSUS RH?

Au travers des échanges et des retours d'expérience sur le terrain des pouvoirs locaux, nous avons listé une série de tâches liées aux ressources humaines pour lesquelles vous pourriez utiliser l'IA. Il s'agit de montrer comment l'IA peut s'avérer un assistant pertinent dans le processus en question.

De manière générale, l'IA peut être utilisée pour :

- Résumer et synthétiser des textes,
- Rédiger des PV de réunion,
- Rédiger des emails,
- Rédiger des projets de délibération,
- Analyser des données,
- Brainstormer,
- Etc.

En ce qui concerne les statuts et le règlement de travail, l'IA peut être un outil au service de la communication et de la vulgarisation. Ainsi, une intercommunale qui souhaite rester anonyme explique avoir créé un chatbot interne qui permet aux collaborateurs d'interagir avec le statut et le règlement de travail. Si un collaborateur se pose une question particulière sur ses congés par exemple, au lieu de l'adresser au service RH, il l'adresse à un robot qui génère une réponse basée sur le règlement de travail spécifique de l'institution. Cela permet au service RH de se décharger d'une série d'échanges et de mails récurrents.

L'IA est utilisée pour personnaliser les parcours d'onboarding en fonction de son type de profil DISC et de ses préférences de communication.

L'IA est également utilisée pour préparer l'évaluation et aider les managers à poser les bonnes questions et à objectiver leur ressenti.

Enfin, l'IA peut être utile pour rédiger des offres d'emploi attractives. Voici un modèle de prompt que la rédaction du CRF INFO vous propose en s'inspirant des modèles proposés par le prompt HUB institué :

*“ Mets-toi dans la peau d'un recruteur. Écris-moi une offre d'emploi complète pour le recrutement d'un [nom du poste] en [type de contrat] chez [nom de l'organisation + description en quelques mots + localisation]. Cette personne rejoindra l'organisation [temporalité] dans le but de [mission globale du poste]. L'annonce de recrutement sera découpée en plusieurs parties : brève description de l'organisation, missions principales, profil recherché, modalités du poste. Expérience requise : [X ans] ou diplôme recherché [diplôme]. Assure-toi que l'offre d'emploi soit structurée et percutante. Le ton de l'annonce doit être [ton à définir]. Avantages : [télétravail, chèques repas, etc].*

Pour la préparation d'un écrit avec un examen portant sur les marchés publics et le rôle de la tutelle, un chef de bureau administratif dans une commune nous explique avoir utilisé Chat GPT pour créer un QCM avec 20 questions (et leur corrigé). Il témoigne également de son utilisation de Chat GPT pour générer un compte-rendu à l'issue d'une épreuve de recrutement.

Il nous explique : “Pour moi, Chat GPT est un assistant génial. Je lui ai donné toutes mes notes prises lors d'une épreuve orale et les éléments que j'avais épinglés à la suite de l'audition de candidats. Je lui ai ensuite demandé de m'aider à formuler mes conclusions. Il m'a non seulement aidé dans la structuration du rapport et a repris mes notes pour formuler les conclusions. Il ne m'a plus resté qu'à valider et reformuler quelques éléments et le rapport était finalisé. Cela m'a fait gagner beaucoup de temps”.

Finalement, un RH d'un pouvoir local nous partage son utilisation de Chat GPT pour la rédaction d'emails sensibles.

*“En tant que RH, pour éviter d'être trop émotionnel (ou à chaud) dans certains échanges, je demande parfois à Chat GPT de m'aider. J'introduis l'email que j'aurais pu envoyer, ses idées principales et je demande à Chat GPT*

*de reformuler cet email de manière professionnelle, sans jugement et sans passion ; le résultat est très pertinent. Dans le même ordre d'idée, je l'utilise aussi pour faire des recadrages et m'assurer que je suis parfaitement objective”.*

Chat GPT peut permettre au RH d'envisager des pistes pour des problématiques comme la résolution de conflits, l'amélioration de la communication interne, le développement des compétences ou d'une culture d'entreprise, la gestion du changement, etc.

Voici un modèle de prompt que la rédaction du CRF INFO vous propose en s'inspirant des modèles proposés par le prompt HUB institute.

Mets-toi dans la peau d'un responsable des ressources humaines. Imagine que tu dois résoudre un conflit entre collaborateurs au sein de [nom de l'organisation + objectif]. Voici la situation à laquelle tu dois faire face : [décrire situation]. Propose la meilleure solution pour résoudre le problème.

## QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR QUE LES RH S'APPROPRIENT L'IA DANS LEUR MÉTIER ?

- **Anonymisez les données** et n'encodez pas de données sensibles dans l'IA afin de respecter la protection des données à caractère personnel (RGPD). En effet, par défaut, Chat GPT utilise vos données pour améliorer ses connaissances et ses réponses.
- **Conversez** : L'IA générative est une IA conversationnelle. Ne vous arrêtez donc jamais à la première réponse et interagissez en identifiant ce qui vous convient ou ce qui ne vous convient pas.
- **Découpez votre propos en étapes** : Si la vous paraît fastidieux, vous pouvez également demander à l'IA de découper votre propos en plusieurs étapes que vous pourrez valider.
- **Choisissez votre IA en fonction de votre objectif** : Chat GPT est une IA généraliste mais il existe de nombreuses autres technologies plus spécifiques.
- **Personnalisez vos questions** : Contextualisez, donnez des exemples, soyez précis) et reformulez les réponses. Les réponses sont des textes généraux qui risquent d'être répétitifs et de manquer d'originalité. Lorsque vous êtes satisfait de la formulation d'une question récurrente, enregistrez votre prompt et réutilisez-le en le contextualisant.
- **Demandez à l'IA de vous poser des questions** pour vous challenger et améliorer votre propre travail.
- **Régulez l'usage de l'IA** dans votre service ou dans votre organisation en rédigeant une charte de bonnes pratiques.
- **Faites preuve d'esprit critique** : L'utilisation de Chat GPT apporte de nombreux avantages mais présente certains risques.
- **“Soyez transparents** : Informez que vous utilisez l'IA pour prendre des décisions, traiter les données du personnel, etc.
- **Formez-vous !**

## CONCLUSION

On l'a vu au travers des pratiques investiguées, l'IA peut s'avérer une ressource de choix pour une série de processus liés à la gestion administrative du personnel ; de plus, certaines tâches liées aux ressources humaines peuvent s'avérer pertinentes. L'IA permet de libérer les RH de certaines tâches redondantes - et parfois rébarbatives - et de recentrer les RH sur la valeur ajoutée de leur fonction : être sur le terrain, enrichir par de nouvelles idées !

Néanmoins, et comme l'évoquait récemment la revue Harvard Business Review, “l'IA est une véritable lame de fond, porteuse d'opportunités autant que de risques. Comme pour d'autres innovations de rupture, il importe au dirigeant de faire pencher la balance du bon côté”.

Faire pencher la balance du bon côté ? C'est à la fois se poser les bonnes questions en tant que dirigeant, décoder, réguler, former, etc.

Chat GPT, s'il est autorisé par votre administration et s'il est utilisé avec esprit critique et en respectant les principes éthiques, est un assistant qui peut vous faire gagner du temps, mais pas n'importe comment.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Gestion des RH dans la fonction publique : quel apport de l'IA ?

Weka.fr, 19/06/2024 <https://www.weka.fr/actualite/fonction-publique/article/gestion-des-rh-dans-la-fonction-publique> - La DGAFP esquisse une stratégie d'usage de l'intelligence artificielle (IA) en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État.

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Publications%20DGAFP>

Modèle de prompts disponibles sur HUB institute en suivant ce lien : <https://www.hubinstitute.com/articles/les-9-prompts-chatgpt-pour-simplifier-le-travail-dans-les-ressources-humaines>.

Jardin S, Viaouet Y. 2024. L'IA et la cybersécurité : amie ou ennemie des entreprises ?, <https://www.hbrfrance.fr/innovation/l-ia-et-la-cybersecurite-amie-ou-ennemie-des-entreprises-60679>.

N'hésitez pas également à découvrir le webinaire de l'Union des Villes et des communes intitulé "L'intelligence artificielle et les pouvoirs locaux – opportunités, enjeux et impacts potentiels" du 8 avril 2024" et disponible en replay en suivant ce lien: <https://www.uvcw.be/formations/webinaires/4158>.

# TESTÉ POUR VOUS

## DES POWERPOINTS BLUFFANTS GRÂCE À GAMMA

Les supports visuels, on le sait tous, permettent d'illustrer une présentation, d'en faciliter la compréhension, de canaliser l'attention.

Toutefois, leur conception est parfois chronophage et nécessite des compétences propres aux spécialistes de la communication. Deux solutions extrêmes : soit on y passe du temps (trop de temps), soit on s'en tient au strict minimum (un power point basique, une mosaïque de titres et de textes). L'intelligence artificielle (IA) résout le dilemme : elle permet de réaliser des présentations designs et percutantes, en quelques minutes.



Évidemment, si l'IA nous assiste, nos compétences sont à mobiliser : nos compétences numériques, pour nous familiariser avec l'application, mais surtout nos compétences comportementales (clarification, esprit critique, analyse, etc.).

Nous avons testé plusieurs générateurs de présentations IA. L'un d'entre eux nous a vraiment bluffé : <https://gamma.app/>.

Le logiciel, très intuitif et agréable, vous guide pas à pas.

Ce logiciel en ligne permet plusieurs approches : on peut créer des présentations classiques en utilisant ponctuellement l'assistance de l'IA, on peut importer sa présentation afin de l'améliorer grâce à l'IA et enfin et surtout, on peut également générer une présentation en donnant des consignes à l'IA.

Ces consignes (les fameux "prompts") peuvent tenir en quelques lignes pour formuler votre besoin (votre sujet, votre objectif, votre public cible, le nombre de slides, par

exemple) ou être un texte plus abouti (vous pouvez coller le plan de votre présentation, vos notes, des directives précises, etc.).

Après avoir formulé votre besoin ou chargé vos données, l'IA génère le plan de votre présentation : vous pouvez modifier les titres de vos slides ou en ajouter. Vous choisissez également la longueur des textes, de la présentation (brefs, moyens ou détaillés) ainsi que le type d'images (provenant du web ou générées par l'IA) ou leur style (les couleurs, l'ambiance, ...). Bref, vous restez maître de votre présentation mais l'IA vous donne un sérieux coup de pouce !

L'étape suivante vous donne un aperçu du thème et vous propose d'autres styles.

Le logiciel a obtenu toutes les informations dont il a besoin. Votre présentation est générée en une seconde ! Vous pouvez la modifier, la présenter, l'importer (en .pdf ou en .ppt) ou la partager. En toute transparence, vous pouvez indiquer que l'IA vous a assisté dans la génération du contenu.

## LES AVANTAGES DE GAMMA

- Le fait de valider les différents éléments (le plan, le graphisme, ...) fait gagner beaucoup de temps et permet un résultat très pertinent.
- Les images sont de grande qualité et correspondent au texte.
- Le graphisme est très soigné.
- Le texte généré est pertinent et abouti. Si vous transmettez votre propre texte, il est tout à fait respecté. Il peut aussi être judicieusement amélioré ou résumé.
- Si un slide ne vous convient pas (par son contenu, sa structure ou le choix de l'illustration), vous pouvez le modifier manuellement (la bibliothèque propose de nombreuses images variées). Vous pouvez également donner vos consignes à votre assistant IA.

## LES INCONVÉNIENTS

- Franchement, nous sommes convaincus et bluffés. La présentation est fluide, riche en informations claires et structurées, agrémentée de couleurs et d'images pertinentes. Le tout en quelques minutes !
- Puisqu'il faut être critique : nous jugeons que l'aide de l'IA dans la modification des slides ne permet pas toujours d'obtenir rapidement le résultat attendu (et chaque prompt nous coûte quelques crédits). Il est donc important de prendre le temps de bien formuler son prompt (Chat GPT ou une autre IA peut nous y aider). La qualité du rendu dépend de la qualité des consignes !
- Le plus grand regret est de voir son nombre de crédits diminué et la difficulté sera de ne plus pouvoir bénéficier de la version gratuite. En effet, Gamma fonctionne par crédit et permet une utilisation gratuite jusqu'à 400 crédits (la génération d'un powerpoint de 8 slides coûte 40 crédits).

## GAMMA EN IMAGES

Nous avons d'abord testé Gamma en important le texte de la fiche pratique de ce webzine sur les usages de l'IA en ressources humaines.

Le texte est respecté, la structure est mise en évidence (et nous permet de vérifier si notre texte est cohérent), l'IA a ajouté des sous-titres pertinents.



# LU POUR VOUS

## PENSEZ L'AVANT, ACCOMPAGNEZ L'APRÈS, INSPIREZ VOS APPRENANTS

Ce livre d'Anne-Marie Cuinier est un indispensable pour tout formateur. Il aborde la motivation, l'engagement et la personnalisation de l'apprentissage.



L'engagement des apprenants est au cœur de la démarche de l'auteure. S'appuyant sur des techniques de marketing, elle propose des stratégies pour capter l'intérêt des apprenants avant, pendant et après la formation. Avant la formation, elle insiste sur l'importance de susciter la curiosité grâce à des outils comme les persona, la carte d'empathie et la signature pédagogique. Ces outils permettent de comprendre les besoins et motivations des apprenants pour mieux les attirer et les préparer à la formation.

Pendant la formation, Anne-Marie Cuinier recommande l'utilisation d'outils interactifs et de méthodes dynamiques pour maintenir l'engagement. Elle met en avant le storytelling, les nudges, et le modèle AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Action) pour structurer les sessions de manière captivante. L'organisation du parcours apprenant est essentielle, avec un plan de communication adapté et une démarche d'onboarding et d'offboarding pour assurer une expérience continue et cohérente.

Après la formation, l'accompagnement est clé. Anne-Marie Cuinier propose des outils de suivi et d'évaluation, comme le Net Promoter Score (NPS), pour mesurer la

satisfaction des apprenants et identifier les ambassadeurs de la formation. Elle encourage l'utilisation de feedbacks continus et constructifs pour améliorer les futures sessions et garantir une amélioration continue.

Ressource essentielle pour repenser la formation de manière globale, avant, pendant et après, ce livre met l'accent sur une approche centrée sur l'apprenant et une personnalisation accrue des parcours de formation. C'est un guide pratique et complet pour tout professionnel de la formation désireux de transformer ses pratiques et de maximiser l'engagement de ses apprenants.

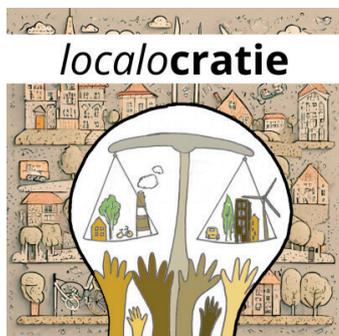


*Anne-Marie Cuinier. 2024. "Créer des expériences de formation engageantes. Pensez l'avant, accompagnez l'après, inspirez vos apprenants". Paris. Dunod.*

# ÉCOUTÉ POUR VOUS

## LE PODCAST LOCALOCRATIE

## REGARDS CROISÉS SUR LES POUVOIRS LOCAUX



Dans le podcast Localocratie, Xavier Marichal investigate le rôle des pouvoirs locaux et questionne une série d'acteurs administratifs essentiels de la vie locale.

On a épinglé pour vous les interviews de Charles Havard, Martine Rademaker ou encore Mélanie Lazzari.

### LOCALOCRATIE, ÉPISODE 3 : « CHARLES HAVARD - RÉACTIVITÉ, LE MAÎTRE-MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL »

Dans cet épisode, Charles Havard, directeur général de la commune de Visé, partage son expérience et son rôle dans la gestion communale. Il met l'accent sur l'importance de la réactivité pour répondre efficacement aux besoins des citoyens. Il explique comment il équilibre la relation entre l'administration et l'autorité politique pour garantir une gestion fluide et proactive des services communaux. Charles Havard aborde également les défis et les imprévus qu'il rencontre quotidiennement et comment la réactivité est essentielle pour y faire face.

### LOCALOCRATIE, ÉPISODE 6 : « MARTINE RADEMAKER - DIRECTRICE FINANCIÈRE GARANTE DE LA BONNE GESTION DES DENIERS PUBLICS »

Deuxième poste dit de « grade légal » au sein d'une commune, le ou la directrice financière assume une double fonction au sein de l'administration : d'une part veiller à la légalité des dépenses (ce que faisait déjà l'ancien rôle de « receveur communal »), d'autre part être la conseillère budgétaire et financière de la Commune et du Collège.

Martine Rademaker exerce cette fonction à Oupeye, et explique très pédagogiquement les spécificités des finances communales : un budget qui est également une autorisation de dépenser mais qui doit normalement toujours être à l'équilibre, un budget qui se dédouble entre un budget ordinaire et un budget extraordinaire pour les investissements. Avec elle, nous creusons toutes ces spécificités qui balisent la gestion démocratique et transparente d'une institution publique.

### LOCALOCRATIE, ÉPISODE 11 : « MÉLANIE LAZZARI - DIRECTRICE DE CPAS, LES MAINS DANS LE CAMBOUIS »

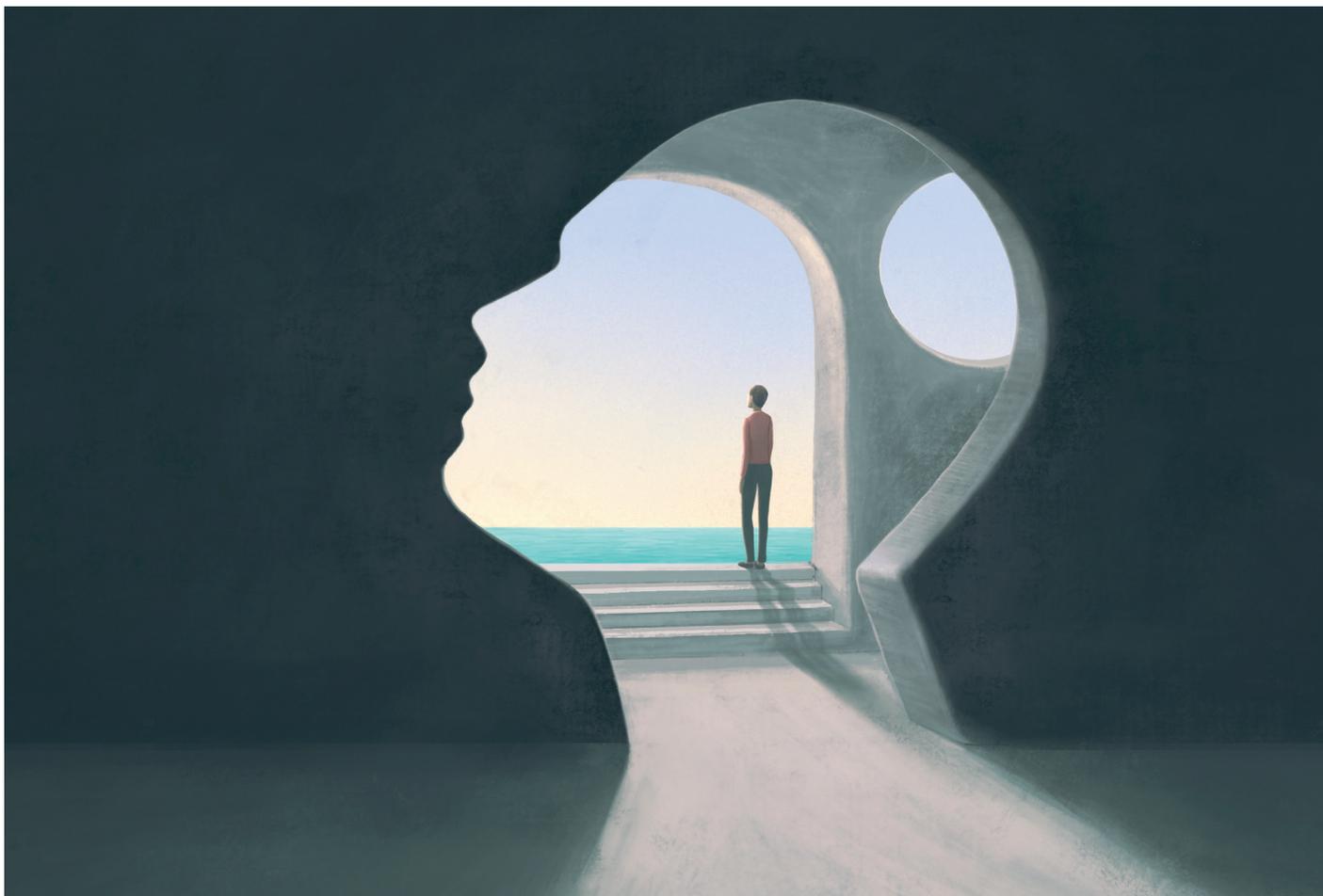
A côté des services communaux, une deuxième institution occupe une place importante dans nos communes : le Centre Public d'Action Sociale (CPAS). Découverte de l'étendue des services rendus par un tel centre avec Mélanie Lazzari, directrice générale du CPAS d'Hannut.

Car l'action sociale dépasse largement l'aide sociale, et à Hannut, le CPAS propose de nombreux services : aide familiale, livraison de repas à domicile, insertion sociale, insertion professionnelle, crèche, maison de repos, résidence-service, et même une entreprise de travail adapté.

Si chaque service est coordonné par une personne différente, Mélanie Lazzari nous parle de son rôle de directrice pour mettre de l'huile dans les rouages, ainsi que de la confiance à établir avec la présidence (politique) du CPAS afin de garder un cap cohérent ensemble.

# LU POUR VOUS

## ADOPTER UN ÉTAT D'ESPRIT DE CROISSANCE



Durant ses nombreuses années de recherche en psychologie, Carol Dweck a découvert l'existence de deux états d'esprit bien distincts : l'état d'esprit fixe et l'état d'esprit de développement. L'état d'esprit fixe suppose que nos qualités et capacités sont déterminées dès la naissance et sont immuables. À l'inverse, l'état d'esprit de développement suggère que nos capacités peuvent être développées par le biais de l'effort, de l'apprentissage et de la persévérance.

Carol Dweck explique comment ces états d'esprit influencent notre comportement, nos choix et nos interactions avec les autres.

Carol Dweck ne se contente pas de décrire les états d'esprit ; elle offre aussi des conseils pratiques pour cultiver un état d'esprit de développement. Elle suggère des stratégies pour changer notre dialogue intérieur, pour réagir aux échecs de manière constructive et pour encourager les autres, notamment les enfants, à adopter un état d'esprit de développement.

Le livre regorge d'exemples tirés de la recherche de l'experte et d'autres études, illustrant comment l'état d'esprit influence le comportement dans des situations réelles. Elle inclut des cas de figures publiques comme des athlètes et des dirigeants d'entreprise, montrant comment un état d'esprit de développement les a aidés à atteindre le succès malgré les obstacles.

*Source: Dweck, C. S. (2016). **Changer d'état d'esprit : Une nouvelle psychologie de la réussite.** Mardaga*

# VU POUR VOUS

## COMMENT SE FORMER À L'IA, GRATUITEMENT ET À VOTRE RYTHME

---



Alors que l'IA semble s'imposer partout et fait couler beaucoup d'encre, certains d'entre vous se demandent certainement comment se former à l'IA ?

Nous vous recommandons Elements of AI, la formation gratuite mise à disposition par MinnaLearn et l'University of Helsinki, en partenariat avec Sorbonne Université. Des cours en ligne dans plus de 30 langues pour expliquer et comprendre les applications que recouvre l'intelligence artificielle dans notre quotidien, le tout au sein d'une communauté disponible et à l'écoute !

Toutes les infos : <https://www.elementsofai.com/>

Cette formation introductive est complétée par une seconde partie, d'un volume d'environ 50 heures, intitulée «Building of AI» et destinée à approfondir ses connaissances et concevoir son projet d'IA.

Toutes les infos : <https://buildingai.elementsofai.com/>

# LES ACTIONS DU CRF

## DES AGENTS DE PROPRETÉ DE LA VILLE DE HUY ET DE LA COMMUNE DE MARCHIN OFFICIELLEMENT CERTIFIÉS

Le 28 mai dernier, 9 agents de propreté de la Ville de Huy et 2 agents de la commune de Marchin ont reçu un Titre de compétence en présence du Ministre du Logement, des Pouvoirs locaux et de la Ville, Christophe Collignon.

Ces agents ont, pour la première fois, eu la possibilité de faire valider officiellement leurs compétences, dans les bâtiments de la Ville, sous convention avec le Centre de validation des compétences de l'EPS de Huy-Waremme. Une belle opportunité de valoriser ce métier et ces agents !

Ce projet de valorisation des agents a pu se mettre en place grâce à une collaboration efficace entre la Ville, la commune, le Consortium de validation des compétences, le Centre de validation des compétences EPS de Huy-Waremme et le Conseil régional de la Formation (CRF).

Découvrez le dispositif de validation et de valorisation des compétences, [https://crf.wallonie.be/doc.php?rub\\_id=146&site=1&lg=1&doc\\_id=592](https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=146&site=1&lg=1&doc_id=592)

## 34 PARTICIPANTS POUR NOTRE PROMOTION 4 START RH "DÉCOUVREZ LES SPÉCIFICITÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE"

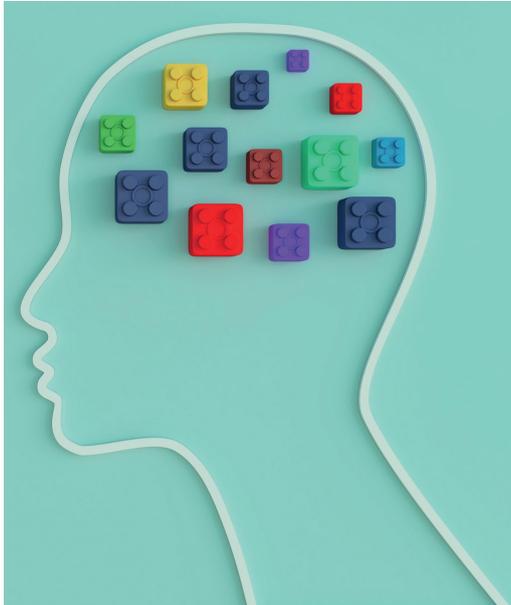


Le 1er août dernier, le CRF a clôturé son appel à participation pour la séquence 1 du module Start RH "Découvrez les spécificités de la fonction publique locale". Ce sont pas moins de 34 participants qui nous ont rejoints.

En ce qui concerne le type d'entité, ce sont en majorité des communes (**58,8%**) qui nous rejoignent, suivies des CPAS (**35,3%**).

En ce qui concerne la fonction exercée par les participants, ce sont majoritairement des responsables RH, gestionnaires ou employés RH (**64,7%**), suivis des Directeurs généraux et DG f.f. (**35,3%**).

Similairement aux autres promotions Start RH, le groupe de Starters RH est en majorité féminin (**70,6%**).



**RENFORCEZ VOTRE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES**

# **PARTICIPEZ AUX COACHINGS DU CRF**

[CRF.WALLONIE.BE](http://CRF.WALLONIE.BE)

sur notre sélection de lieux de coaching