

# CRF INFO

## COMPAS MAGAZINE



## L'IA DANS LES POUVOIRS LOCAUX

### ENTRETIEN

Entretien avec France BURGY,  
Directrice générale du CNFPT  
jusqu'en septembre 2025

### FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La soft skill : l'optimisme

### REPORTAGE

Des trajets de formations au service de la validation et de la valorisation des compétences :  
retour d'expérience de la commune de Chaudfontaine

### FICHE PRATIQUE

Le feedback sandwich : connu, rassurant... mais parfois trompeur

# ATTRIRER DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE MARKETING RH



**Prochain coaching**  
25/11/2025  
DE 09:00 À 16:00

Repenser vos stratégies de recrutement, les moderniser, façonner votre parcours candidat, voilà autant de leviers qui permettent d'attirer les talents dans les pouvoirs locaux.

*Destiné aux Directeurs généraux et Directeurs des Ressources Humaines dans les pouvoirs locaux wallons, disponible dans le catalogue de formations CRForm*

Dans un contexte de forte concurrence pour attirer les talents, il est temps de repenser votre manière de communiquer sur vos offres d'emploi, en valorisant ce qui fait la richesse de votre organisation : le sens, la stabilité, le cadre de vie, la mission publique, l'équilibre humain.

Informations & inscriptions :  
[evenements.crf.wallonie.be](http://evenements.crf.wallonie.be)



# DANS CE NUMÉRO

## L'IA DANS LES POUVOIRS LOCAUX



### 8 FOCUS

Huit obstacles qui freinent la réflexion stratégique

### 10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

L'optimisme

### 16 ENTRETIEN

Entretien avec France BURGY, Directrice générale du CNFPT jusqu'en septembre 2025

### 20 DOSSIER

L'intelligence artificielle dans les pouvoirs locaux : entre prudence, opportunités et expérimentations

### 46 MAISON RH

La fonction publique séduit les jeunes travailleurs en France... et si nous nous en inspirons ?

### 50 REPORTAGE

Des trajets de formations au service de la validation et de la valorisation des compétences : retour d'expérience de la commune de Chaudfontaine.

### 56 FICHE PRATIQUE

Feedback bienveillant : sortez du sandwich, testez la matrice SBI

### 58 CRFORM

Ça bouge sur CRForm

### 62 LU POUR VOUS

Ce sera l'IA et moi. Comprendre l'intelligence artificielle et transformer son métier

### 64 LU POUR VOUS

Petite philosophie des algorithmes sournois

### 65 VU POUR VOUS

Le MOOC "L'intelligence artificielle... avec intelligence !"

### 66 LES ACTIONS DU CRF



Agir ici et maintenant : notre ligne de conduite !  
Cette conviction s'est exprimée avec force lors du Carrefour des Compétences organisé en mai dernier. Elle trouve aujourd'hui un nouvel écho dans ce numéro, à travers un dossier dédié à l'intelligence artificielle dans les pouvoirs locaux.

Notre intention n'est pas de céder à l'effet de mode, mais d'éclairer les usages concrets de l'IA : comment elle peut être mobilisée pour soutenir l'action publique, renforcer la qualité des services aux citoyens, et surtout, augmenter les compétences humaines sans les remplacer. Les témoignages et retours d'expériences réunis dans ce dossier le montrent : tout est affaire de stratégie, d'éthique, et de bon sens.

Pour accompagner les pouvoirs locaux dans cette transformation, le CRF renforce ses dispositifs et innove. Deux nouveautés marquantes viennent soutenir cette dynamique :

- Une nouvelle plateforme Internet, pensée pour faciliter l'accès aux ressources, outils et services du CRF, avec des entrées par publics et thématiques.
- De nouveaux formats de coaching, plus souples, plus ciblés, pour répondre aux besoins concrets des équipes sur le terrain, dans leur diversité et leur quotidien.
- À ces innovations s'ajoute le catalogue CRForm, véritable carrefour entre l'offre et la demande de formations. Conçu comme un outil unique et en constante évolution, il centralise les formations les plus utiles aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Nouvelles thématiques (sécurité, intelligence artificielle, cybersécurité, logiciels techniques...), replays de webinaires, modules pratiques pour les RH : l'offre s'enrichit en continu, au rythme des besoins du terrain et des apports des opérateurs de formation.

Ce déploiement s'inscrit dans la continuité du plan d'action présenté à Sambreville, qui repose sur cinq priorités structurantes: identifier, valider, renforcer, développer et aligner les compétences, en lien étroit avec les processus RH (plus de détails sur notre plan d'action : <https://crf.wallonie.be/fr/contenu/carrefourdes-competences-2025-agir-concretement-face-aux-transitions/> ).

À travers ce plan, nous réaffirmons notre volonté de proposer des réponses concrètes, rapides et partagées, en lien étroit avec les partenaires du secteur.

Le socle de cet accompagnement, c'est bien entendu la Maison RH, que nous continuons à déployer et à adapter avec vous. Véritable cadre de référence, elle structure notre action pour aider chaque entité à construire une politique RH cohérente, sur mesure, et tournée vers l'avenir. Un avenir que nous abordons avec confiance et, plus que jamais, des solutions concrètes.

#### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

#### RÉDACTION ET COORDINATION

Audrey COQUELET, Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

#### ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Jonathan PIRET, Directeur général de la Ville de Jodoigne

Sébastien PINOY, Directeur général du CPAS de Gembloux

France BURGY, Directrice générale du CNFPT jusqu'en août 2025.

Cécile BEAUJEAN, Assistante sociale pour le service social du personnel à la Commune de Chaudfontaine  
François AMEL, Responsable du Centre de Validation de l'Enseignement de Promotion Sociale de Huy-Waremme

David IGLESIAS, Directeur des Ressources Humaines à la Commune de Chaudfontaine

Fadoua EL HAMDI, Chargée de Partenariats au Consortium de validation des compétences

Stéphanie BOUVEROUX, Chargée de projets au Conseil régional de la Formation

Guillaume WYMMERSCH, Chargé de projets au Conseil régional de la Formation

#### GRAPHISME

Julie WIDART.

#### CRÉDITS PHOTOS

Freepik, Istock.

#### 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**

## **POURQUOI LE MANAGEMENT PAR LE SOURIRE EST-IL UNE VALEUR SÛRE ?**

Le pouvoir du sourire sur le bien-être mental est indéniable, tant pour vous que pour vos collaborateurs selon Harvard Business Review.

### **SOURCE**

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27879-pourquoi-le-management-par-le-sourire-est-une-valeur-sure/>



**31%**

**Selon une étude de Gallup de 2024, 31% des moins de 35 ans ne se sentent pas bien au travail.**

**40% de la Gen Z se dit mal préparée dans leur cursus au monde du travail.**

**40%**

# LES MIDDLE MANAGERS DEVIENDRONT-ILS DES CHASSEURS DE TALENTS ?



Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de manque d'attractivité, une question émerge : les middle managers des pouvoirs locaux wallons pourraient-ils devenir des acteurs directs du recrutement, voire des «chasseurs de talents» ?

Traditionnellement, le recrutement dans les administrations locales est centralisé au sein des services des ressources humaines. Cependant, certaines communes peinent à pourvoir des postes vacants pendant de longs mois.

Dans le secteur privé, une tendance se dessine : les managers opérationnels sont de plus en plus impliqués dans le processus de recrutement, notamment via des plateformes comme LinkedIn.

Cette approche permet une meilleure réactivité et une identification plus précise des besoins spécifiques des équipes.

Transposer cette pratique au sein des pouvoirs locaux wallons pourrait offrir des avantages similaires. Cependant, cela nécessiterait une adaptation des pratiques actuelles, notamment en formant les middle managers aux techniques de recrutement et en leur fournissant les outils adéquats.

## SOURCE

<https://www.focusrh.com/tribunes/apres-le-manager-coach-le-manager-chasseur-un-changement-de-paradigme-dans-le-recrutement-par-louise-enescaux-35805.html>



## D'ICI 2026, PLUS DE 80% DES ENTREPRISES AURONT ADOPTÉ DES API OU DES MODÈLES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

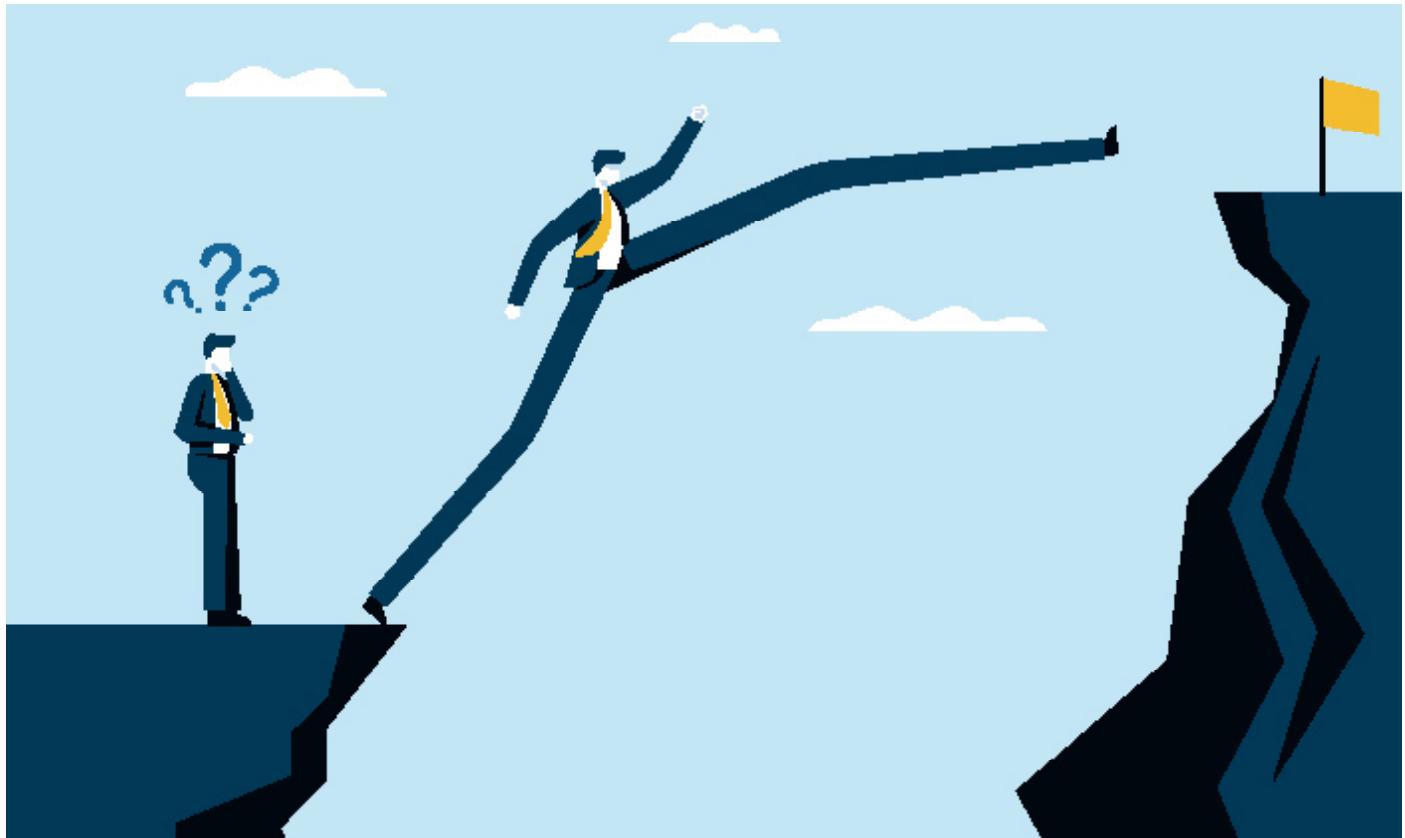
Selon un rapport de Gartner, d'ici 2026, plus de 80% des entreprises auront adopté des API ou des modèles d'intelligence artificielle, contre moins de 5% en 2023.

## SOURCE

Dejoux, C. (2025). Ce sera l'IA générative et moi: Comprendre l'intelligence artificielle et transformer son métier. Vuibert.

# FOCUS

## HUIT OBSTACLES QUI FREINENT LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE



La réflexion stratégique n'est pas un luxe réservé aux grands exercices de planification : c'est une gymnastique quotidienne qui consiste à envisager, en même temps, le problème, son contexte, les options possibles et leurs impacts, afin d'arrêter des décisions réellement alignées sur les objectifs de l'organisation. Pourtant, dans le tourbillon des courriels, des réunions et des urgences, il est tentant de réagir à chaud — et donc de sacrifier le temps de réflexion au profit de décisions instantanées, souvent peu créatrices de valeur.

Prendre conscience des huit freins majeurs qui sabotent cette discipline (détail excessif, objectifs flous, conclusions hâtives, déficit de connaissances, distractions, compétences limitées, biais personnels et manque de temps) est le premier pas : c'est lui qui permet de mettre en place des garde-fous méthodiques, de protéger des créneaux de réflexion profonde et, in fine, de renouer avec une stratégie vivante plutôt qu'avec une succession de coups d'instinct.

# LES 8 FREINS

Passons en revue les 8 freins courants qui peuvent détourner votre attention :

## 1. L'ATTRAIT DES DÉTAILS

### POURQUOI IL NUIT ?

On se noie dans le « comment » avant de cerner le « pourquoi » et le « quoi », perdant la vue d'ensemble.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

- Se forcer à reculer d'un pas ;
- Commencer par clarifier contexte et objectifs.

## 2. OBJECTIFS ORGANISATIONNELS FLOUS

### POURQUOI IL NUIT ?

Des cibles vagues mènent à des décisions incohérentes, guidées par des préférences personnelles plutôt que la valeur créée.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Définir et communiquer des objectifs précis, mesurables et compris de tous.

## 3. CONCLUSIONS HÂTIVES

### POURQUOI IL NUIT ?

On saute aux solutions sur la base d'hypothèses non vérifiées ou de biais, bâclant l'analyse de la cause.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Tester les hypothèses, questionner les évidences, explorer les causes premières.

## 4. CONNAISSANCES INSUFFISANTES

### POURQUOI IL NUIT ?

Manque d'expérience ou de compréhension sectorielle = occasions ratées et mauvaises prévisions.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

S'entourer d'experts, mener une veille, apprendre en continu.

## 5. TROP DE DISTRACTIONS

### POURQUOI IL NUIT ?

Les interruptions fragmentent l'attention, empêchant la prise de recul nécessaire.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Créer des plages de travail sans notifications ; Un environnement propice à la concentration.

## 6. COMPÉTENCES PEU DÉVELOPPÉES

### POURQUOI IL NUIT ?

Sans maîtrise des outils et méthodes, on ignore comment structurer la réflexion.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Se former, pratiquer, observer des stratégies aguerris.

## 7. MAUVAISE CONNAISSANCE DE SOI & MANQUE D'OUVERTURE

### POURQUOI IL NUIT ?

Les biais inconscients limitent les perspectives et la remise en question.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Identifier ses biais, inviter la controverse constructive, rester curieux.

## 8. MANQUE DE TEMPS

### POURQUOI IL NUIT ?

Les priorités multiples et les urgences grignotent les moments de réflexion profonde.

#### PISTE DE CONTOURNEMENT

Bloquer du temps dédié à la stratégie ; accepter de « ralentir pour mieux accélérer ».

## COMMENT NEUTRALISER CES PIÈGES?

Cultiver une véritable réflexion stratégique exige 3 ingrédients : de la clarté (objectifs et critères de succès limpides), du recul (temps protégé, réduction du bruit) et une discipline d'apprentissage continu (remise en question des biais, acquisition d'expertise).

À défaut, nous basculons vers des décisions rapides mais myopes, minées par la tentation d'entrer trop tôt dans les détails.

Ces huit pièges, pourtant universels, peuvent être neutralisés avec des pratiques simples que nous avons identifiées comme des pistes de contournement.

## CONCLUSION

Penser stratégiquement dans une commune ou un CPAS, ce n'est pas ralentir l'action : c'est lui donner du sens, éviter la dispersion, et construire une vision partagée, cohérente et durable. Cela demande du temps, de la méthode... mais surtout de la lucidité face aux huit pièges qui guettent toutes les organisations, même les plus engagées.

En neutralisant ces obstacles — en amont des décisions comme dans leur mise en œuvre — les pouvoirs locaux se donnent les moyens de piloter avec plus de clarté.

## SOURCES

Ginette Gagnon, *Huit obstacles qui freinent la réflexion stratégique*, [https://www.revuegestion.ca/huit-obstacles-qui-freinent-la-reflexion-strategique?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=230525](https://www.revuegestion.ca/huit-obstacles-qui-freinent-la-reflexion-strategique?utm_source=linkedin&utm_medium=email&utm_campaign=230525)  
Gary Klein, *Performing a Project Premortem*, <https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem>  
Newport, C. (2017). Deep work : Retrouver la concentration dans un monde de distractions. Alisio.



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN L'OPTIMISME

Aujourd’hui, les organisations doivent sans cesse s’ajuster. Dans ce contexte, conserver un esprit positif devient un véritable levier pour traverser l’incertitude sans s’épuiser. Loin d’un simple état d’esprit naïf, l’optimisme est une capacité à entrevoir des issues favorables, même lorsque les circonstances sont difficiles. C’est cette disposition à croire qu’il est possible d’agir sur le cours des choses qui alimente la motivation, stimule la créativité et renforce le lien entre les membres d’une équipe. Parmi les soft skills associées à l’optimisme, on retrouve la résilience – cette aptitude à rebondir après une épreuve –, mais aussi l’adaptabilité, l’intelligence émotionnelle, la pensée positive, la coopération et même la capacité à innover. L’optimisme n’annule pas les difficultés : il change la manière dont on les aborde. Il offre un cadre psychologique plus favorable pour transformer les erreurs en apprentissages, et les contraintes en opportunités d’évolution. Dans ce focus, nous explorerons en quoi l’optimisme est une compétence de plus en plus recherchée dans les organisations, comment il influence les dynamiques collectives, et de quelle manière il peut se cultiver au quotidien. Nous verrons aussi comment cette posture peut être observée ou testée dans un processus de recrutement, afin d’identifier les personnes qui contribueront à faire grandir une culture positive au sein des équipes.

## POURQUOI L'OPTIMISME EST UNE COMPÉTENCE D'AVENIR ?

Sur le terrain, les chiffres confirment cette intuition (1). Les collaborateurs optimistes sont jusqu'à 103 % plus engagés dans leur travail.

- Les collaborateurs optimistes ont également plus de chances de progresser professionnellement.
- Des données qui illustrent bien le lien entre état d’esprit positif, motivation et performance.

Mais l’optimisme ne se limite pas à la productivité. Il agit aussi comme un rempart contre le stress chronique. Moins sujets à l’anxiété, les profils optimistes font preuve d’une meilleure santé physique, récupèrent plus vite après une difficulté et entretiennent une relation plus saine au travail (2). Ce qui, en période de tension ou de transition, devient un facteur de stabilité et de cohésion au sein des équipes.

Enfin, parce qu’il invite à croire dans le potentiel des autres, l’optimisme crée un effet d’entraînement.

Il favorise la coopération, alimente la créativité, et soutient une dynamique d’équipe tournée vers la recherche de solutions. Un climat collectif dont on a mesuré l’importance lors du dernier Carrefour des compétences, où la résilience a été identifiée comme un enjeu clé pour les années à venir.

# COMMENT DÉVELOPPER L'OPTIMISME AU QUOTIDIEN ?

Bonne nouvelle : l'optimisme n'est pas un trait de caractère figé. Comme toute compétence comportementale, l'optimisme peut être développé et renforcé. C'est une posture mentale qui se cultive jour après jour, au travail comme dans la vie personnelle. Il ne s'agit pas de nier les difficultés, mais d'apprendre à porter un regard plus constructif sur ce qui nous arrive. Et cela commence par des gestes simples.



## Mettre en lumière ce qui fonctionne

Dans la culture occidentale, on a souvent tendance à pointer les erreurs ou les points à corriger. Or, prendre le temps de souligner ce qui a bien fonctionné, même à petite échelle, peut être transformateur. Identifier et reconnaître ses progrès, les idées utiles, les collaborations fluides ou les initiatives courageuses crée un cercle vertueux : plus de confiance en soi, plus d'engagement, plus d'envie de contribuer.

## Adopter la gratitude comme habitude mentale

Exprimer sa reconnaissance – à soi-même ou aux autres – est un levier de recentrage positif. Cela peut passer par un simple merci, une reconnaissance explicite lors d'une réunion, ou encore une note dans un carnet personnel. Cette attention portée au positif aide à équilibrer nos biais naturels qui focalisent sur le négatif.

### DÉFI SOLO : VOTRE CARNET DE 3 RAYONS DE SOLEIL

Pendant une semaine, prenez chaque jour un moment pour noter 3 choses positives de votre journée professionnelle. Ce peut être un échange agréable, une tâche menée à bien, un apprentissage, une parole reçue ou donnée. Rien n'est trop petit.

**Objectif : entraîner votre attention à repérer les éléments porteurs, même dans les journées les plus chargées.**

Au bout de quelques jours, vous remarquerez sans doute un changement : un regard plus nuancé sur les événements, une meilleure capacité à relativiser... et un optimisme un peu plus enraciné.

Cette pratique de la gratitude rétroactive (qui est orientée vers le passé) vous permet de conscientiser ce qu'il y a de positif dans votre vie et d'améliorer votre capacité à mettre en relief le positif (ce qui est très apprécié dans une équipe).

### DÉFI SOLO : LA GRATITUDE PROACTIVE

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi pratiquer la gratitude proactive : celle qui vous permet d'anticiper les événements futurs positifs. Au-delà de développer votre optimisme, vous développerez aussi votre compétence "vision" en vous projetant de manière positive dans le futur.

**Comment procéder ?** C'est très simple : avant de vous coucher, pensez à 5 choses positives qui arriveront le lendemain. Ces pensées agréables vous aideront à bien dormir également. Mais ce n'est pas tout, quand vous vous réveillez, recommencez le même exercice en pensant à ces 5 choses positives qui arriveront durant la journée. De quoi vous réveiller avec plein d'optimisme... tous les matins !

# OPTIMISME ET ESPRIT D'ÉQUIPE

*L'optimisme ne relève pas seulement d'un état d'esprit individuel. Il diffuse ses effets dans tout le collectif, notamment lorsqu'il est porté par des pratiques managériales et des interactions quotidiennes.*



## FAIRE DU FEEDBACK POSITIF UN RÉFLEXE

Le retour positif n'est pas réservé aux exploits ou aux grands succès. Il peut souligner une posture constructive, un effort discret mais constant, une progression visible ou un geste d'entraide. Ce type de feedback, s'il est régulier, sincère et ancré dans des faits concrets, devient un levier de motivation. Il renforce la confiance entre collègues, crée un espace de sécurité psychologique et incite chacun à continuer à s'engager. Intégré dans les rituels de travail – lors d'une réunion hebdomadaire, d'un tour de table en début de journée ou lors d'un entretien individuel –, ce feedback contribue à installer une culture de reconnaissance bienveillante. Il alimente un optimisme collectif, lucide mais mobilisateur.

## LE RÔLE CLÉ DES LEADERS

Les managers et les figures d'autorité jouent un rôle central dans cette dynamique. Par leur attitude, leur manière de réagir aux erreurs, leur capacité à valoriser les avancées autant que les résultats, ils influencent directement l'humeur et l'engagement du collectif. Comme l'a mis en lumière le rapport Gallup 2024, l'optimisme d'un leader est l'un des meilleurs prédicteurs de l'engagement des équipes – et ce, quelle que soit la culture ou le pays (3).

## DÉFI EN ÉQUIPE : LE TOUR DE TABLE DES "BRAVOS"

Choisissez un moment régulier (début de semaine, fin de sprint, réunion mensuelle...) pour organiser un tour de table du positif. Chaque membre de l'équipe prend une minute pour adresser un bravo, un merci ou un mot positif à un collègue.

Objectif : ancrer l'habitude de la reconnaissance mutuelle, et faire émerger les ressources positives du collectif. Une façon simple et puissante de faire vivre un climat d'optimisme... sans attendre la prochaine évaluation annuelle.

## DÉFI EN ÉQUIPE : CÉLÉBREZ LA VICTOIRE DE LA SEMAINE

Dans le même esprit de la pratique précédente, vous pouvez aussi instaurer un nouveau rituel pour vos réunions d'équipe : célébrer la victoire de la semaine. L'objectif de cette pratique consiste à inviter chaque membre de l'équipe à partager une victoire personnelle (d'ordre professionnel ou d'ordre personnel) à tour de rôle. Même si cela peut paraître "hors sujet" de prime abord, vous vous rendrez compte que le niveau d'enthousiasme de vos réunions sera beaucoup plus haut, et donc qu'il y aura plus d'optimisme dans l'équipe !

# COMMENT QUESTIONNER L'OPTIMISME LORS D'UN RECRUTEMENT ?

L'optimisme, en tant que soft skill, ne figure pas dans les diplômes ni dans les certificats. Pourtant, il influence profondément la manière dont une personne aborde les difficultés, interagit avec ses collègues ou traverse les périodes d'incertitude. C'est donc une qualité précieuse à évaluer lors d'un processus de recrutement, quel que soit le poste visé.

## OBSERVER DES INDICES DANS LE RÉCIT DU CANDIDAT

L'optimisme se repère souvent à travers la manière dont le candidat évoque son parcours : met-il en lumière les apprentissages tirés des échecs ? Relate-t-il des situations où il a su garder le cap malgré les obstacles ? Parle-t-il avec énergie des projets menés, même lorsque ceux-ci n'ont pas été simples ? Ces éléments peuvent offrir un aperçu authentique de son état d'esprit.

## UNE QUESTION STAR TRANSVERSALE

Voici une question ouverte, utilisable pour tous profils – de l'agent de terrain au cadre supérieur – et adaptée à la méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) (découvrez en plus en vous inscrivant à notre coaching “Élaborez et perfectionnez votre stratégie de recrutement avec Scillus”, <https://evenements.crf.wallonie.be/coaching-laborez-et-perfectionnez-votre-strat-gie-de-recrutement-avec-scillus.html>) :

*“Parlez-moi d'un moment où vous avez traversé une période difficile au travail. Comment avez-vous réagi, et quel a été le résultat ?”*

Cette formulation invite le candidat à illustrer concrètement une situation passée, et à décrire sa manière de rebondir. L'attention du recruteur portera notamment sur :

- la capacité à identifier les éléments positifs d'un contexte difficile ;
- les actions concrètes mises en place pour avancer malgré les contraintes ;
- l'évolution personnelle ou professionnelle qui en a découlé.

## LES AUTEURS



Caroline Deblander est rédactrice en chef du webzine CRF INFO et est depuis récemment certifiée praticienne en soft skills.



Jérôme Hoarau est auteur et conférencier international, il intervient auprès de grandes organisations pour partager les meilleures pratiques pour muscler son cerveau, développer les compétences du futur et travailler plus intelligemment au quotidien.

Il coorganise le championnat du monde de mind mapping et de lecture rapide et à remporté le titre de champion du monde de mind mapping en 2018. Il a co-écrit les ouvrages suivants :

- Doublez votre vitesse de lecture en 30 jours (Alisio, 2023).
- Bon manager, mode d'emploi (Diateino, 2023)
- Soft Skills (Dunod, 2023)
- Les gentils aussi méritent de réussir (Alisio, 2021)

## SOURCES

(1) Are Optimistic Employees More Successful?  
<https://managementconsulted.com/are-optimistic-employees-more-successful/>

(2) Verywellmind, Using Learned Optimism in Your Life,  
<https://www.verywellmind.com/learned-optimism-4174101>

(3) Gallup, State of the Global Workplace,  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>



# ENTRETIEN



Les mutations contemporaines (crises sanitaires, dérèglement climatique, transition numérique, tensions démocratiques, etc.), qu'elles soient brutales ou plus discrètes, impactent les pouvoirs locaux. Le comportement des individus, tant au niveau des citoyens que des agents, change. Les collectivités, en première ligne, doivent répondre aux attentes plus complexes des citoyens, tout en accompagnant des agents confrontés à des environnements professionnels en constante évolution. Ces transitions obligent les pouvoirs locaux à repenser leurs actions et à adapter les compétences de leurs agents. Le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) est un établissement public français chargé de la formation des agents des collectivités territoriales (communes, départements, régions). Il propose des préparations aux concours et organise la formation initiale des lauréats de concours ainsi que la formation continue pour les agents en poste. Il forme ainsi chaque année un peu plus d'un million d'agents. Il accompagne aussi les collectivités dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Présent sur tout le territoire, il adapte son offre aux besoins locaux. En tant qu'acteur clé de la fonction publique territoriale, il contribue à la qualité des services publics en soutenant l'évolution des compétences et l'innovation territoriale. En mai 2024, le CNFPT et le CRF ont signé une nouvelle convention de partenariat, renforçant les liens préexistants entre ces institutions, notamment par l'échange de ressources, de bonnes pratiques et d'experts autour de thématiques et d'enjeux communs (1). Le vendredi 23 mai 2025, dans le cadre du deuxième Carrefour des compétences du CRF qui célèbre cette année ses 30 ans, France Burgy, alors Directrice générale du CNFPT, nous a fait l'honneur d'intervenir sur la thématique des transitions au sein des collectivités territoriales (1), soit 5 ans après son intervention en juin 2020 sur les impacts du numérique avec l'arrivée du covid (2).

# COMMENT FORMER LES AGENTS LOCAUX POUR S'ADAPTER AUX CRISES ET AUX TRANSITIONS ? ENTRETIEN AVEC FRANCE BURGY, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU CNFPT JUSQUE SEPTEMBRE 2025

*CRF : Comment le CNFPT accompagne-t-il les agents face aux transitions majeures ?*

**FRANCE BURGY**: Depuis plusieurs années, le CNFPT s'est engagé dans une réflexion stratégique autour des grandes transitions qui touchent l'ensemble des services publics : transition écologique, transition numérique, transition démocratique et transition démographique. Ces dynamiques bouleversent autant les organisations que les individus et redéfinissent les attentes des usagers et les besoins en compétences des agents publics.

Ces changements ne sont pas des épisodes passagers mais des tendances structurelles profondes. Le CNFPT a pour responsabilité d'aider les agents à se repérer dans cette complexité, à leur donner de la robustesse, des points d'appui pour agir. Cette robustesse, il la construit à travers une offre de formations pensée comme un soutien à la capacité d'agir. Face à la dispersion des employeurs territoriaux en France, le CNFPT s'attache à créer de la cohérence et à « massifier » (c'est-à-dire à adapter à un maximum d'agents) l'offre de formations sur l'ensemble du territoire. Cette logique permet d'assurer une égalité d'accès aux compétences, quels que soient la taille de la collectivité et son emplacement géographique. L'enjeu est double : garantir une mobilité équitable des agents dans leurs parcours professionnels et permettre aux politiques publiques locales de s'appuyer sur des agents formés de manière homogène. Pour y parvenir, le CNFPT joue un rôle d'intermédiaire stratégique entre les besoins individuels des collectivités et une vision plus globale des compétences à développer. Il mutualise les demandes, identifie les convergences et déploie des formations adaptées à grande échelle. Cette approche contribue à la lisibilité de l'offre et à une montée en compétences collective.

**La transition écologique ne va pas se régler toute seule par magie ; il faut former les agents qui vont ensuite, par leurs mots et leurs pratiques de travail, sensibiliser les citoyens.**

*CRF : Comment former efficacement pour répondre aux besoins nés des transitions ?*

**FRANCE BURGY** : Pour répondre à ces défis, le CNFPT intègre les enjeux des transitions dès la formation initiale de tous ses agents. Ce choix vise à construire, dès le recrutement, une culture commune dans des organisations fortement éclatées géographiquement et administrativement. Dans le cas de la transition écologique par exemple, afin d'atteindre cet objectif de large sensibilisation, le CNFPT s'est assuré que ses 13 000 formateurs et intervenants soient obligatoirement formés, en interne ou en externe, aux répercussions de cette transition écologique.

Dans ces formations adaptées aux nouvelles réalités nées de ces transitions, l'approche pédagogique est ancrée dans la réalité professionnelle. On va parler de gaspillage alimentaire avec les agents en charge des cantines, on va parler de récupération des déchets avec les agents chargés de la propreté publique, illustre France Burgy. Ce n'est pas la transition écologique qui fait l'objet d'une formation, mais bien l'impact de cette transition sur les gestes professionnels. L'agent doit comprendre qu'il peut agir à son niveau, que son poste est un levier. Il peut ainsi se dire qu'à l'échelle de son métier au quotidien, il a le pouvoir d'agir en situation de travail et peut contribuer positivement à la transition écologique, qu'il comprend désormais un peu mieux dans sa globalité. Pour que la formation soit efficace, le métier devient ainsi le vecteur de la montée en connaissances et, ensuite, de la mobilisation des compétences sur le terrain.

C'est particulièrement important pour les agents de catégorie C (soit 75 % de la fonction publique territoriale), notamment les agents de proximité qui sont très exposés aux citoyens et à leurs attentes en forte évolution. Il est nécessaire d'adapter les contenus de formation au personnel ciblé. Il faut ainsi prendre en compte, d'une part, que c'est un public qui a souvent un rapport complexe à l'école et, d'autre part, que la majorité de leurs tâches relèvent de l'exécution sur le terrain et non de la réflexion dans un bureau. De surcroît, il convient de rappeler que la transition de notre société ne se vit pas qu'à travers de grandes stratégies, mais surtout au quotidien, lorsqu'un agent exécute ses tâches et échange avec un citoyen. Lors de ses formations, le CNFPT rappelle ainsi aux agents l'importance de leur rôle civique et de construction de notre société de demain. À travers la formation, on donne à l'agent un bâton de marche, pour qu'il soit en capacité d'apporter le service qu'on attend de lui et de guider d'autres qui sont peut-être moins robustes et qui n'ont pas encore toutes les connaissances nécessaires, qu'il s'agisse de ses collègues ou des citoyens qu'il rencontre. En

situation de travail, un ouvrier d'une commune, par exemple, souvent en contact avec les usagers et ses collègues, peut influencer une dizaine de personnes dans la journée. Les agents qui savent, à travers leurs mots et leurs pratiques de travail, parler et échanger sur le sujet vont ainsi offrir à ces personnes un meilleur esprit critique.

Le CNFPT forme les agents non seulement à adapter leurs tâches quotidiennes pour faire face aux transitions en cours mais aussi à mieux échanger sur le sujet. Par exemple, à la suite de différents retours de terrain indiquant que les gardiens de déchetterie étaient insultés par des citoyens qui voulaient décharger leurs déchets, sans trier dans les différents bacs, le CNFPT a alors mis en place des formations adaptées, donnant à ces agents des clés pour s'adresser à des individus ne partageant pas leurs convictions, pour gérer sa colère et celle d'autrui et pour faire entendre son point de vue à quelqu'un fermé à la discussion. Ces formations ne s'ouvrent évidemment pas par un cours magistral sur les neurosciences ; elles partent de situations de travail pour travailler sur les biais cognitifs. L'objectif est d'apprendre à ces agents, dans la mesure du possible, à faire baisser la pression et à aller vers l'explicitation plutôt que la confrontation.

Le CNFPT veille aussi à la cohérence dans les pratiques. Il faut que les personnes qui accompagnent ces agents, celles qui les

Le recours aux retours du terrain et au co-développement, en collaboration avec des collectivités territoriales pionnières, des universités et d'autres partenaires publics ou privés, est devenu central. Ce travail en réseau est une grande richesse pour le CNFPT.

Les agents eux-mêmes participent à la construction des contenus. La compétence se construit aussi dans l'échange entre pairs. Grâce à leur pratique professionnelle, les agents peuvent eux aussi apporter une connaissance supplémentaire. Cet apport doit cependant être conforté par des éléments scientifiques, afin d'en assurer la pertinence et la diffusibilité durable.

Un exemple concret concerne l'intelligence artificielle. De nombreuses collectivités en testent différents usages. Bien que peu d'entre elles aient une stratégie définie, leurs retours alimentent une réflexion plus large qui permettra, in fine, d'établir une offre de formation pertinente. Le CNFPT joue alors un rôle de catalyseur, identifiant ce qui fonctionne pour le développer et l'essaimer ailleurs.

C'est en recueillant, consolidant et capitalisant ces contributions que de nouvelles offres peuvent naître plus rapidement. Cette approche plus collaborative permet de réagir plus vite aux besoins émergents.

*Identifier ce qui a été fait ailleurs et qui fonctionne, mutualiser, capitaliser.*

*Il ne s'agit pas de s'opposer aux élus, mais de les accompagner.*

encadrent, soient aussi sensibilisées à ces problématiques de transition, afin d'être dans les mêmes trajectoires de valeurs. Une formation ne peut produire ses effets si, de retour sur le terrain, l'agent se heurte à une injonction contradictoire (par exemple, mettre le surplus à la poubelle) qui annulerait les bénéfices de la formation. L'exemplarité managériale est donc essentielle et le CNFPT porte ainsi une grande attention à former les encadrants, dans leur pratique managériale, à l'inclusion de ces valeurs issues des transitions.

### *CRF : Comment créer et diffuser rapidement de nouvelles formations pour faire face aux impacts de ces crises ?*

**FRANCE BURGY** : Le CNFPT a longtemps été dans une logique « industrielle » de production, qui prend un temps qu'on n'a plus toujours aujourd'hui : il concevait seul une formation, la testait et la validait. Mais, face à la rapidité des transitions, le CNFPT a fait évoluer sa méthode.

Aujourd'hui, il faut qu'on travaille beaucoup plus vite et qu'on arrête de penser que c'est nous, le CNFPT en tant qu'organisme de formation, le seul détenteur du savoir, estime France Burguy.

### *CRF : Quelle posture doit-on adopter face à la pression politique en période de crise ?*

**FRANCE BURGY** : Les crises révèlent souvent un décalage entre le temps politique – celui de la réaction immédiate – et le temps administratif – celui de la construction durable. Partout en Europe, les élus, qui ont des mandats politiques assez courts, demandent de plus en plus des réponses simples et rapides, ce qui n'est pas toujours compatible pour faire face aux transitions. C'est particulièrement le cas en fin de mandature, à l'approche de nouvelles élections ; les élus souhaitent mettre en évidence qu'il y a eu une amélioration du cadre de vie des citoyens.

Les directrices et directeurs généraux ont un rôle important ; ils doivent à la fois dialoguer avec leurs élus, ménager leurs équipes et maintenir une vision stratégique sur le long terme. Certains projets d'administration peuvent paraître trop longs aux yeux des élus et des électeurs, si les objectifs sont trop lointains ; ils donnent alors l'impression de ne pas avancer, car la réponse attendue n'est pas assez rapide. Les quick wins

sont essentiels pour rassurer les élus et leurs électeurs : ce sont ces petites victoires intermédiaires qui permettent de garder le cap et qu'il faut célébrer. Si l'administration ne peut répondre à toutes les attentes instantanément, elle peut poser des jalons réguliers, baliser le chemin et éviter que le sens ne se perde dans la turbulence.

### **CRF : Quels formats et outils pédagogiques sont aujourd'hui les plus efficaces ?**

**FRANCE BURGY** : Le CNFPT a développé une offre multiforme pour s'adapter aux besoins et aux profils des agents. Si la formation à distance séduit surtout les cadres, souvent surchargés, le présentiel reste indispensable, notamment pour certains sujets touchant les agents de catégorie C. Le CNFPT cherche à créer des environnements de formation qui adaptent ses méthodes aux réalités socioprofessionnelles des agents et suscitent ainsi leur intérêt. Sont mises en place des formations centrées sur le vécu professionnel, des jeux de rôle pour gérer les conflits, des approches pratiques et orales adaptées aux agents peu à l'aise avec l'écrit.

Le CNFPT mène constamment une réflexion de territorialisation la plus adéquate possible pour les formations en présentiel, afin d'éviter aux agents de devoir faire des centaines de kilomètres pour aller en formation, tout en veillant à ce que la taille des groupes formés soit suffisante pour ouvrir une session de formation. Les formations ne sont pas données uniquement au sein de l'une des 103 implantations du CNFPT à travers le territoire. En 2024, le CNFPT a organisé des sessions dans plus de 12 000 lieux, parfois dans des locaux mis à disposition par les collectivités.

En matière de transition numérique, la crise sanitaire a été un accélérateur pour les agents de la catégorie des exécutants. Avant la crise, ces agents, généralement plus éloignés des outils numériques, n'étaient pas systématiquement équipés d'une adresse mail par leur employeur et le CNFPT éprouvait des difficultés à les toucher. Or, lors du déconfinement et de la réouverture des écoles, le gouvernement a demandé au CNFPT de former à distance les femmes et hommes de ménage des services publics locaux avec des techniques et des produits particuliers. Cette situation incohérente a été l'occasion pour le CNFPT de faire bouger les choses positivement. Chaque agent public a été pourvu d'une adresse mail, ce qui a permis de leur envoyer des ressources utiles à leur montée en compétences. L'accessibilité numérique est devenue un enjeu central, dans la mesure où, lors de la crise sanitaire, les agents étaient tous confinés chez eux et n'avaient pas nécessairement d'ordinateur à disposition. C'est grâce aux smartphones de leurs enfants que certains agents ont pu accéder aux vidéos de formation pendant les confinements, se souvient France Burgy. Aujourd'hui, les agents ont plus facilement accès au contenu numérique et l'offre est plus étendue et diversifiée.

Le distanciel gagne en efficacité quand il s'appuie sur des formats adaptés. On essaie aussi de recourir à ce que les agents utilisent dans leur vie courante pour aller injecter de la formation sur ces supports. Des formats courts, des capsules-videos, des podcasts ou même une radio dédiée permettent de toucher les agents au plus près de leur quotidien.

Dans le domaine des ressources numériques mises à disposition par le CNFPT, s'inscrivent aussi les e-communautés thématiques (culture, déchets et économie circulaire, sport, vie associative, etc.). Ces plateformes sont nourries par les modérateurs mais aussi par les stagiaires eux-mêmes, qui vont ainsi demeurer actifs en échangeant des ressources, en discutant, en se tenant informés, etc. La modération se charge alors de vérifier l'exactitude des contenus partagés, dans un souci de diffusion des bonnes pratiques.

Il y a eu un fort engouement pour les formations distancielles au moment de la crise sanitaire et un peu après. Depuis peu, on constate que la demande de formations distancielles stagne et que l'offre actuelle est suffisante. Selon les dernières estimations, l'offre de formations uniquement en distanciel se situe actuellement aux alentours de 20%. L'approche hybride, en partie en distanciel, en partie en présentiel, constitue l'essentiel de l'offre du CNFPT et est aujourd'hui privilégiée. Malgré la progression de l'usage des outils numériques, les agents sont toujours à la recherche d'échanges directs et de présence, qui leur permettent d'être davantage acteurs de leur formation.

### **CRF : Quels sont les défis à venir auxquels il faut s'apprêter à faire face ?**

**FRANCE BURGY** : Les transitions actuelles ne sont que le prélude à de nouvelles mutations à venir. Le vieillissement démographique accentuera les besoins de proximité, les tensions climatiques renforceront les attentes citoyennes vis-à-vis des collectivités et les ruptures technologiques continueront de surprendre par leur vitesse. Les transitions en cours et à venir ouvrent cependant une formidable opportunité de redonner du souffle à l'action publique locale. Elles invitent à imaginer de nouveaux modes d'action, plus participatifs, plus agiles et plus proches des besoins réels des usagers. En misant sur l'innovation et la formation, les collectivités peuvent devenir de véritables laboratoires de la transformation sociale. Plus que des défis à subir, ces transitions sont autant de leviers pour construire une fonction publique locale moderne, attractive et fière de son utilité.

## **POUR EN SAVOIR PLUS**

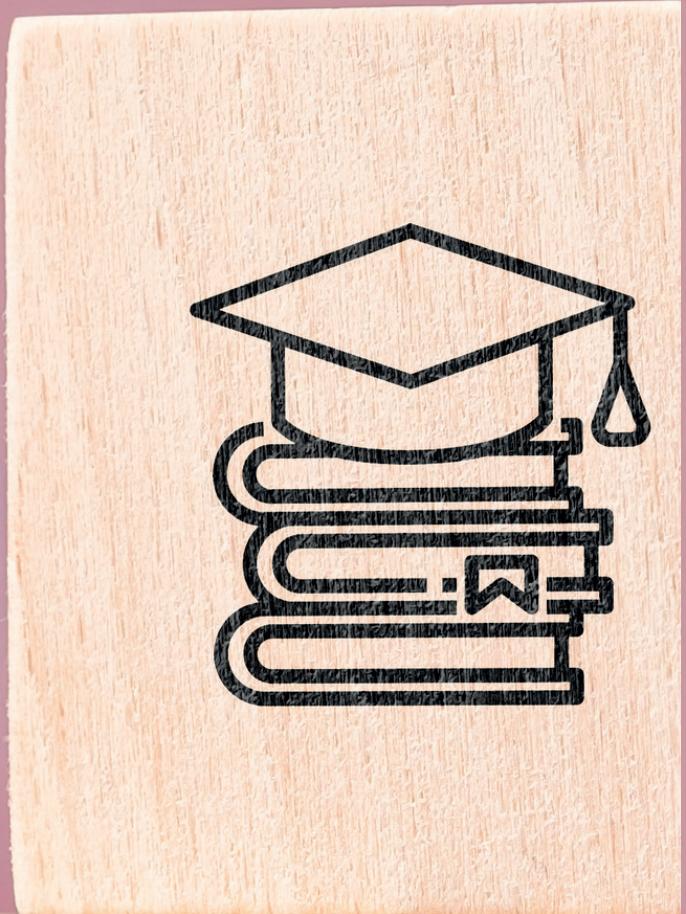
**(1) LES DÉTAILS DE CE PARTENARIAT DANS LE CRF INFO 29, MAI 2025, P. 62**

**(2) RETROUVEZ CET ENTRETIEN DANS LE CRF INFO 16, SEPTEMBRE 2020, P. 44-47**

# DOSSIER

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES POUVOIRS LOCAUX: ENTRE PRUDENCE, OPPORTUNITÉS ET EXPÉRIMENTATIONS





Longtemps perçue comme un horizon lointain, l'intelligence artificielle s'invite désormais dans les débats, les pratiques et les préoccupations concrètes des pouvoirs locaux. Mais comment est-elle réellement appréhendée sur le terrain ? Quelles perceptions ont les directeurs généraux, les responsables RH, les agents ? Entre enthousiasme, prudence et interrogations éthiques, l'IA suscite un mouvement de fond, encore inégal, mais bien réel.

Premiers repères, premiers retours : dans cet élan, les expériences issues des collectivités territoriales françaises s'avèrent précieuses. Plusieurs initiatives pilotes, menées dans des départements ou métropoles françaises, viennent nourrir les réflexions. Nous les explorons dans le premier article de ce dossier consacré au retour sur notre Carrefour des Compétences de mai dernier. Si les contextes administratifs diffèrent, les questionnements, eux, convergent : comment encadrer les usages ? Quels gains réels en attendre ? Quelle place accorder à l'éthique et à la vigilance humaine ?

Cap ensuite sur le terrain wallon. Dans les articles suivants, vous plongerez dans les échos recueillis lors du congrès des DG de CPAS, lors d'un atelier du module Start RH et dans les retours d'expérience de Sébastien Pinoy, Directeur général du CPAS de Gembloux, et de Jonathan Piret, Directeur général de la ville de Jodoigne. Plusieurs perspectives qui, chacune à leur manière, ont mis l'intelligence artificielle à l'agenda, non comme une curiosité, mais comme un enjeu transversal désormais incontournable : outils, partage de pratiques, interrogation sur la posture managériale à l'ère de l'IA, cas d'usages, principes de bon prompt, bénéfices et limites, etc.

Enfin, pour compléter cette exploration, le dernier article présente les résultats d'une enquête menée auprès des communes et CPAS de Wallonie. À la clé : un état des lieux chiffré sur le niveau d'adoption de l'IA, les freins perçus, les attentes formulées et les besoins concrets d'accompagnement.

À travers ces différents éclairages, ce dossier entend nourrir une réflexion continue, ancrée dans la réalité des métiers publics. Pour que l'intelligence artificielle, si tel est le choix des acteurs, devienne un véritable levier de transformation au service des missions, dans un cadre éthique, humain et maîtrisé.



# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : COMMENT PRÉPARER LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LES POUVOIRS LOCAUX EN TERMES DE COMPÉTENCES ET DE FORMATION ?

---

Les 22 et 23 mai, le Conseil régional de la Formation organisait son deuxième Carrefour des compétences avec une question clé : “Concrètement on fait quoi face au changement ?” Dans ce cadre, l'une des tables rondes du 22 mai portait sur la question suivante : “ l'intelligence artificielle : comment préparer les collectivités territoriales et les pouvoirs locaux en termes de compétences et de formation ? Comparaison Belgique - France.” Pour répondre à cette question, ce sont 5 intervenants qui se sont relayés pour nous partager leurs usages, bonnes pratiques et épinglez les enjeux en termes de compétences et de formation.

*Antoine Hublet,  
Expert en  
charge de  
l'intelligence  
artificielle et  
du programme*



*Xavier Gobbo,  
Directeur  
général de  
la ville de  
Sambreville*



*Jean-Sébastien  
Bartos,  
Responsable  
national des  
spécialités de  
formation IA,  
gouvernance de la  
donnée, au CNFPT*



## LE POINT DE VUE WALLON

Xavier Gobbo, Directeur général de la ville de Sambreville et participant au programme Start.IA a évoqué plusieurs cas d'application d'IA au sein de la ville de Sambreville :

- la réponse aux courriers des citoyens agressifs,
- la structuration d'objectifs stratégiques et opérationnels avec l'aide de ChatGPT, à partir de la déclaration de politique communale, pour constituer le PST (plan stratégique transversal),
- l'utilisation de l'IA dans l'analyse des dossiers de demande d'urbanisme.

Il a souligné l'importance d'encadrer les pratiques des collaborateurs et de développer l'esprit critique par rapport à toute forme d'information.

Antoine Hublet, Expert en charge de l'intelligence artificielle et du programme DigitalWallonia4.ai, a quant à lui expliqué que l'Agence du numérique accompagne plus de 700 organisations dans des projets IA dont 10% sont destinés aux pouvoirs locaux.

Il a évoqué quelques exemples de cas d'usage comme :

- au BEP, la mise en place d'un chatbot visant à traiter les plaintes infondées liées au ramassage des déchets ;
- à la Ville de Namur, la mise en place d'une Scancar analysant la disponibilité des parkings en intégrant les zones de travaux et en croisant diverses données pour diriger les automobilistes en fonction des disponibilités des emplacements de parking ;
- en Province du Brabant wallon, l'élaboration d'une base de données des entreprises constituée à partir de l'extraction de leurs cartes d'identité.

## LE POINT DE VUE FRANÇAIS

Arnaud Desbrosses, Ex-dirigeant territorial, directeur du Centre Ministériel de Gestion et auteur de "Comprendre

les systèmes d'information", a souligné l'importance de développer les compétences pour pouvoir utiliser correctement l'IA. Il a insisté sur la nécessité de bien "manager" l'IA. Il a également épingle l'importance d'être attentif à la fiabilité des données qu'on injecte dans l'IA et à l'importance d'impliquer les citoyens.

Selon lui, l'IA est une aide à la décision mais l'outil n'apporte rien si l'humain n'est pas mis en priorité.

Christophe Olivo, directeur de projet transition numérique au Centre national de la Fonction Publique Territoriale, a commencé par souligner que le CNFPT a rendu l'offre de formation en distanciel accessible à toutes les collectivités. Il a abordé le fait que l'IA générative n'est que la poursuite de la transition numérique avec des sujets qui étaient déjà présents avant l'IA, mais que cela donne davantage de potentialités. Il a souligné l'importance d'intégrer l'IA comme un intrant nouveau, tout en gardant sa vision "métier" ; l'IA ne remplacera donc pas la compétence des personnes selon lui.

Jean-Sébastien Bartos, Responsable national des spécialités de formation IA, gouvernance de la donnée, au CNFPT, a rappelé que son organisme est responsable de former les agents et les élus pour comprendre les enjeux de l'IA. Un MOOC a été mis en place par le CNFPT dont le catalogue de formation sera enrichi à l'avenir. Il a insisté sur la responsabilité des acteurs souhaitant utiliser l'IA.

En conclusion, l'ensemble des intervenants se sont accordés sur les points suivants :

- L'IA doit être un outil d'aide à la décision qui vient en support des compétences humaines.
- Il est important de former les collaborateurs à l'IA afin de l'utiliser correctement et d'inculquer une démarche d'acculturation au-delà de la formation.
- Une réflexion stratégique préalable est nécessaire.
- L'anticipation est également fondamentale. Il s'agit d'avoir toujours un temps d'avance.



**Arnaud  
Desbrosses,  
Ex-dirigeant  
territorial,  
directeur  
du Centre  
Ministériel de  
Gestion**

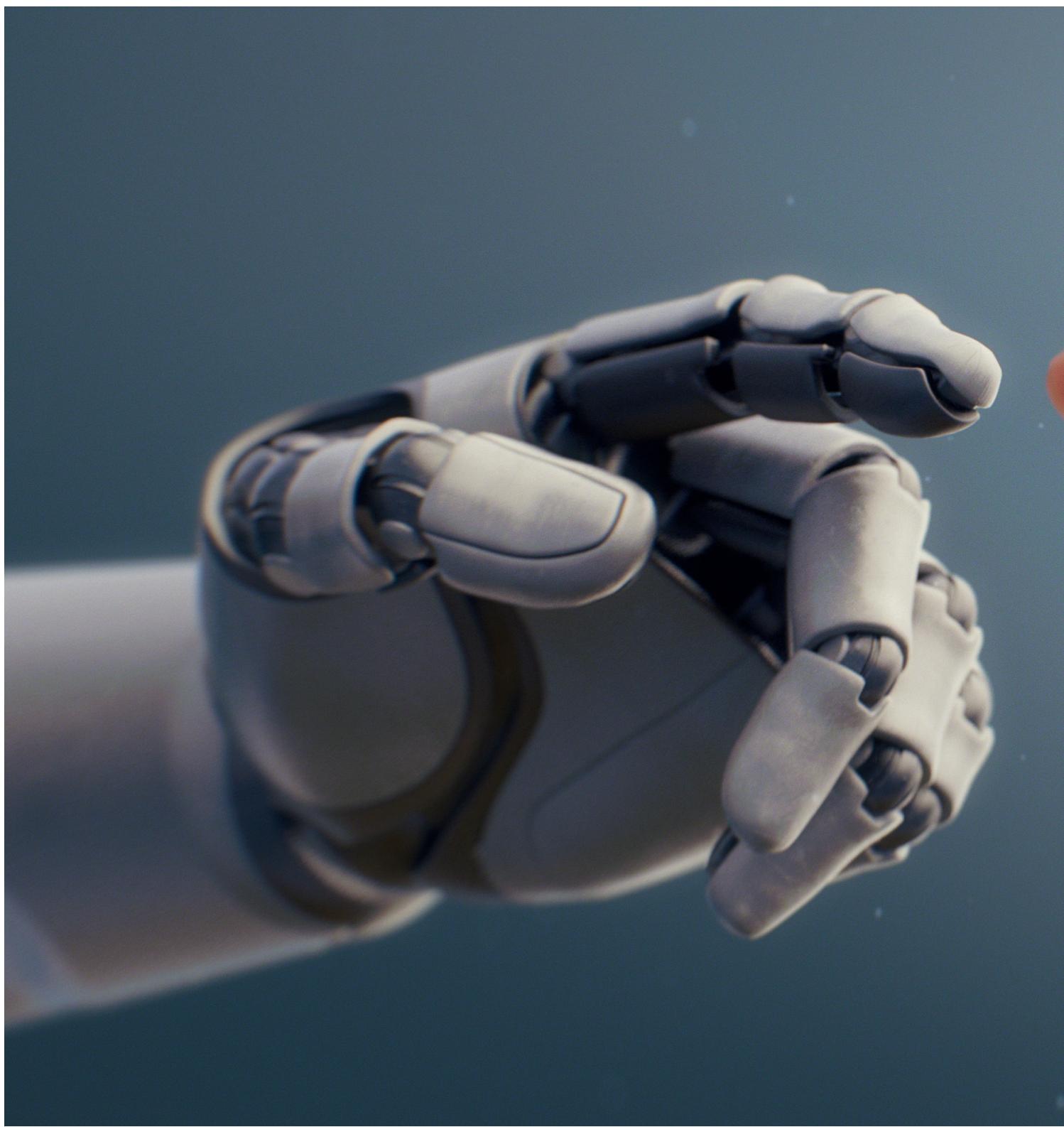


**Christophe Olivo,  
directeur de projet  
transition numérique  
au CNFPT**

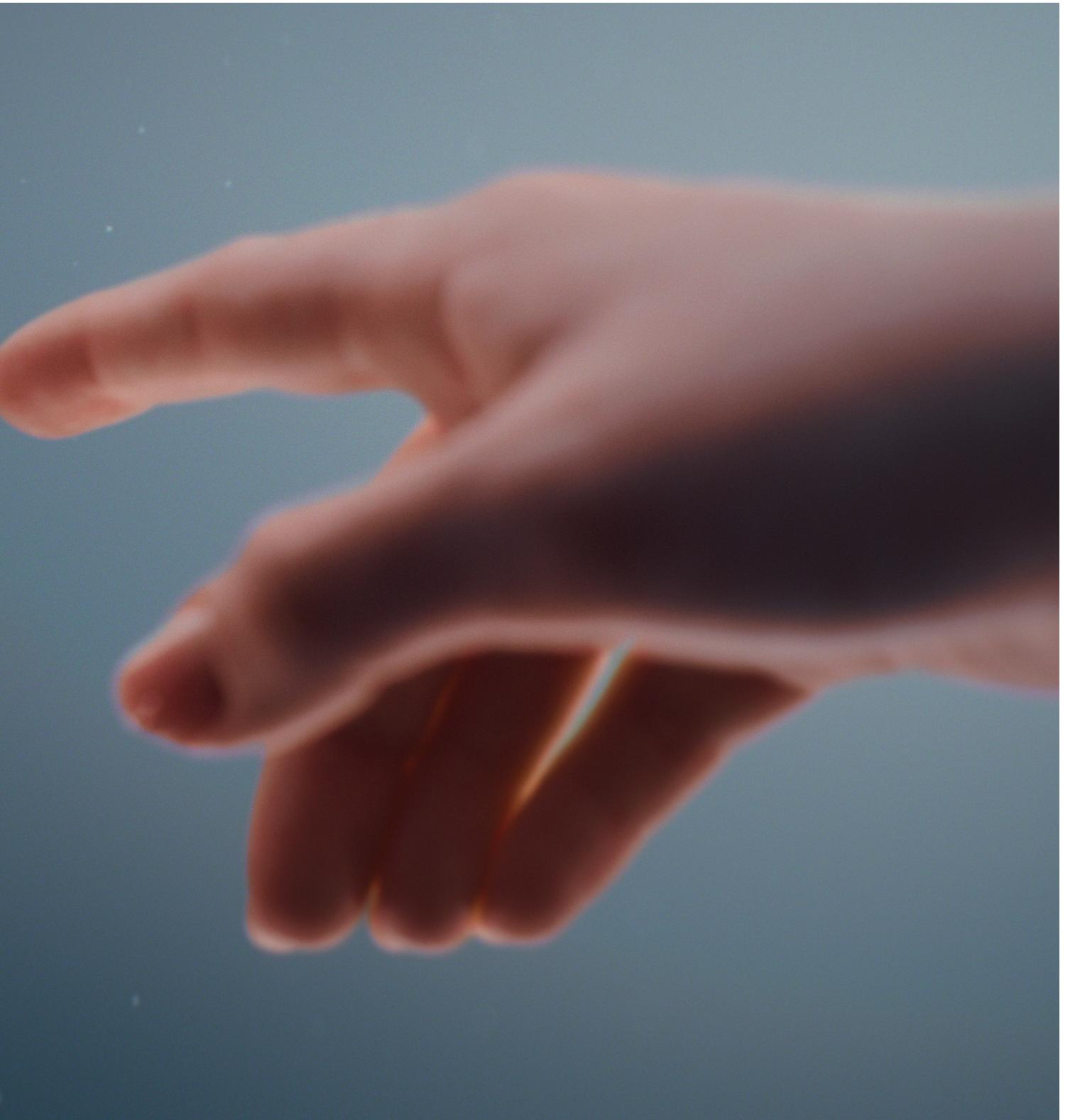


# ENSEMBLE, DÉMYSTIFIONS L'IA RETOUR SUR LE CONGRÈS DES DG DE CPAS

---



Lors du 10<sup>e</sup> congrès régional de la Fédération des Directeurs généraux de CPAS, intitulé « Ensemble, démystifions l'IA », plusieurs intervenants ont offert un décryptage clair de l'intelligence artificielle, en abordant ses risques, ses opportunités et ses points de vigilance. Après les allocutions inaugurales de Damien Jacot, Président régional, et de Corinne Ballestrin, Présidente de la section provinciale de Liège, Daniel Defays, Vincent Pittard, Noé Collet et Edwina Taylor se sont relayés à la tribune pour leurs présentations respectives.



# DANIEL DEFAYS

## INTRODUCTION ET DÉMYSTIFICATION DE L'IA

Daniel Defays a introduit le contenu de la journée autour du décryptage de l'IA en plaçant immédiatement le sujet dans une perspective historique et critique. Après près de 40 ans de parcours universitaire et institutionnel dans le domaine, il nous a invités à faire le point sur les promesses et les menaces de l'intelligence artificielle, qu'il qualifie tour à tour de bénédiction et de malédiction.

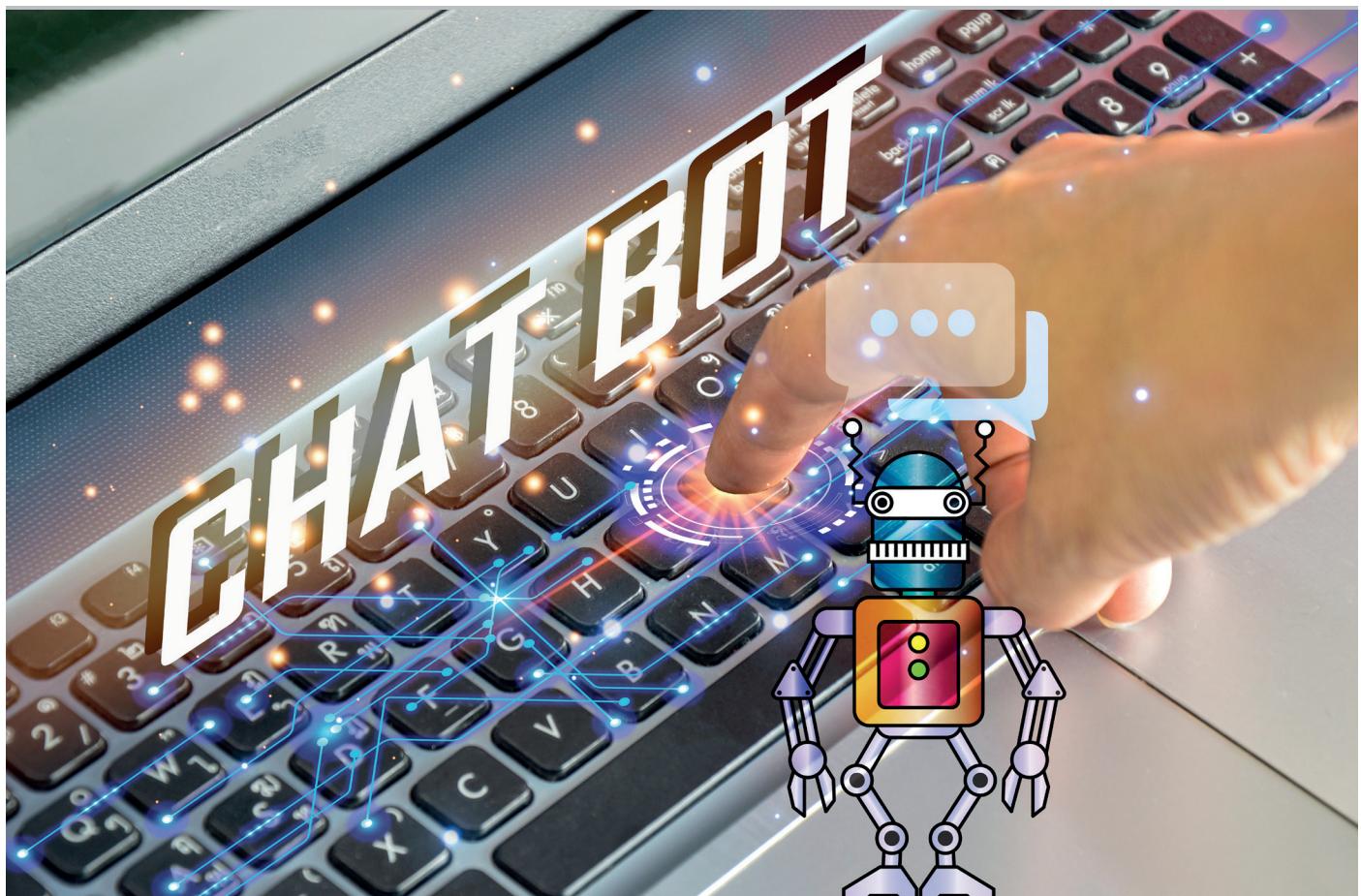
D'emblée, Daniel Defays a souligné que l'IA n'est pas un phénomène nouveau : ses racines remontent aux années 1950, voire à 2 siècles de réflexions philosophiques sur la possibilité de reproduire par des machines les performances intellectuelles humaines.

Le conférencier a ensuite détaillé les récents « boom » de l'IA : pourquoi, aujourd'hui, les machines parviennent-elles à traduire, résumer ou générer des images, des vidéos, voire de la musique ? La réponse tient à 2 avancées majeures : l'émergence des réseaux neuronaux

profonds et la disponibilité de données colossales. Grâce à l'accumulation de milliards de paramètres et à des architectures mathématiques inspirées du fonctionnement cérébral, on peut désormais entraîner des modèles à reconnaître des plans d'architecture ou à composer un concerto à la manière de Mozart. Cette complexité croissante a engendré le phénomène d'« émergence » : au-delà d'un certain seuil de paramètres et d'exemples, les systèmes d'IA manifestent des capacités inédites sans que l'on comprenne précisément le mécanisme interne à l'œuvre.

*Daniel Defays,  
docteur en Mathématiques  
et Professeur de  
faculté à l'Université  
de Liège*





Pour illustrer ces notions, Daniel Defays a multiplié les exemples pratiques. Il a montré comment un simple appel à un chatbot permettait de générer l'accueil en robot d'un invité, ou encore de construire une image cohérente à partir d'une requête textuelle. Il a aussi montré comment produire du "bruit" pour perturber l'IA !

Démontrant les limites de ces systèmes, il a soumis au chatbot une petite énigme familiale : un bateau, un mouton et d'autres éléments cohérents dans une histoire élémentaire. Malgré la simplicité de l'énigme, le système a fourché, donnant des réponses incohérentes, ce qui a mis en évidence ses « hallucinations ». Par moments, le modèle semblait répondre spontanément à des questions sans rapport ou inventer des faits : c'était la preuve qu'il manquait de véritable réflexion.

N'oublions pas, a-t-il rappelé, que les machines simulent seulement la cohérence grâce aux statistiques de leurs bases de données.

Dans la même veine, il a alerté sur les biais des IA : les exemples utilisés pour entraîner les modèles proviennent de bases de données existantes, culturellement orientées et souvent issues de quelques grandes plateformes. Par conséquent, les systèmes héritent des préjugés implicites (stéréotypes, discriminations, etc.) qui peuplent ces ensembles de données. Il a cité explicitement des cas où, lors de la reconnaissance d'images, un modèle mal calibré identifie à tort certaines personnes ou objets selon des

critères ethnoculturels. Malgré les efforts de filtrage, de tels biais persistent, et le conférencier a recommandé à l'auditoire de rester vigilant face à la tentation d'accorder sa confiance aux productions algorithmiques.

Daniel Defays s'est également intéressé à l'avenir. Il a envisagé l'impact de ces innovations sur les métiers des CPAS et, plus généralement, sur l'ensemble du monde professionnel : l'IA peut agir comme une prothèse intellectuelle, prenant en charge une partie des tâches cognitives traditionnellement dévolues à l'humain. Dans cet horizon, il a évoqué l'hybridation des tâches cognitives comme un phénomène incontournable : ni l'homme ni la machine ne suffiront plus seuls ; il s'agira d'orchestrer le travail conjoint pour tirer parti des points forts de chacun.

Pour illustrer cette révolution attendue, Daniel Defays a mentionné une étude de Goldman Sachs, selon laquelle, pour la première fois, ce sont les cols blancs – pas forcément les métiers manuels – qui seraient massivement impactés sur les 40 prochaines années. Contrairement aux révolutions industrielles antérieures, qui ont surtout touché les ouvriers, l'IA s'attaque à l'expertise, aux diagnostics, aux prises de décision qui étaient jusqu'ici l'apanage des cadres et des professionnels du social.

Pour conclure, Daniel Defays a rappelé que l'IA, loin d'être un destin inéluctable, reste un outil créé et maîtrisé par l'humain : en la comprenant, en l'interrogeant, et en concertant autour de ses usages, nous pourrons bénéficier de ses atouts tout en limitant ses dérives.

VINCENT PITTARD

# L'IA DANS LES CPAS : L'URGENCE D'UNE CHARTE D'UTILISATION POUR CADRER ET ACCOMPAGNER

Vincent Pittard a ensuite pris la parole pour préciser ce qu'on entend par « IA générative » et, surtout, ce que cela implique pour les CPAS en termes de gouvernance et d'accompagnement. Il a souligné que nombre de pouvoirs locaux connaissent ChatGPT, mais qu'il existe désormais une multitude de solutions – certaines intégrées directement dans les logiciels du quotidien, comme Copilot dans la suite Office.

**Vincent Pittard,**  
créateur de  
*Réputation*  
365, formateur,  
notamment à  
l'UVCW et  
chargé de cours  
spécialisé  
dans l'identité  
numérique et  
l'influence  
sur Internet.



Pour illustrer la rapidité des progrès, Vincent Pittard a rappelé qu'il y a seulement un an, lors de la définition du thème de ce congrès, nul n'aurait imaginé à quel point ces outils allaient se développer et s'imposer à des rythmes variables selon les publics. Il a insisté sur ce point : si l'on compare l'IA générative à un « stagiaire », il faut lui consacrer du temps pour lui expliquer ses tâches et ses limites ; autrement, c'est une profonde déception qui guette l'utilisateur. À plusieurs reprises, il a rappelé que, contrairement à un collaborateur humain, l'IA « ne comprend rien de ce qu'elle assemble » : elle se contente de juxtaposer des mots ou des blocs de code en se basant sur des statistiques issues de ses corpus d'entraînement.

## UTILISER L'IA SEULEMENT SUR DES SUJETS MAÎTRISÉS

L'une des recommandations fortes de Vincent Pittard était la suivante : n'utilisez ChatGPT, Copilot ou tout autre assistant que pour des domaines où vous avez vous-même une expertise réelle ! Dès qu'on lui demande un état de l'art sur un sujet que l'on maîtrise mal, l'IA risque d'« enfumer » l'utilisateur – autrement dit, de produire des contenus erronés ou hallucinés sans que

la personne se rende compte de l'inexactitude. Il a illustré cela en montrant un exemple concret : un prompt contenant de multiples informations confidentielles et nuancées (situation personnelle, éléments juridiques, contexte social, etc.), donnant un rendu très bien rédigé en quelques secondes, certes bluffant, mais qu'il convient impérativement de relire et de vérifier, car l'IA ne fait que « composer » des réponses en piochant dans sa base de données.

## COPILOT : UN COPILOTE, PAS UN PILOTE

Le conférencier a salué l'arrivée de Copilot, intégré à la suite Office, justement parce que son nom rappelle la collaboration : « C'est vous le pilote, avec les mains sur le volant, et lui vous sert de copilote pour explorer des pistes que vous ne connaissiez pas forcément. »

En pratique, cela permet de gagner du temps sur la rédaction de rapports, la mise en forme de présentations, la génération de scripts de courriels, voire l'ébauche de tableaux analytiques. Cependant, il a précisé qu'il ne faut pas confondre « faire faire » par l'IA et « faire dire » : Copilot peut vous proposer des calculs, des mises en forme, mais c'est toujours à vous de valider la cohérence, la pertinence et la conformité des contenus, notamment pour éviter l'insertion de données personnelles non anonymisées ou confidentielles.

## L'ENJEU ÉTHIQUE ET PHILOSOPHIQUE : QUELLE VALEUR AJOUTÉE POUR LE COLLABORATEUR ?

Au-delà de la simple technique, Vincent Pittard a souligné que plus qu'un débat technologique et d'outil, il s'agit d'un débat éthique et philosophique : que demandons-

nous à nos collaborateurs ? Quel rôle leur faisons-nous jouer si une partie de leur activité cognitivo créative peut désormais être automatisée ?

Il a encouragé les directions générales à se poser ces questions : faut-il considérer l'IA comme un moyen de déléguer les tâches les plus répétitives, pour que l'humain se concentre sur l'accompagnement, la relation, l'empathie ? Ou risquons-nous de déshumaniser certains métiers en confiant la rédaction ou l'analyse de dossier à un algorithme sans réel contrôle humain ?

## PROMPTS : LA CLÉ D'UN BON RÉSULTAT... OU D'UNE CATASTROPHE

Le formateur de l'Union des Villes a également insisté sur l'art du « prompting » : plus on fournit d'informations précises (contexte, rôle, contraintes, jargon spécifique), plus le résultat sera pertinent. Il a montré un exemple où il définit successivement :

- Le rôle de l'utilisateur (« Travailleur social au CPAS »).
- Le rôle de l'IA (« Avocat spécialisé en droit public et litiges »).
- Le contexte factuel du cas (situation personnelle du bénéficiaire, absence de diplôme, etc.).
- L'objectif (élaborer un argumentaire juridique stratégique pour un contrat d'article 60).

En moins de 3 minutes, l'IA génère une note complète : cadre juridique, analyse socio-économique, stratégies alternatives, références légales, plan d'action. Bref, un travail de fond en un temps record mais qui n'est pas sans poser des questions sur l'incorporation de données à caractère personnel dans l'IA.

## L'URGENCE D'UNE CHARTE D'UTILISATION ET LES OBLIGATIONS DU DÉPLOYEUR

Ces constats l'ont conduit à insister sur la nécessité, pour chaque CPAS, d'une charte d'utilisation de l'IA : ce document doit définir clairement qui peut utiliser quels outils, dans quelles circonstances, et avec quelles règles de confidentialité.

Plus qu'une simple liste d'outils autorisés, la charte doit être le fruit d'un travail collectif : elle doit préciser les usages recommandés, les interdits (ex. : partager des données personnelles non anonymisées), les modalités de validation des résultats (relecture, double vérification, recours au service juridique, etc.).

Si rien n'est cadré en amont, on ne pourra pas éviter les dérives et il sera ardu de revenir en arrière ou d'exiger que le collaborateur cesse d'utiliser l'IA.

Par ailleurs, l'orateur a rappelé que le règlement européen sur l'IA (IA Act) est entré en vigueur : depuis le 2 février, tout employeur qui fournit des outils d'IA à ses salariés est considéré comme « déployeur » et doit mettre en place des garanties spécifiques (documentation des usages, évaluation des risques, formation des utilisateurs, etc.). Des sanctions – parfois très lourdes – sont déjà activées depuis août 2025. Autrement dit, fermer les yeux sur l'utilisation informelle de l'IA expose l'organisation à des poursuites et à des amendes. Le statut de déployeur

implique donc la responsabilité pleine et entière des directions générales.

## STRATÉGIE, GOUVERNANCE ET ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Véritable fil rouge de son intervention : l'outil IA ne suffit pas, il faut une stratégie d'ensemble. Le conférencier a invité les DG à se poser plusieurs questions clés :

- Souhaite-t-on encourager une adoption libre et « choisie » par les collaborateurs ? Ou bien impose-t-on un cadre relativement strict et contrôlé ?
- Met-on en place des formations structurantes (avec référents et suivi individuel) ou laisse-t-on chacun expérimenter sur le terrain ?
- Comment gérer la fracture numérique ? Les inégalités de maturité digitale (par âge, fonction, compétences informatiques) ne feront que s'amplifier si l'on ne propose pas une montée en compétences progressive.

Il a insisté sur la notion de « charte vivante », conçue dans un premier temps de façon pragmatique puis évolutive. Il vaut mieux commencer avec une version simple, débattue et validée rapidement, que de peaufiner un document trop long (10 pages et plus), qui n'aboutira jamais.

L'objectif est que chacun comprenne dès qu'il ouvre son ordinateur : ce qu'il peut faire avec l'IA (par exemple, anonymiser automatiquement un document pour un dossier social), ce qu'il ne peut pas faire (télécharger une base de données sensibles dans un chatbot public), et à qui remonter les doutes (service juridique, DPO, référent interne).

## GESTION DES RÉSISTANCES ET RÔLES DES ÉQUIPES

Enfin, pour réussir cette transition, Vincent Pittard a préconisé de constituer des groupes diversifiés : mélanger ceux qui sont déjà enthousiastes avec les plus réticents, car c'est dans le débat qu'on va faire émerger les bonnes pratiques.

En conclusion, l'intervention de Vincent Pittard a mis en évidence le fait que l'adoption réussie de l'IA génératrice dans les CPAS n'est pas seulement une affaire technologique, mais une question de gouvernance, d'éthique et de management. Une charte d'utilisation claire, un pilotage responsable et une stratégie d'accompagnement sont indispensables pour que l'IA devienne réellement une ressource au service de l'humain, et non un simple gadget ou, pire, un risque juridique et social.

# EDWINA TAYLOR ET NOÉ COLLET

# APPROCHE JURIDIQUE DE L'IA DANS LES SERVICES PUBLICS : LES PISTES OFFERTES PAR LE DROIT ADMINISTRATIF ET LE DROIT DU NUMÉRIQUE

Lors de leur intervention croisée « Approche juridique de l'IA dans les services publics », Edwina Taylor et Noé Collet ont d'abord rappelé que l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle pour automatiser certains processus administratifs doit impérativement s'inscrire dans le cadre du droit numérique et du droit administratif. Ils ont souligné que les bonnes pratiques se fondent, d'une part, sur le respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et, d'autre part, sur les obligations introduites par le nouveau règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act). Parallèlement, toute procédure déployée par une autorité publique doit rester conforme aux principes généraux du droit administratif, notamment ceux relatifs à la légalité, à la transparence et à la non-discrimination dans la prise de décision.

## LE RGPD : GARANTIR LA LÉGALITÉ DES TRAITEMENTS DE DONNÉES PERSONNELLES

Edwina Taylor a insisté sur l'exigence fondamentale de licéité : tout traitement impliquant des données à caractère personnel doit reposer sur une base légale (article 6 RGPD). Pour les autorités publiques, il s'agit souvent d'un traitement « d'intérêt public » ou, à défaut, de la démonstration d'un intérêt légitime clairement défini et documenté. Si l'IA sert à analyser des dossiers de demande d'aide sociale, par exemple, les données sensibles (origine, santé, situation familiale) doivent être traitées uniquement sur la base d'une obligation légale ou d'un consentement explicite, car le RGPD prohibe l'usage de données « sensibles » sur la seule hypothèse d'un intérêt légitime.

Elle a ensuite abordé la nécessité de respecter les principes de minimisation et de limitation des finalités : l'IA ne doit accéder qu'aux informations strictement nécessaires pour répondre à la mission publique. À cet égard, la réalisation préalable d'une étude d'impact relative à la protection des données est souvent obligatoire dès lors que le traitement comporte un risque élevé pour les droits et libertés des personnes. Cette analyse doit identifier les risques d'identification indirecte, de discrimination ou de « profilage » et prévoir des mesures techniques et organisationnelles pour y remédier.

La conférencière a également rappelé les droits des personnes concernées : droit d'information et de transparence, droit d'accès et de rectification, mais surtout le droit d'introduire une demande d'explication lorsque la décision est « fondée exclusivement » sur un traitement automatisé.

Cependant, la doctorante a souligné que l'article 22 comporte des exceptions larges : la présence d'une simple intervention humaine « superficielle » suffit à en exclure l'application. De fait, le législateur a voulu éviter un blocage pur et simple des systèmes automatisés, mais cela crée une zone d'incertitude : quelle marge d'appréciation pour l'agent humain doit être effective afin de garantir un véritable « droit à l'explication » ?

## L'IA ACT : UNE APPROCHE BASÉE SUR LE RISQUE POUR PROTÉGER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LES DROITS FONDAMENTAUX

Au-delà du RGPD, le nouveau règlement européen sur l'intelligence artificielle (dit « IA Act ») met en place une classification des usages selon leur niveau de risque (inacceptable, élevé, limité, minimal). Pour Edwina Taylor, l'enjeu est double : d'une part, anticiper les obligations propres aux systèmes à « haut risque » (notamment ceux déployés dans le domaine de l'aide sociale ou de l'emploi) ; d'autre part, assurer une conformité continue en matière de transparence.

Elle épingle un usage à haut risque : l'IA utilisée pour octroyer ou refuser automatiquement des prestations sociales entre dans la catégorie des systèmes à haut risque (annexe III de l'IA Act). Dans ce cas, l'autorité publique doit :

- Réaliser une analyse d'impact sur les droits fondamentaux conformée aux exigences européennes, afin d'évaluer l'effet potentiel sur la non-discrimination et l'accès égalitaire aux prestations.
- Mettre en place un contrôle humain effectif, permettant de débrancher ou d'infléchir la décision algorithmique si des biais ou des résultats aberrants apparaissent (article 14 IA Act).
- Documenter et enregistrer le système dans une base

Au-delà du RGPD, le nouveau règlement européen sur l'intelligence artificielle (dit « IA Act ») met en place une classification des usages selon leur niveau de risque (inacceptable, élevé, limité, minimal). Pour Edwina Taylor, l'enjeu est double : d'une part, anticiper les obligations propres aux systèmes à « haut risque » (notamment ceux déployés dans le domaine de l'aide sociale ou de l'emploi) ; d'autre part, assurer une conformité continue en matière de transparence.



de données européenne : l'autorité porteuse du projet doit fournir les coordonnées du responsable, la finalité précise, la nature des données traitées et les mesures de prévention des risques.

## LE DROIT ADMINISTRATIF : LÉGALITÉ, TRANSPARENCE ET RECOURS EFFECTIF

Parallèlement aux règles du RGPD et de l'IA Act, Edwina Taylor a rappelé les principes classiques du droit administratif :

- Principe de légalité : l'IA ne peut modifier que ce que la loi permet. Lorsque des algorithmes remplacent une décision humaine (ex. : attribution automatique d'une allocation), il faut que leur champ d'application soit fixé par un texte clair ; l'algorithme ne remplace pas la norme, il doit en être l'instrument.
- Principe de transparence : en vertu du droit administratif, toute décision à portée individuelle doit pouvoir être motivée. Dès lors qu'un algorithme produit une décision de rejet ou d'attribution, l'administration doit être en mesure d'expliquer, à travers un résumé intelligible, les critères et les étapes qui ont conduit à cette décision (possible par le biais de l'obligation de documentation prévue par l'IA Act).

Edwina Taylor est diplômée d'un master en droit de l'UCLouvain. Elle réalise depuis 2022 une thèse de doctorat en droit administratif au sein du Centre Montesquieu d'études de l'action publique.

- Principe du recours effectif : si une personne s'estime lésée par une décision automatisée, elle doit pouvoir contester cette décision. Cela suppose que l'autorité détienne des preuves détaillées (journalisation des flux de données, traces des versions du modèle, preuve de la validation humaine).

En définitive, l'approche d'Edwina Taylor, illustrée par des cas pratiques de Noé Collet, a permis de montrer que l'IA dans les services publics n'est pas seulement un enjeu technique, éthique mais aussi juridique : conjuguer respect de la vie privée, protection des droits fondamentaux et impératif d'efficacité administrative.

C'est en appliquant de manière cohérente le RGPD, en anticipant les obligations de l'IA Act et en restant fidèle aux principes du droit administratif que les CPAS pourront déployer des systèmes d'IA réellement au service de l'intérêt général.

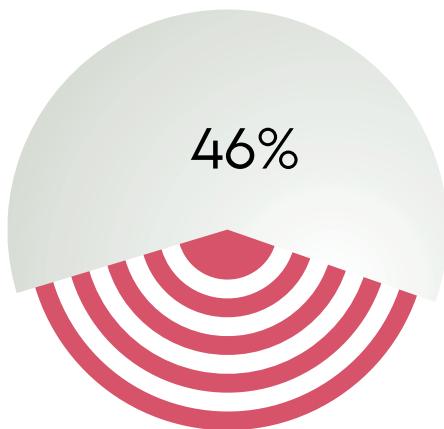
## ATELIER

# L'IA EN PRATIQUE

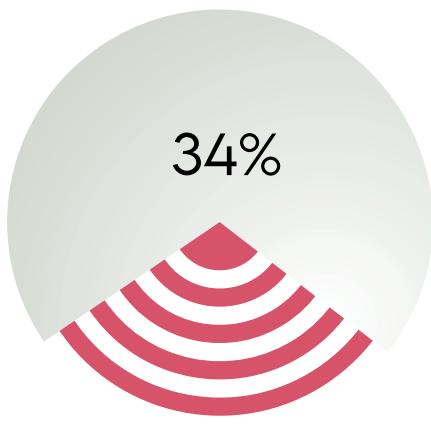
Le vendredi, un atelier était également animé par l'HELMo, particulièrement par Cécile Guisse et Marianne Block, enseignantes et formatrices spécialisées à l'utilisation du numérique dans le champ du travail social. Cet atelier participatif avait pour but de co-construire un cadre de référence et un outil pour baliser les usages de l'IA dans les CPAS. Ont été notamment évoqués, les défis de gouvernance et d'accompagnement du changement à mettre en place dans le cadre de cette transformation. A l'issue, une synthèse a été réalisée par Daniel Defays, s'appuyant également sur des résultats d'enquête.



Cette enquête, mettant en évidence l'adoption de l'IA au sein des CPAS, montre que les DG utilisant l'IA l'adoptent pour ...



46% à des fins professionnelles.

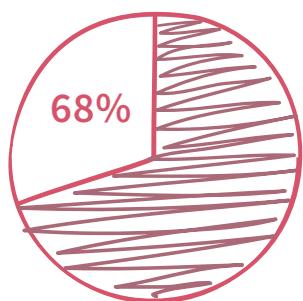


et à 34% pour des fins privées.

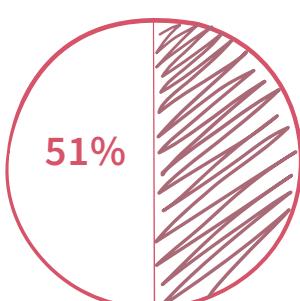
Aussi, plus de la moitié pensent que l'IA peut améliorer les services (56%) ; les principaux avantages étant notamment : le gain de temps (cité à 88%).

Néanmoins, des craintes ont été évoquées, en premier lieu :

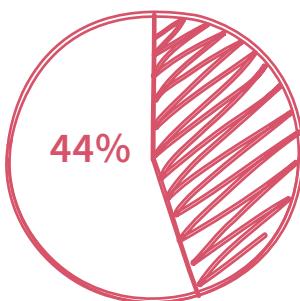
des problèmes de **confidentialité** (68%),



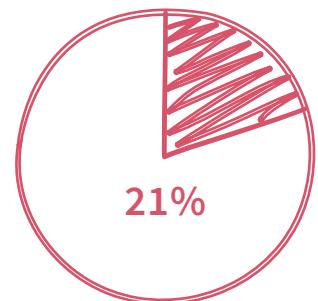
le **manque de formation** (51%),



l'**appauprissement des contacts** (44%)



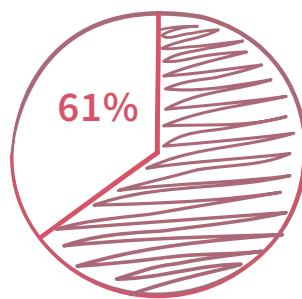
la **perte d'emplois** (21%).



Intéressons-nous particulièrement aux formations souhaitées :

**81%**

81% ont demandé à suivre des ateliers pratiques. Et 61% des cours en ligne. Une attente que le CRF a intégré dans son catalogue CRForm.



Vous pouvez consulter des éléments complémentaires à cette enquête sur les CPAS dans le dernier article de ce dossier qui aborde les résultats d'une enquête menée entre février et août par le CRF auprès des CPAS et des communes.

Finalement, le congrès s'est clôturé le vendredi sur une assemblée générale des membres, avec les points habituels de l'organe mais également les points d'actualité politique et qui concernent directement les CPAS et leurs directeurs généraux.

Après une synthèse des travaux, la Provinciale de Liège a cédé le flambeau à celle du Brabant pour le prochain congrès qui aura lieu les 3, 4 et 5 juin 2026 à Genval pour les 50 ans de la loi organique des CPAS.

# RETOUR SUR L'ATELIER START RH DU CRF

---

## QUAND LES DG ET RESPONSABLES RH EXPLORENT LES NOUVEAUX RÔLES DU MANAGEMENT À L'ÈRE DE L'IA



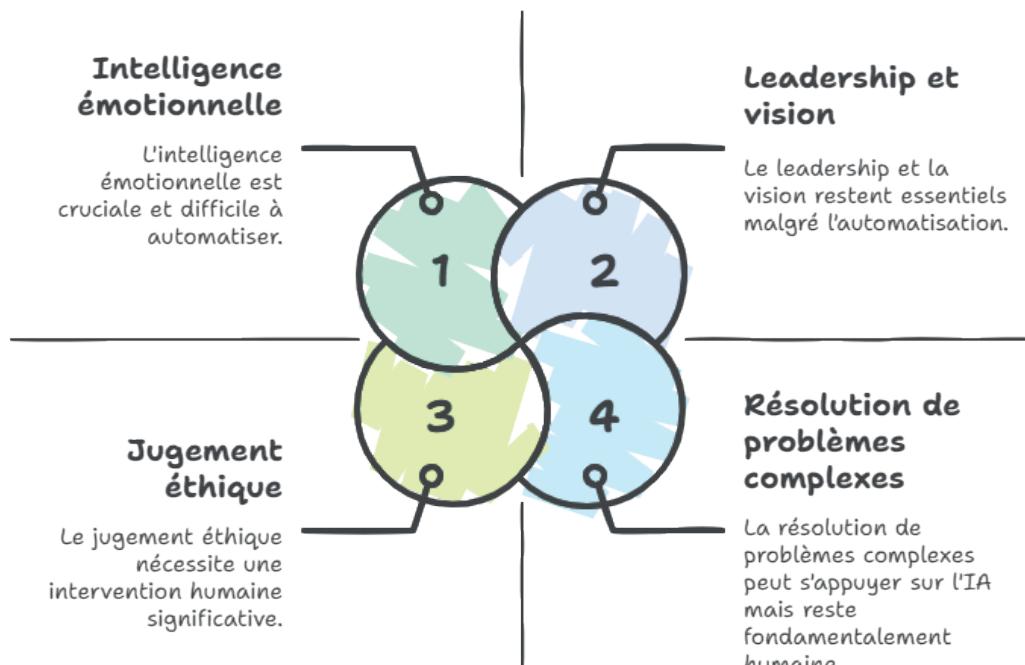
Le 23 juin dernier, dans le cadre du module Start RH, les directeurs généraux et responsables des ressources humaines se sont réunis pour une journée d'exploration dédiée à l'intelligence artificielle et à ses impacts concrets sur le management dans les pouvoirs locaux. Cet atelier a posé les jalons d'une réflexion collective, à la fois stratégique et pragmatique, sur les usages actuels et les perspectives d'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles. Deux interventions ont rythmé cette rencontre : Caroline Deblander, chargée de projets au CRF, qui a introduit les enjeux de l'IA dans le paysage managérial et présenté des cas d'usage concrets ; Sébastien Pinoy, Directeur général du CPAS de Gembloux, qui a partagé son retour d'expérience et les usages déjà en place dans son institution, que vous pourrez découvrir dans le prochain article.



# MANAGER À L'ÈRE DE L'IA : UN NOUVEAU RÔLE, DE NOUVELLES COMPÉTENCES

En ouverture de la journée, Caroline Deblander a proposé une relecture du rôle managérial à l'ère de l'intelligence artificielle. Selon elle, le manager devient un chef d'orchestre, capable d'alterner intelligemment entre l'intervention humaine et l'apport de la machine. Savoir quand déléguer, quand garder la main, et comment articuler ces deux formes d'“intelligence” devient une compétence stratégique.

## Compétences managériales à l'ère de l'IA



Cette posture hybride — faite d'allers-retours constants entre intelligence humaine et “intelligence” artificielle — exige le développement de nouveaux savoir-faire. Parmi ceux-ci, la maîtrise du prompt, devenu un langage à part entière pour dialoguer efficacement avec les IA génératives, occupe une place centrale. Mais cette compétence technique ne saurait remplacer les fondements du leadership : prise de décision, communication humaine de qualité, ancrée dans l'écoute, la clarté, la capacité à mobiliser et à interpeller sur les enjeux de confidentialité.

Autrement dit, manager à l'ère de l'IA, c'est réaffirmer la valeur des compétences comportementales. L'IA ne les affaiblit pas, elle en souligne au contraire l'importance : sens du discernement, intelligence relationnelle, adaptabilité, pensée critique... autant de qualités devenues incontournables pour allier efficacité, sens et attention à l'humain.

## UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN ÉVOLUTION : UNE CULTURE DE L'IA ACCESSIBLE ET PARTAGÉE COMME EXIGENCE

Au-delà des compétences managériales, une autre évolution majeure attire l'attention : l'émergence d'un cadre réglementaire européen sur l'intelligence artificielle avec le règlement européen AI Act (2024/1689). Celui-ci impose désormais, pour les « fournisseurs » et « déployeurs » de systèmes d'IA, une obligation de formation. L'article 4 du texte mentionne la nécessité de « prendre des mesures pour garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'IA ».

Concrètement, cela signifie que les pouvoirs locaux devront :

- mettre en place des formations ciblées (sans obligation de certification) ;
- assurer une traçabilité des acquis ;
- constituer un registre interne attestant de la compétence des agents concernés ;
- Etc.

# DÉLÉGUER À LA MACHINE : UNE MATRICE POUR GUIDER LES CHOIX

Face à l'essor des outils d'intelligence artificielle, une question revient souvent : quelles tâches peut-on confier à la machine ?

**Matrice de délégation des tâches à l'IA**

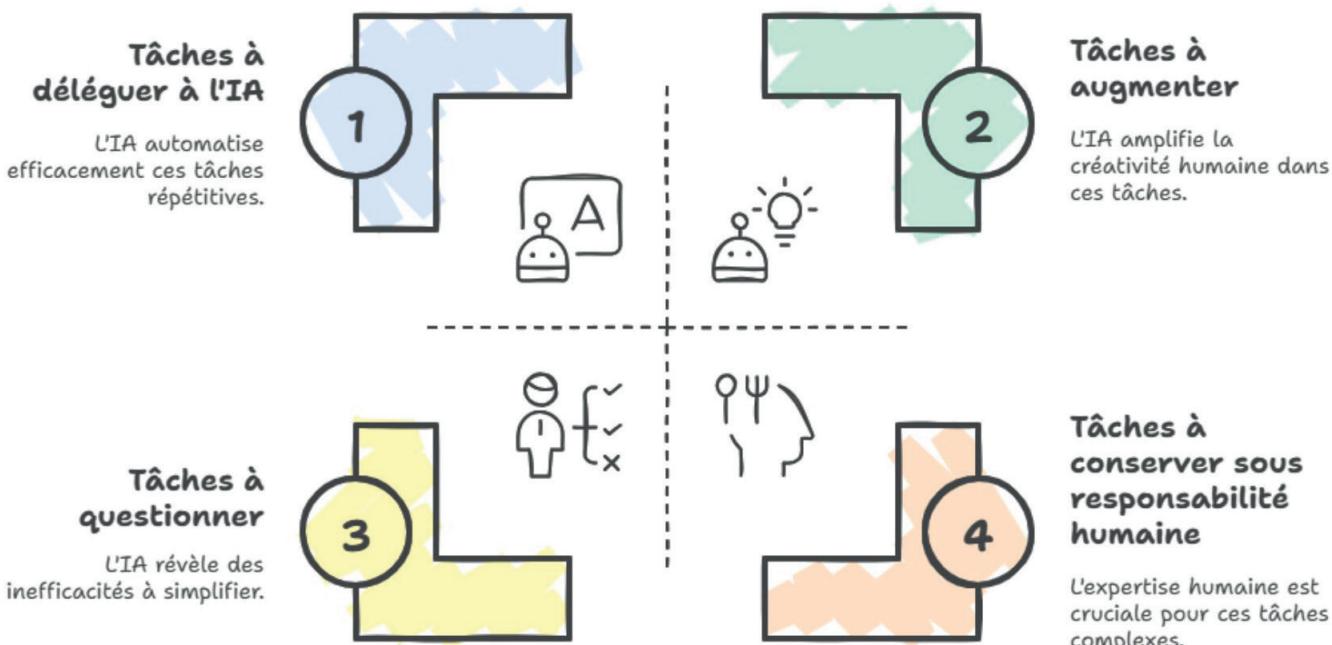


Illustration réalisée avec napkin.ai

Avant d'explorer cette répartition, un principe fondamental a été rappelé : aucune donnée confidentielle ne doit être injectée dans un outil d'IA. Cette règle de base constitue un garde-fou indispensable dans tout usage professionnel dans notre fonction publique.

Pour aller plus loin et accompagner les réflexions stratégiques, Caroline Deblander a présenté une matrice de délégation. Celle-ci permet d'évaluer, pour chaque tâche, le degré d'automatisation souhaitable.

Cette matrice distingue 4 grandes catégories : les tâches à déléguer complètement à l'IA ; celles où l'IA vient renforcer l'action humaine ; celles qui méritent d'être réinterrogées, car leur utilité réelle n'est pas évidente ; et enfin, celles qui relèvent uniquement de l'intervention humaine.

Un exemple emblématique illustre cette dernière catégorie : la gestion des conflits. Elle exige écoute active, intelligence émotionnelle, ajustement contextuel,... autant de dimensions qu'aucun algorithme ne peut reproduire fidèlement à l'heure d'écrire ces lignes.

Cette matrice constitue ainsi un outil pratique pour clarifier les usages de l'IA, en gardant au centre la question du sens et de la valeur ajoutée humaine.

# DES OUTILS À EXPÉRIMENTER : NOTEBOOKLM, CHATGPT ET LA LOGIQUE DE PROMPT

Au fil de l'atelier, plusieurs outils d'intelligence artificielle ont été explorés, à commencer par NotebookLM, développé par Google. Cet outil (à découvrir dans notre rubrique "testé pour vous") permet de poser des questions à partir d'une base documentaire propre à l'utilisateur, ce qui limite considérablement les risques d'erreurs ou d'«hallucinations» souvent associés aux IA génératives généralistes.

Mais pour tirer pleinement parti de ces technologies, encore faut-il savoir interroger la machine avec méthode. Caroline Deblander a partagé plusieurs bonnes pratiques en matière de rédaction de prompts, en s'appuyant sur la méthode DRAFT-CO proposée par Yvan Demumieux. Cette approche invite à formuler des requêtes structurées, contextualisées, précises et现实的.

En d'autres termes, la qualité de la réponse dépend directement de la qualité de la question posée (le principe du "Garbage in - Garbage out"). C'est un nouveau langage managérial qui émerge, et qu'il faut apprendre à maîtriser pour éviter les dérives, les contresens ou les réponses inadaptées.

La suite de l'atelier a permis d'illustrer ces principes à travers un cas d'usage complet de ChatGPT dans le cadre d'un processus de recrutement : de la rédaction de l'offre d'emploi à l'élaboration des grilles d'évaluation, en passant par les visuels et les questions d'entretien.

Au terme de cet atelier, les participants ont été invités à partager leur ressenti par rapport à l'intégration de l'IA.



Par ailleurs, des pistes d'action en ont également résulté:



# CONCLUSION – VERS UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE AUGMENTÉE ?

L'atelier du 23 juin l'a montré : l'intelligence artificielle n'est plus une affaire de prospective, mais bien un outil déjà présent dans nos pratiques professionnelles. Pour les managers publics, elle soulève autant d'opportunités que de responsabilités. Reste à développer, au-delà de la maîtrise technique, une véritable culture managériale

de l'IA, une véritable gestion du changement : éthique, humaine et stratégique. C'est dans cette optique que les travaux Start RH se poursuivront, en favorisant le partage de pratiques, l'expérimentation accompagnée et la montée en compétences des équipes.

# L'UTILISATION DE L'IA AU SEIN DU CPAS DE GEMBLOUX

## RETOUR D'EXPÉRIENCE DE SÉBASTIEN PINOY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS DE GEMBLOUX



*Quand je prépare un conseil avec 8 à 10 délibérations, l'IA me fait gagner ½ journée de travail !*

Lors de l'atelier du 23 juin, Sébastien Pinoy, directeur général du CPAS de Gembloux, nous a livré un témoignage riche d'enseignements sur les usages déjà expérimentés au sein de son administration.

### UN USAGE RAISONNÉ ET PROGRESSIF

Sébastien Pinoy a souligné l'importance d'adopter une approche pragmatique et progressive. L'intégration de l'intelligence artificielle ne doit pas se faire sous la pression des tendances, mais dans une logique d'utilité, de gain de temps et de confort de travail.

Il a partagé plusieurs cas d'usage internes, notamment en appui à la rédaction, en structuration de documents ou encore pour la synthèse d'informations destinées à des publics variés. Ces expérimentations montrent que l'IA peut libérer du temps pour des tâches, tout en améliorant la qualité des productions.

Parmi les usages cités :

- rédaction d'e-mails ou de posts pour les réseaux sociaux ;
- aide à la compréhension du statut et du règlement de travail ;
- appui à la méthodologie du PST ;
- création d'un agent IA pour générer des délibérations types.

Par ailleurs, le directeur général du CPAS de Gembloux est revenu sur son utilisation de l'IA pour rédiger des délibérations.

A partir de la création de son propre GPT, il nous dit avoir paramétré une IA personnelle ; un GPT qu'il a d'ailleurs partagé aux personnes présentes lors de l'atelier.

“C'est un agent IA configuré avec mes TOCs de DG”, autrement dit, un outil personnalisé pour reproduire mes propres tournures de phrase, mes exigences et rituels rédactionnels !”

Ce GPT lui permet de préparer 95% de l'écriture de sa délibération en donnant uniquement une série de points clés et ses idées essentielles. Sébastien Pinoy souligne : “Quand je prépare un conseil avec 8 à 10 délibérations, cette IA me fait gagner ½ journée de travail !”

Au-delà du gain de temps, il a également mis l'accent sur la lecture critique des contenus et l'anonymisation des données.

### FORMER, ACCOMPAGNER, RASSURER

Au centre de la démarche, le CPAS de Gembloux a mis en place :

- des formations internes pour le CODIR et des volontaires (25 personnes environ) ;
- la rédaction d'une charte d'usage de l'IA comprenant les outils qu'on peut utiliser, des cas d'usage où l'IA peut être utilisée et où elle est interdite ;
- l'exploration de partenariats avec des étudiants pour des TFE.

Si l'intelligence artificielle a été prévue au budget, l'idée est de faire en sorte de diffuser la démarche au sein de l'équipe et non de l'imposer.

### LES OUTILS UTILISÉS AU CPAS DE GEMBLOUX

Parmi les outils utilisés, il en a mentionné 4 :

- ChatGPT
- Fireflies (associé avec Plaud / TicNote)
- Notebook LM
- Perplexity

Il a notamment insisté sur le fait que Perplexity est un outil de recherche tandis que Chat GPT est un outil de langage, de rédaction et de reformulation.

Il est également revenu sur l'utilisation de Notebook LM pour poser des questions sur le statut et le règlement de travail. Ainsi, intégrant différents documents propres à l'entité dans l'IA (règlement de travail, règlement de télétravail, statut pécuniaire et administratif), il peut désormais interagir avec l'IA pour retrouver plus facilement des réponses à des questions précises comme “que dois-je prévoir pour les employés en cas de fortes chaleurs ?” Le DG a également évoqué l'avenir du projet et notamment la désignation d'un IA champion, en charge de réaliser une veille et d'investiguer sur de nouveaux outils.

Enfin, un débat a porté sur la gestion du changement. Si certains veulent embarquer immédiatement, d'autres sont plus réticents. C'est là que les collectifs RH ont un rôle à jouer : créer les conditions de la confiance, accompagner les pratiques, dédramatiser l'IA et veiller à ce qu'elle reste un outil au service du sens et de la mission publique.

# COMMENT S'APPROPRIER L'IA EN INTERNE ?

## RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JONATHAN PIRET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS DE JODOIGNE

Alors que les pouvoirs locaux - déployeurs d'IA - doivent désormais se doter d'une charte IA et former leurs agents, la question de l'appropriation de l'intelligence artificielle devient centrale.

Jonathan Piret, directeur général de la ville de Jodoigne, partage son cheminement : comment passer de l'expérimentation individuelle à une démarche collective pour faire de l'IA un outil utile, maîtrisé et éthique au service de son entité locale ?

Son témoignage montre comment l'adoption de l'IA débute souvent par des usages personnels, s'étend par des formations et des discussions en équipe, et se structure progressivement au sein d'une stratégie partagée, adaptée aux réalités locales.

---

*“Ce n'est pas une question d'âge, mais de perception et de posture”, observe Jonathan Piret.*

### DE L'EXPÉRIMENTATION PERSONNELLE À LA PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE

Jonathan Piret a d'abord utilisé l'IA de manière individuelle, notamment ChatGPT, pour la rédaction de courriers destinés aux citoyens, tout en gardant un œil critique sur les biais, les risques RGPD et la nécessité de relecture.

Il a ensuite participé, avec ses collègues directeurs généraux du Brabant wallon, au congrès du 13 juin intitulé “Les enjeux de l'IA pour les Villes et Communes”, animé par Vincent Pittard. Ce rendez-vous a renforcé ses convictions et livré plusieurs enseignements :



- L'importance d'un cadre clair: beaucoup de DG ont découvert que l'usage de l'IA nécessite une charte et une formation adaptée des agents pour répondre aux obligations de l'IA Act.
- Considérer l'IA comme un stagiaire: l'outil peut se révéler efficace, mais demande un cadrage, une supervision et une validation humaine constante.
- Maîtriser l'art du prompt: pour obtenir des résultats pertinents, il est essentiel de contextualiser les demandes et de préciser ses attentes.
- Être conscient des biais: un usage responsable implique de rester critique vis-à-vis des réponses générées.

« Je me suis rendu compte que je ne donnais pas toujours assez de contexte », confie-t-il, soulignant l'importance d'un apprentissage progressif et concret.

L'entrée en vigueur de l'IA Act, les obligations liées à la charte IA et à la formation des agents, ainsi que les préoccupations liées au RGPD, l'ont incité à étendre cette réflexion à l'ensemble de son organisation.

## UNE FORMATION CODIR POUR LEVER LES PEURS ET SUSCITER LE DIALOGUE

Pour amorcer cette appropriation collective, il a organisé une formation pratique de 3h30 au sein de son CODIR intitulée "L'IA : un outil pour gagner en efficacité" avec Vincent Pittard. Cette formation a permis un tour de table où chaque membre a pu exprimer son rapport à l'IA, ses craintes, ses usages ou son absence d'usage.

« Ce n'est pas une question d'âge, mais de perception et de posture », observe Jonathan Piret.

Cette session a permis de démythifier l'IA, de découvrir d'autres outils au-delà de ChatGPT, et de rappeler l'importance de la confidentialité des données et de l'exigence de précision dans les prompts.

« Le message que j'ai voulu faire passer à mon équipe est clair : je reste responsable de ce qui ressort de l'IA et je ne l'utilise que dans des domaines que je maîtrise », précise Jonathan Piret.

Les agents ont d'ailleurs identifié des usages concrets :

- Transcription et synthèse de webinaires en urbanisme.
- Création de courriers.
- Rédaction de lettres de remerciement lors de départs à la pension.
- Génération d'articles, retouche photo et création d'affiches.
- Correction orthographique et amélioration de la clarté des écrits.

Jonathan Piret attire toutefois l'attention sur les limites rencontrées dans le contexte des pouvoirs locaux, notamment en matière juridique. Il souligne que les recherches de l'IA dans les textes légaux restent insatisfaisantes. Il partage d'ailleurs cette anecdote amusante : « Lorsque j'ai demandé à ChatGPT qui était le bourgmestre de Jodoigne, il a répondu... Jonathan Piret ! » Une façon de rappeler que l'IA, même utile, ne remplace ni l'expertise humaine ni notre discernement.

## AVANCER ÉTAPE PAR ÉTAPE : FORMER, DISCUTER, ENCADRER

Jonathan Piret a choisi d'avancer de manière progressive : après cette première formation du CODIR, il prévoit un briefing pour lever les réticences et définir ensemble les étapes suivantes. L'objectif : élaborer une charte IA pour la ville de Jodoigne précisant les outils autorisés, les usages recommandés et les interdits, tout en veillant à la conformité RGPD.

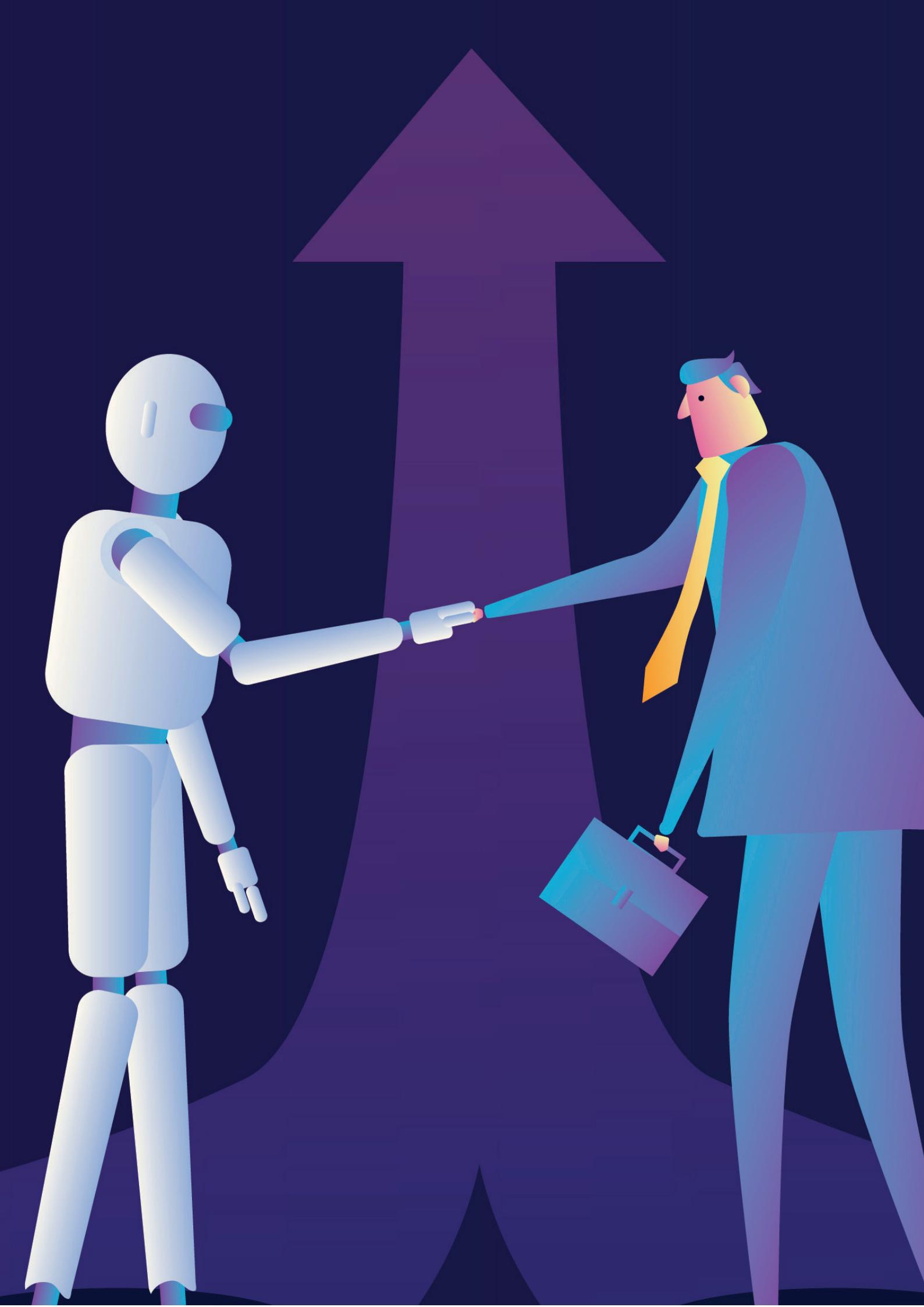
Une fois la charte finalisée, il envisage de planifier de nouvelles formations, internes ou externes selon les besoins, pour accompagner les agents souhaitant s'approprier l'IA.

Cette réflexion s'intègre pleinement dans le Plan Stratégique Transversal de la ville, dans le volet dédié à l'efficience organisationnelle grâce au développement des technologies.

## VERS UN LEVIER D'EFFICACITÉ MAÎTRISÉ

Pour Jonathan Piret, le véritable potentiel de l'IA réside dans le gain de temps sur des tâches répétitives, permettant de dégager du temps. Néanmoins, cela pose des questions : « Faut-il rendre l'usage de l'IA obligatoire ou le laisser au choix de chacun ? Aujourd'hui, c'est une démarche volontaire, mais je m'interroge sur l'écart de productivité qui pourrait apparaître entre les agents qui utilisent l'IA et ceux qui ne l'utilisent pas. »

Enfin, il souligne que la réflexion ne s'arrête pas au niveau local : au sein de la fédération des DG de la Province, une dynamique collective s'est amorcée et se poursuivra potentiellement par des échanges et des partages ou des retours d'expérience dans une approche pratico-pratique. « Il est important de se laisser le temps et de ne pas se précipiter », conclut-il. « Nous reviendrons dans quelques mois sur ce qui a été mis en place pour mesurer, ensemble, les impacts réels de l'IA dans nos services. »



# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE S'INVITE DANS LES RH DES POUVOIRS LOCAUX : QUELS USAGES, QUELLES LIMITES, QUELS BESOINS ?

---

Les résultats d'une enquête menée auprès de communes et CPAS wallons révèlent des usages déjà bien présents, des attentes fortes... et quelques réticences bien légitimes.

## DES EXPÉRIMENTATIONS CONCRÈTES SUR LE TERRAIN

Plus d'une vingtaine de responsables RH et dirigeants communaux ou de CPAS ont répondu à une enquête sur l'usage de l'IA générative dans leurs processus RH. Premier constat : la majorité des répondants ont déjà utilisé des outils comme ChatGPT ou Copilot, souvent de manière autonome ou expérimentale.

Les cas d'usage les plus fréquents sont centrés sur les tâches rédactionnelles :

- Rédaction de mails.
- Rédaction d'offres d'emploi, de courriers, de rapports ou de comptes rendus.
- Aide à la préparation d'épreuves de recrutement, orales ou écrites.
- Optimisation de la communication interne, avec un vocabulaire plus clair et professionnel.
- Élaboration de documents plus structurés ou enrichis, comme les Plans Stratégiques Transversaux (PST).

L'apport principal mentionné est le gain de temps, permettant aux services RH de se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée : écoute, gestion de conflits, accompagnement des équipes.

## UNE INNOVATION PERÇUE COMME PROMETTEUSE, MAIS QUI SUSCITE DES INTERROGATIONS

Loin d'être rejetée par notre échantillon de répondants, l'intelligence artificielle générative éveille une curiosité pragmatique. Nombre d'entre eux y voient un outil de soutien, capable de soulager certaines tâches, sans pour autant remplacer l'expertise humaine. À condition, insistent-ils, de garder la main : la vérification des contenus, le maintien de l'esprit critique et la réflexion sur la pertinence des usages sont jugés essentiels.

Cette ouverture n'empêche pas des réserves bien réelles, parfois même un sentiment d'inquiétude.

Les craintes ne sont pas absentes donc. Elles concernent notamment :

- La perte de compétences humaines : rédaction, créativité, jugement.
- La qualité et la fiabilité des réponses fournies par l'IA.
- Le respect du RGPD et la protection des données sensibles.
- Le risque de déshumanisation dans la relation aux agents ou aux citoyens.
- Le sentiment de déclassement chez certains agents si l'IA est mal introduite.
- Des attentes fortes en matière d'encadrement et de formation.

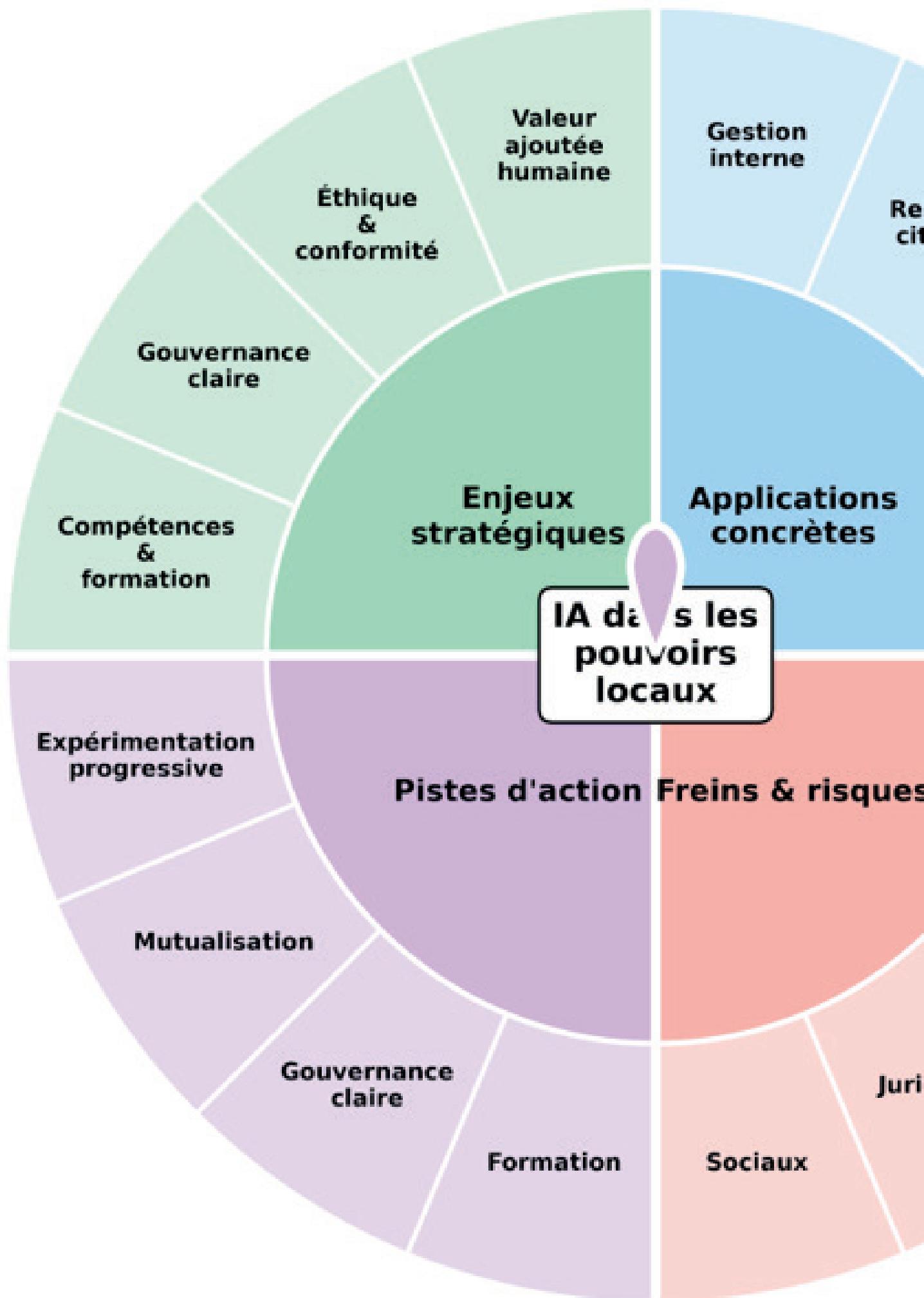
Un point revient systématiquement : le besoin de structurer et d'accompagner les usages. Plusieurs entités ont amorcé une réflexion sur la création de chartes d'utilisation, l'intégration de l'IA dans les plans de formation, ou encore la définition de cas d'usage balisés.

Les répondants formulent aussi des questions concrètes que tout pouvoir local pourrait se poser :

- Quels processus RH peuvent être optimisés par l'IA ?
- Quelles sont les limites à ne pas franchir ?
- Quel outil utiliser, pour quel objectif, à quel coût ?
- Comment former les agents sans creuser une fracture numérique interne ?

## L'ENQUÊTE EN UN COUP D'OEIL

L'enquête met en lumière un paysage contrasté : des expérimentations enthousiastes, des besoins clairs de cadrage et une vigilance partagée sur les impacts organisationnels. Elle montre aussi que l'IA peut devenir un levier de transformation RH.



# CONCLUSION

---



Ce dossier en témoigne : l'intelligence artificielle n'est plus une question marginale ou réservée aux grands acteurs technologiques et privés. Elle entre, parfois discrètement, parfois avec fracas, dans les pratiques des pouvoirs locaux. Les retours présentés ici révèlent une dynamique en cours, marquée par une volonté d'exploration, un besoin d'accompagnement et une exigence forte de sens et de vigilance.

Toutes les communes et CPAS n'en sont pas tous au même stade ; certains expérimentent déjà, d'autres observent encore, mais tous partagent un même impératif : faire des choix éclairés, adaptés à leurs réalités de terrain, à leurs missions de service public et aux attentes des citoyens.

Plus que jamais, cette transition numérique appelle à une intelligence collective : celle des équipes, des directions, des réseaux professionnels. Car au-delà des outils, ce sont les postures managériales, la sensibilisation, la formation, les compétences humaines et les cadres de gouvernance qui sont en jeu.

Ce chemin ne se fera pas en un jour. Mais il commence, ici et maintenant, dans les échanges, les expérimentations, les questionnements. Et c'est précisément ce que ce dossier espère avoir contribué à alimenter.



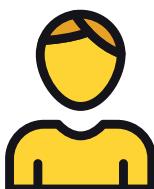
# LA FONCTION PUBLIQUE SÉDUIT LES JEUNES TRAVAILLEURS EN FRANCE... ET SI NOUS NOUS EN INSPIRIONS ?

---

Les pouvoirs locaux sont de plus en plus confrontés à des difficultés de recrutement et au turnover. Mais des solutions existent ! Une étude publiée par l’Institut Montaigne (1) en avril 2025, « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans », met en lumière un nouveau phénomène intéressant pour notre secteur, constaté chez nos voisins français : la fonction publique séduit de plus en plus les jeunes actifs. Les raisons qui expliquent cet engouement se retrouvent également en Wallonie. Ces atouts méritent d’être mis en avant, car ils peuvent aider à attirer de nouveaux talents au sein de nos pouvoirs locaux.

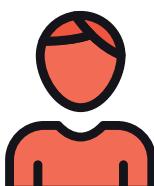


Dans le cadre de cette enquête, réalisée du 3 au 25 octobre 2024, près de 6000 jeunes français âgés de 16 à 30 ans ont été interrogés et répartis entre trois catégories. Chacune de ces catégories correspond à une étape différente du parcours d'entrée dans la vie active :



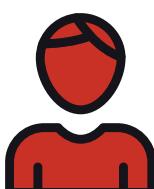
#### 1066 « SCOLAIRES ET ÉTUDIANTS »

âgés de 16 à 22 ans et toujours en formation.



#### 2948 « ACTIFS PRÉCOCES »

âgés de 25 à 30 ans et ayant déjà acquis une première expérience professionnelle significative.



#### 2948 « ACTIFS AVANCÉS »

XXXXX

Les répondants étaient invités à indiquer les secteurs dans lesquels ils seraient prêts à travailler. Sans surprise, le secteur du luxe recueille le plus grand nombre de suffrages. Fait marquant qui retiendra notre attention : le secteur de l'administration et de la fonction publique figure en deuxième position. S'ensuivent le secteur de la santé et le secteur associatif.

Un autre élément significatif concerne l'augmentation de l'attrait pour l'administration et la fonction publique chez les jeunes, passant de 45% pour les étudiants à 53% pour les actifs précoces, et même, à 60% pour les actifs avancés. Ce secteur attire par ailleurs presque autant les femmes que les hommes : 57% des femmes et 53% des hommes.

Cet attrait serait la conséquence de plusieurs atouts recherchés par les jeunes (et sur lesquels les répondants ont également été sondés dans le cadre de cette enquête). Il serait notamment lié à une importance croissante accordée à la qualité de vie au travail et à la préservation de la vie personnelle. Les jeunes actifs privilient aujourd'hui des environnements de travail qui favorisent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et qui n'incluent pas de travail potentiel pendant le temps

libre. Cette préférence est de plus en plus marquée à mesure que les jeunes avancent en âge. En ce sens, il est à noter que l'administration et la fonction publique sont perçues par les répondants comme des environnements offrant de meilleures conditions de travail que le secteur privé.

*L'administration et la fonction publique sont perçues par les répondants comme des environnements offrant de meilleures conditions de travail que le secteur privé.*

Enfin, il convient de souligner que l'adéquation entre la formation initiale et le métier exercé est une aspiration partagée par une minorité de répondants : 16,2% pour les étudiants, 17,2% pour les actifs précoces et 15,7% pour les actifs avancés. La très grande majorité n'aspire pas nécessairement à travailler dans le même domaine que celui des études réalisées. Ce constat constitue un argument supplémentaire invitant à ne pas restreindre le recrutement d'un agent à son diplôme, au risque de se priver de certains talents humains. La motivation et les compétences sont des éléments clés. Et il est essentiel de former ses agents dès leur recrutement pour que ceux-ci puissent monter rapidement en compétences et exercer pleinement leurs fonctions. Par son rôle de carrefour entre le monde des pouvoirs locaux et provinciaux et le monde de la formation pour le secteur public, le CRF se trouve au cœur de cette dynamique et vous accompagne vers une politique RH cohérente à travers ses nombreux outils.

De surcroît, les jeunes actifs marquent un désir croissant de sécurité et de stabilité à mesure qu'ils accumulent de l'expérience et prennent conscience des incertitudes du marché du travail. Il s'agit encore d'une attente à laquelle répond le secteur de l'administration et la fonction publique.

De nombreux répondants souhaitent que leurs missions soient porteuses de sens et que leur métier soit reconnu pour son utilité sociale. Une fois encore, la fonction publique, avec sa mission d'intérêt général, répond à cette quête de sens et de reconnaissance. Selon les auteurs, le secteur de l'administration et de la fonction publique, celui de la santé et celui du monde associatif sont davantage associés à des valeurs sociales et administratives et témoignent d'un attachement des jeunes aux missions d'intérêt général. Ces domaines, souvent perçus comme vecteurs de stabilité et porteurs de valeurs de solidarité, continuent d'attirer une part significative des jeunes interrogés, reflétant un intérêt non négligeable pour les enjeux sociaux et collectifs. Par ailleurs, l'origine sociale des jeunes actifs influence directement leurs potentielles aspirations à travailler pour un secteur ou un autre. Ainsi, les jeunes issus des classes moyennes se distinguent particulièrement par une forte propension à accepter des emplois dans les secteurs de la santé et de l'administration, témoignant d'un attachement aux valeurs de service public et de solidarité.

Une autre aspiration mise en avant par cette étude porte sur les possibilités d'évolution et de mobilité de carrière. Le secteur de la fonction publique, grâce à son large spectre de missions, offre des carrières diversifiées à ses agents.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Institut Montaigne, en avril 2025, « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans » : <https://www.institutmontaigne.org/publications/les-jeunes-et-le-travail-aspirations-et-desillusions-des-16-30-ans>.



# REPORTAGE

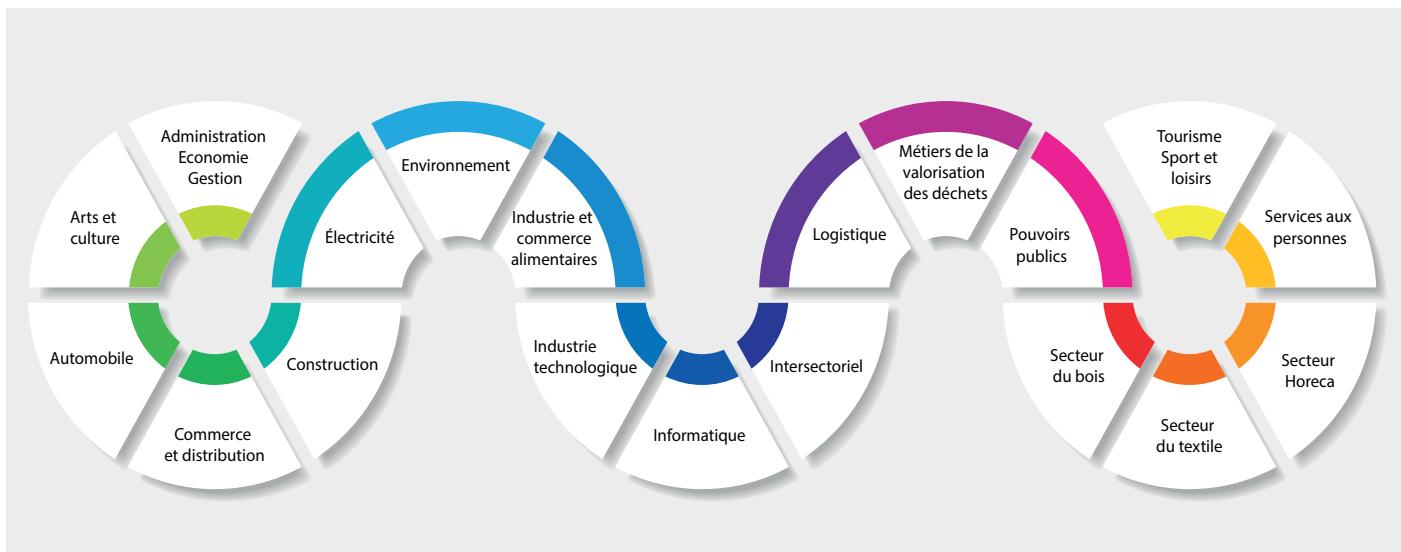
## DES TRAJETS DE FORMATIONS AU SERVICE DE LA VALIDATION ET DE LA VALORISATION DES COMPÉTENCES : RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA COMMUNE DE CHAUFFONTAINE



Alors que les besoins et les métiers ne cessent de se transformer, il est important pour les agents des pouvoirs locaux d'accumuler des compétences d'horizons divers. Les diplômes ne sont plus les seules bases attestant l'acquisition de compétences. D'autres dispositifs existent. Présent à Municipalia ces 17 et 18 avril 2025, le CRF a présenté l'un d'entre eux, le dispositif Validation-Valorisation, en collaboration avec le Consortium de validation des compétences, le Centre de validation de l'Enseignement pour adultes de Huy-Waremme et la commune de Chaudfontaine. Retour sur les éléments clés de cette collaboration.



La commune de Chaudfontaine a fait appel au dispositif de validation des compétences du Consortium. Mais qu'est-ce que la validation des compétences ? Il s'agit d'un dispositif gouvernemental qui permet aux citoyens wallons et bruxellois d'obtenir un Titre de compétence lié à des métiers issus de différents secteurs :



On peut apprendre et acquérir de l'expérience de différentes manières, lors de ses études (qu'elles soient terminées ou pas), d'activités de bénévolat, de loisirs, de formations non-reconnues, par l'auto-apprentissage, le travail dans le cadre de ses fonctions principales et annexes, etc. L'acquisition de ces compétences peut faire l'objet d'une reconnaissance officielle.

Pour obtenir cette reconnaissance, le candidat réalise une mise en situation pratique devant un jury de professionnels du métier : tondre une pelouse, tailler une haie, réaliser des plantations, etc. Une session d'épreuves peut durer d'une à quelques heures, voire plusieurs jours. Le jury évalue le candidat sur la base d'une grille critériée commune à l'ensemble des Centres de validation des compétences. Cette grille reprend les tâches à effectuer et détermine ainsi la réussite de l'épreuve. Deux cas de figure s'offrent alors au candidat : soit le jury a pu observer l'ensemble des compétences du métier à travers la réalisation correcte des tâches, soit des tâches n'ont pas pu être observées ou réalisées correctement. Dans le premier cas, le candidat obtient son Titre de compétence. Dans le second cas, le candidat n'a pas réussi l'épreuve et le jury lui en explique les raisons. Le candidat pourra alors représenter l'épreuve une seconde fois.

Pour l'année 2024, l'ensemble du dispositif de validation des compétences a un taux de réussite de 75 %. Ce taux monte à 90 % pour les agents des pouvoirs locaux ! Pour certains métiers, il n'y a qu'une unité de compétences, donc une seule épreuve et un Titre de compétence à la clé. Pour d'autres, plusieurs épreuves et donc plusieurs Titres de compétence sont disponibles. Une unité de compétences professionnelles est un ensemble de compétences en lien avec les besoins du marché de l'emploi. Par exemple, pour le métier d'employé administratif, le candidat peut présenter 2 épreuves de validation et ainsi obtenir 2 Titres de compétence. Les 2 Titres de compétence composent le métier d'employé administratif.

Pour présenter une épreuve, le candidat doit se rendre dans un des 51 Centres agréés de validation des compétences. Tous les Centres ne sont pas agréés pour valider tous les métiers repris dans la validation de

compétences. Par exemple, seul le Centre de Validation des Compétences de l'EA de Huy-Waremme est agréé pour le métier de fossoyeur notamment. Les équipes du Consortium de validation des compétences ainsi que les Centres de validation des compétences orientent les candidats vers les centres les plus proches de chez eux. C'est ainsi que la commune de Chaudfontaine a été orientée vers le Centre de Validation des Compétences de l'EA de Huy-Waremme.

## ***2. La valorisation des compétences au service d'une véritable gestion des ressources humaines (David Iglesias, directeur des Ressources humaines de la commune de Chaudfontaine)***



### **Pourquoi la commune de Chaudfontaine a-t-elle fait appel au dispositif de validation des compétences ?**

Depuis la mi-2019, l'Administration communale de Chaudfontaine a amorcé un virage important dans sa gestion des ressources humaines. Comme d'autres administrations locales, elle est passée d'une logique administrative à une approche plus stratégique, humaine et transversale.



Historiquement éclatée, la gestion du personnel est progressivement centralisée, uniformisée et professionnalisée. Ce travail a permis, notamment, au service RH de structurer la soixantaine de métiers de l'administration (et les carrières liées) autour du développement des compétences et de la formation. Le personnel ouvrier, actif principalement au sein du service des Travaux publics (80 agents), a bénéficié de cette dynamique, au travers d'une révision de son organigramme et de la mise en place de trajets de carrière structurés.

En effet, l'analyse du service a révélé des incohérences organisationnelles, des chevauchements de rôles, des disparités de traitement, etc. Autant de facteurs de démotivation qu'il fallait traiter.

Dans ce cadre, plusieurs objectifs structurants ont été posés :

- **Assurer l'équité des parcours et revaloriser les fonctions :** Chaque agent doit pouvoir évoluer dans un cadre transparent et équitable. Cela suppose de justifier objectivement les changements de niveau (notamment de E vers D) sur base de la fonction et de régulariser certaines situations, quel que soit le parcours initial.
- **Redonner du sens à la formation continue :** Il s'agit de dépasser les formations "classiques" d'évolution de carrière pour proposer des apprentissages directement utiles et spécifiques à la fonction, intégrés à un parcours professionnel structuré et porteur d'évolution professionnelle et pécuniaire.
- **Valoriser l'expérience de terrain :** Certains agents, sans qualification formelle, ont acquis une véritable expertise qu'il s'agit de reconnaître et de valoriser.
- **Soutenir une gestion RH proactive et personnalisée :** Mieux accompagner les agents, anticiper les mobilités possibles, proposer des trajectoires adaptées à chaque profil et aux besoins des services, constituent les leviers d'une gestion des ressources humaines plus dynamique et individualisée.
- **Renforcer la cohérence organisationnelle :** Enfin, il a fallu aligner mission de l'agent, compétences et responsabilités au sein de l'organigramme, en clarifiant les rôles de chacun. Cela a conduit à repositionner certains niveaux hiérarchiques, notamment les fonctions de niveau C (brigadiers, contremaîtres) afin de rétablir une logique d'encadrement claire.

Le processus a nécessité de clarifier des notions fondamentales, telles que celle d'ouvrier qualifié, liée au niveau D, en :

- Définissant précisément les compétences attendues dans chaque fonction et les titres requis ;
- Déterminant les fonctions et les équipes où des ouvriers qualifiés sont requis.

Ces choix se sont inscrits dans une dynamique de transformation plus large, où la volonté initiale d'associer les équipes s'est traduite en véritables objectifs communs. Le dialogue engagé avec des représentants du personnel, les responsables de service et les ouvriers eux-mêmes a permis non seulement d'anticiper la plupart des résistances au changement, mais aussi de co-construire une trajectoire claire, lisible et collectivement portée.

Une fois ces prérequis établis, la validation des compétences s'est avérée être un outil pertinent pour reconnaître et (re)valoriser les agents occupés dans une fonction d'ouvrier qualifié, que ce soit à court ou à long terme selon le niveau de compétence de l'agent au démarrage de son parcours.

### **3. La préparation, clé de la réussite d'une épreuve de validation des compétences (François Amel et Fadoua El Hamdi)**

#### **Quelles étapes un candidat doit-il suivre avant de valider ses compétences ?**

Il y a, tout d'abord, une séance collective d'informations (environ 1h) afin que le candidat se familiarise avec le Centre et ses représentants. Cette séance peut se faire parfois directement sur le territoire de la commune intéressée. Si elle se fait en Centre de validation, une visite guidée des lieux de l'épreuve est possible. Lors de la séance d'informations, le processus de validation des compétences est présenté dans son ensemble, puis se focalise sur le ou les métiers pour lesquels les candidats sont intéressés. Sont ainsi présentées les tâches et les compétences qui seront évaluées le jour de l'épreuve ainsi que les critères sur lesquels se basent les évaluateurs.

Après cette séance d'informations, s'ensuit une séance de guidance, qui consiste en un entretien privilégié entre un membre du Centre de validation des

compétences et chacun des candidats. Ce moment sert, d'une part, à fournir plus d'informations au candidat qui le souhaite et, d'autre part, à vérifier l'expérience de celui-ci. Lorsqu'on détecte qu'un candidat a moins de compétences dans une tâche et que cela risque de le mener à l'échec, le Centre de validation des compétences peut émettre des recommandations à la commune, qui mettra alors en place un module de renforcement pour répondre à ces petites lacunes avant que le candidat ne présente l'épreuve de validation.

#### **4. Formation et validation des compétences : un combo gagnant (Céline Beaujean, gestionnaire de formations de la commune de Chaudfontaine)**

En collaboration avec le Consortium de validation des compétences, la commune de Chaudfontaine a mis en place des validations de compétences pour 6 métiers, avec, en amont, un parcours de formations pour chacun des agents amenés à passer une épreuve de validation :

- Agent d'accueil
- Paveur
- Médiateur numérique
- Agent administratif
- Responsable de cantons – référent encadrant intersectoriel
- Jardinier

#### **Comment s'est déroulée cette validation de compétences ?**

Prenons l'exemple des responsables de cantons, représentant le management intermédiaire du service des travaux publics.

Ces agents ont tout d'abord été conviés à une séance de guidance organisée par le Centre de Validation des Compétences de l'EA de Huy-Waremme.

Ils ont ensuite suivi un parcours de formation interne, réparti sur cinq journées non-consécutives, en alternance avec leur activité professionnelle. Ce trajet, conçu sur mesure, visait à renforcer leur posture managériale et à questionner leurs pratiques en matière d'encadrement avec l'objectif d'articuler expérience terrain et formation.

Ce parcours s'est poursuivi par une formation à l'évaluation, dispensée en deux journées par l'École provinciale d'administration de Liège.

Enfin, les agents ont présenté l'épreuve au Centre de Validation des Compétences, à l'issue de laquelle ils ont obtenu le Titre de compétences de référent encadrant intersectoriel.

Une évaluation de leur parcours par leurs responsables hiérarchiques a été effectuée en fin de démarche. En cas d'évaluation positive, et dès lors que les conditions d'évolution étaient remplies, une revalorisation



*Damien, ouvrier à la commune de Chaudfontaine, a récemment obtenu le Titre de compétence de jardinier d'entretien. Il nous dévoile son parcours, sa préparation à l'épreuve de validation ainsi que les répercussions positives de l'obtention de ce Titre.*

#### **Pouvez-vous nous décrire votre parcours en quelques mots ?**

Quand j'ai intégré le service Plantations de la commune de Chaudfontaine, je n'avais pas de qualification officielle dans le domaine. J'ai commencé en tant que saisonnier, au niveau E, de manière récurrente d'année en année. Sur le terrain, j'ai beaucoup appris grâce à l'expérience et aux conseils d'un collègue plus expérimenté. Petit à petit, j'ai acquis de nombreuses compétences pratiques en jardinage, mais elles n'étaient pas reconnues officiellement.

#### **Comment vous êtes-vous préparé à l'épreuve de validation des compétences ?**

J'ai d'abord participé à un entretien de guidance organisé au Centre de Validation des Compétences de l'EA de Huy-Waremme. Cela m'a permis de mieux comprendre le contenu de l'épreuve et de repérer les points à renforcer. Ensuite, un trajet de formation sur mesure a été mis en place pour moi, en partenariat avec des organismes de formation publics et privés. Mon parcours de formation a été construit en collaboration avec mes responsables. J'ai ainsi suivi différentes formations ciblées, comme la taille de haies, l'entretien d'un espace vert public et la taille raisonnée des arbustes d'ornement, qui m'ont permis de consolider mes connaissances et de me préparer concrètement à l'épreuve de validation des compétences.

#### **Que s'est-il passé après l'obtention de votre Titre de compétence ?**

Après avoir réussi l'épreuve de validation des compétences en jardinier d'entretien, j'ai obtenu mon Titre officiel. Cette reconnaissance m'a permis d'être revalorisé au niveau D, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la suite de ma carrière à la commune. C'est très valorisant de voir enfin mon expérience concrète reconnue officiellement.

barémique a pu être octroyée.

## 5. Après la validation, la valorisation des compétences (Stéphanie Bouveroux, Secrétaire du Conseil et chargée de projets au Conseil régional de la Formation)

Après avoir été validées dans un Centre agréé par le Consortium de validation des compétences, les compétences de l'agent peuvent être valorisées (1). Ce dispositif s'appuie sur une circulaire émise en 2011 et intitulée « La valorisation des compétences dans le cadre du pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire » (2).

Il concerne tous les agents administratifs, ouvriers et techniques de niveau E et D dans les pouvoirs locaux ayant intégré cette circulaire dans leurs statuts. Il permet aux agents de valoriser leurs titres de compétences obtenus et d'avoir accès à un examen de recrutement à un poste de niveau supérieur (D1 ou D4) ou de prétendre à une évolution de carrière (D1 vers D2, D2 vers D3 et D3 vers D4).

Un même Titre de compétence n'est valorisable qu'une seule fois dans le cadre d'une évolution de carrière. De nouveaux Titres de compétence peuvent ensuite être valorisés pour permettre de nouvelles évolutions.

Il existe différents niveaux de Titres de compétence. Seuls les Titres de compétence de niveaux 2 et 3 donnent accès au recrutement en D1/2 et seuls les Titres de niveau 4 donnent accès au recrutement en D4. Un tableau avec la liste des Titres de compétence et leurs niveaux est disponible sur la plateforme du CRF (3).

**CONVAINCU PAR LE DISPOSITIF VALIDATION-VALORISATION ?  
LE CRF VOUS ACCOMPAGNE DANS SA MISE EN ŒUVRE AU SEIN DE VOTRE POUVOIR LOCAL !**



(1) La circulaire de 2011 sur « la valorisation des compétences dans le cadre

[du pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire](#)

(2) Pour en savoir plus sur la validation et la valorisation des compétences, rendez-vous [ici](#)

(3) Ce tableau est repris dans la recommandation n°21 du CRF accessible [ici](#).



### PRENONS LE CAS D'UN MÉCANICIEN AUTOMOBILE

*Un candidat peut être recruté au niveau D1, grâce à un Titre de compétence de niveau 2 ou 3 (ex. : MECENTAUTO1 : réaliser l'entretien courant du véhicule).*

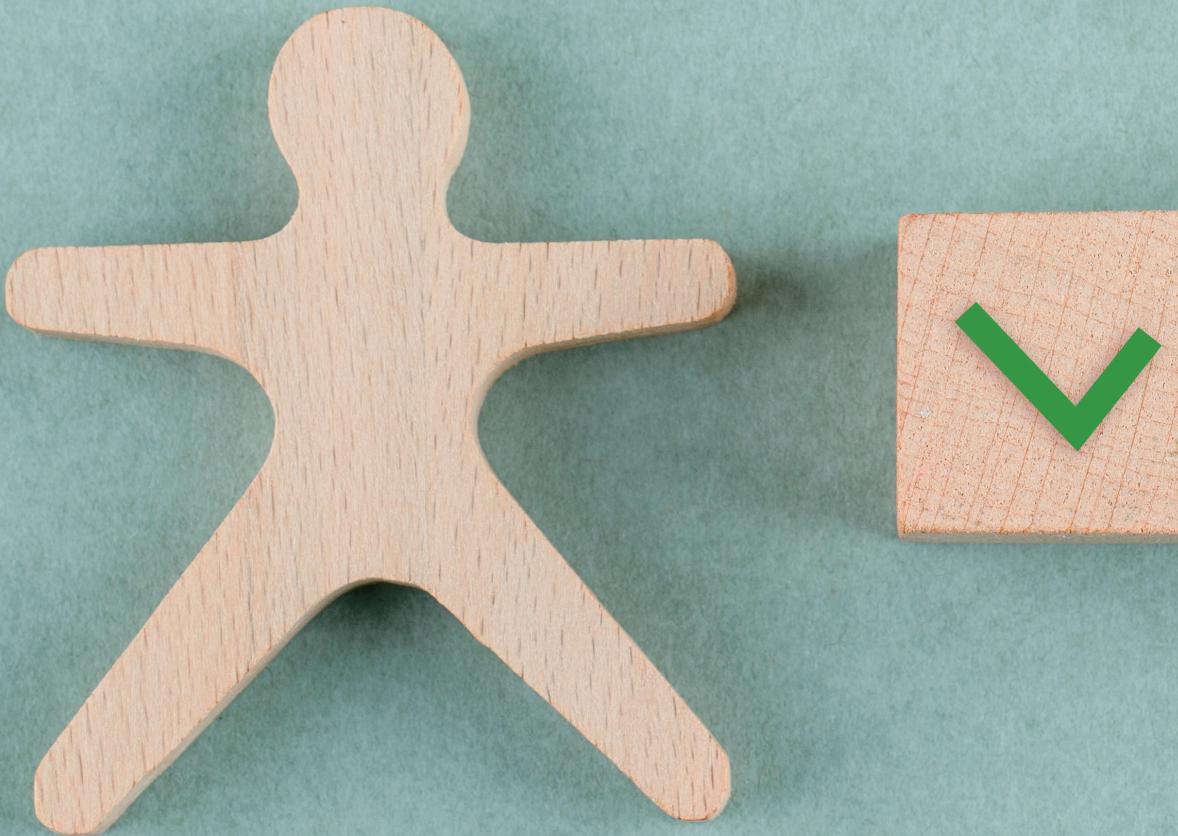
*Il peut évoluer de D1 vers D2, s'il a une évaluation positive, une ancienneté de 4 ans et un titre de compétence complémentaire non encore utilisé et en lien avec la fonction (ex. : MECENTAUTO2 : réaliser l'entretien complet du véhicule).*

*Il peut évoluer de D2 vers D3, s'il a une évaluation positive, une ancienneté de 4 ans et un titre de compétence complémentaire non encore utilisé et en lien avec la fonction (ex. : MECENTAUTO3 : réaliser des petites réparations courantes et le montage d'un accessoire).*

*Il peut évoluer de D3 vers D4, s'il a une évaluation positive, une ancienneté de 4 ans et un titre de compétence complémentaire non encore utilisé et en lien avec la fonction (ex. : MECREPAUTO1 : réaliser des entretiens et des réparations mécaniques avec pose de diagnostic).*

*Attention, pour que le dispositif puisse être mobilisé, il faut bien vérifier que cette circulaire de 2011 ait été intégrée dans les statuts de votre pouvoir local.*

*Il faut savoir que pour les administrations qui ont intégré la réforme de la fonction publique locale de 2024, le CRF peut également conseiller et accompagner les entités concernées.*



# FICHE PRATIQUE

## LE FEEDBACK SANDWICH : CONNU, RASSURANT... MAIS PARFOIS TROMPEUR

---

Le feedback sandwich est sans doute la méthode la plus populaire. Elle consiste à encadrer un message critique entre deux messages positifs. L'idée est de commencer par un compliment ou un point fort, de formuler ensuite un point d'amélioration, puis de conclure sur un encouragement ou une valorisation.

Cette approche présente plusieurs avantages. Elle permet de désamorcer les tensions, de maintenir un climat de confiance, et de préserver la motivation du collaborateur. Dans certains contextes, elle peut faciliter l'acceptation du message, surtout si le lien de confiance est fragile ou si le collaborateur est peu habitué aux feedbacks.

Mais cette méthode a aussi ses limites. Mal utilisée, elle peut donner l'impression d'un retour artificiel ou manipulateur. Le message correctif peut être mal compris, voire ignoré. Le collaborateur peut aussi ressortir de l'échange sans percevoir clairement ce qui doit évoluer.

Si cette méthode a longtemps été plébiscitée, d'autres approches permettent de formuler des retours plus précis et plus impactants, sans diluer le message. C'est le cas de la méthode SBI.



## SOURCES

- 1) Oak Engage, Employee feedback statistics you need to know, [https://www.oak.com/blog/employee-feedback-statistics/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oak.com/blog/employee-feedback-statistics/?utm_source=chatgpt.com)
- 2) Arcoro, Manage Employee Performance with Well-Timed Feedback, [https://arcoro.com/manage-employee-performance-with-well-timed-feedback/?utm\\_source=chatgpt.com](https://arcoro.com/manage-employee-performance-with-well-timed-feedback/?utm_source=chatgpt.com)
- 3) Center for Creative Leadership, Improve Talent Development With Our SBI Feedback Model, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/sbi-feedback-model-a-quick-win-to-improve-talent-conversations-development/>
- 4) Moriou, S. (2023). Feedback, le pouvoir des conversations : L'art de donner et recevoir du feedback. Dunod.

## LA MATRICE SBI : UNE ALTERNATIVE SIMPLE ET STRUCTURANTE

Face aux limites du feedback sandwich, la méthode SBI, développée par le Center for Creative Leadership (3), propose une approche factuelle, claire et constructive. Elle repose sur trois éléments clés :

**Situation** : décrire le contexte dans lequel le comportement a eu lieu.

**Comportement** : décrire précisément ce que la personne a dit ou fait, sans jugement.

**Impact** : exprimer les conséquences concrètes de ce comportement, sur l'équipe, sur soi, sur le travail.

Prenons un exemple. Plutôt que de dire : « Tu ne laisses jamais les autres s'exprimer », on dira :

« Lors de la réunion de lundi matin (situation), tu as coupé la parole à deux reprises à Sophie (comportement). Cela a perturbé son intervention et ralenti le déroulé de la réunion (impact). »

Ce type de formulation permet de se concentrer sur des faits observables, et non sur des jugements de valeur. Elle favorise un échange constructif, diminue les résistances et permet à la personne concernée de comprendre concrètement ce qu'elle peut ajuster.

## QUAND UTILISER L'UN OU L'AUTRE ?

Le feedback sandwich reste utile dans des contextes informels, pour des retours mineurs ou lorsqu'on

souhaite valoriser un collaborateur tout en glissant un conseil d'amélioration. Il peut être efficace pour renforcer la relation de confiance, à condition que le message reste sincère et que le point correctif ne soit pas noyé entre deux compliments.

La matrice SBI, quant à elle, est particulièrement pertinente dans les situations qui appellent de la clarté et de la précision : retour sur un comportement problématique, clarification d'attentes, régulation de tensions dans une équipe. Elle structure la pensée du manager et aide le collaborateur à identifier exactement ce qu'il peut ajuster. Elle s'avère par exemple pertinente lors d'entretiens de fonctionnement.

## CONCLUSION

Quelle que soit la méthode choisie, l'essentiel reste de créer un climat de confiance où le feedback devient un réflexe partagé, au service de la progression individuelle et collective.

Comme le précise Stéphane Moriou, « Le meilleur ami du feedback, c'est la confiance, son pire ennemi est l'égo » (4).

En misant sur une structure claire (SBI) et une posture empathique, vous ancrez le feedback dans la réalité et dans l'avenir. Vous permettez à chacun de mieux comprendre ce qu'on attend de lui, d'évaluer la qualité de son travail et de mesurer l'impact de son comportement. À terme, c'est un véritable cercle vertueux de confiance, de motivation et de responsabilité qui s'instaure.

# CRFORM

LE CATALOGUE POUR  
DÉVELOPPER TOUTES  
COMPÉTENCES DANS LES  
POUVOIRS LOCAUX





## ÇA BOUGE SUR CRFORM !

Vous êtes à la recherche de formations pertinentes, actuelles et adaptées aux défis des pouvoirs locaux ? Le catalogue de référence CRForm vous propose toujours plus de contenus pour vous accompagner au quotidien : nouvelles formations, replays de webinaires, outils pratiques pour les RH... il y en a pour tous les profils !

Parmi les nouveautés les plus marquantes :

- Des formations ciblées sur la sécurité et le personnel des maisons de repos.
- Des contenus dédiés à la PNL, à la gestion d'équipe ou encore, la gestion de l'agressivité.
- Des modules sur l'intelligence artificielle, un thème en forte croissance dans le catalogue.
- Des replays spécialisés en cybersécurité, un enjeu désormais incontournable.
- Des formations sur des logiciels techniques (AutoCad, ArchiCad, etc.).
- Etc.

Côté opérateurs de formation, plus de 80 formations de l'Union des Villes et des Communes et celles du Centre de Recherches Routières dédiées à la gestion du réseau routier et d'égouttage ont renouvelé leur agrément : un gage de qualité et de continuité pour vos équipes.

Et ce n'est pas tout : de nouveaux organismes de formation s'apprêtent à rejoindre l'offre CRForm ! Vous pourrez bientôt découvrir les formations proposées par la Citadelle, Adalia et Crime Control.

NOUVEAUTÉ : les coachings du CRF sont désormais disponibles sur CRForm en tant que formations continuées

*Découvrez dès maintenant l'ensemble du catalogue sur la plateforme CRForm*

## Un catalogue unique pour que l'offre et la demande de formations se rencontrent !

Le catalogue CRForm centralise et valorise les formations utiles et dédiées aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Véritable carrefour entre les besoins du terrain et l'offre de formations valorisables disponible en Wallonie, il facilite l'accès à des compétences essentielles, notamment dans les métiers en pénurie (santé, construction, numérique, etc.).

Enrichi en continu, CRForm est alimenté par vos retours : qu'il s'agisse des attentes exprimées par les pouvoirs locaux ou des programmes proposés par les opérateurs de formation. Cet outil dynamique permet ainsi de renforcer les compétences au service des collectivités, tout en soutenant l'adéquation avec les réalités du marché de l'emploi.

### **Vous êtes un organisme de formation et vous n'êtes pas encore agréé?**

Vous souhaitez voir si votre offre de formations répond aux besoins en compétences des pouvoirs locaux, en particulier dans les métiers en pénurie ?

Des besoins importants sont identifiés dans plusieurs secteurs : électromécanique, bricodépannage (remplacement d'un robinet, d'un carrelage, d'une serrure, etc.), tutorat, gestion durable des espaces verts, ainsi que des formations ciblées pour le personnel soignant. Rejoignez la communauté CRForm et intégrez vos formations dans le catalogue des formations agréées pour leur donner une visibilité renforcée et les mettre en lien direct avec les demandes des pouvoirs locaux.

Vous avez envie que vos formations soient reprises dans CRForm :

*Contactez l'équipe du CRF et envoyez un mail à [catalogue@crf.wallonie.be](mailto:catalogue@crf.wallonie.be) !*

### **You êtes DG ou responsable RH ?**

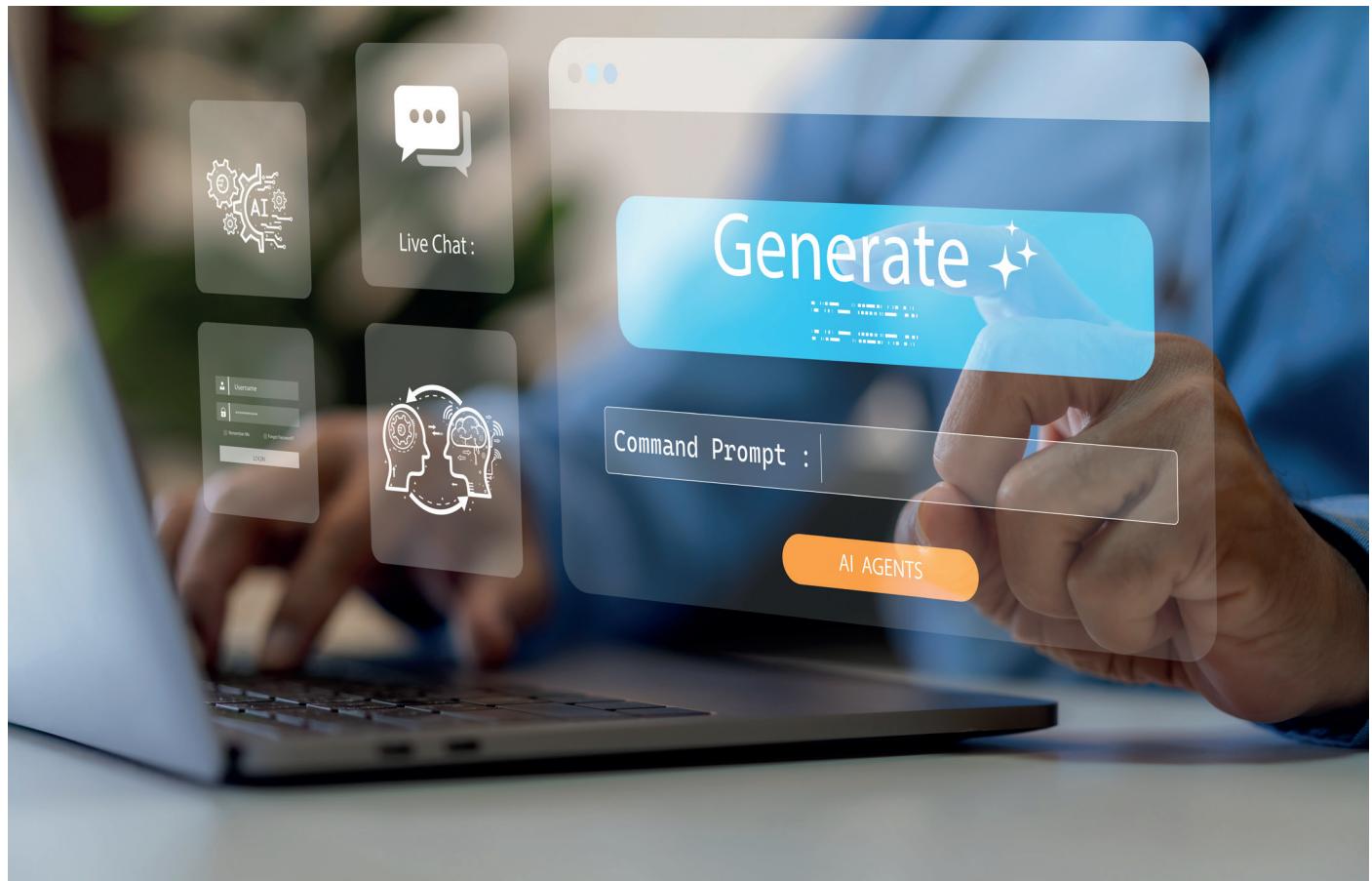
Vous cherchez une formation pour vos agents mais elle n'apparaît pas encore dans CRForm ?

Proposez-la au CRF pour qu'elle soit agréée et valorisée. Votre retour de terrain est essentiel : il permet d'élargir l'offre et de répondre aux besoins concrets de vos équipes.

*Contactez l'équipe du CRF et envoyez un mail à [catalogue@crf.wallonie.be](mailto:catalogue@crf.wallonie.be) !*

# TESTÉ POUR VOUS

## NOTEBOOKLM : L'IA QUI RÉSUME, SCHÉMATISE ET... VOUS PARLE



On connaissait les IA capables d'écrire à votre place, de générer des images ou de créer des diaporamas (voir Gamma CRF INFO 28 : outil de présentation assistée par IA). Mais NotebookLM, développé par Google, propose autre chose : une IA qui travaille à partir de vos propres documents pour en faire un véritable assistant d'analyse, de synthèse... et d'apprentissage.

### NOTEBOOK LM : L'IA BRANCHÉE SUR VOS CONTENUS

Contrairement aux IA généralistes (type ChatGPT, Copilot, etc.) qui peuvent “halluciner” ou vous proposer des réponses approximatives, NotebookLM reste concentré sur vos fichiers. Vous lui fournissez ce que vous voulez qu'il analyse (Google Docs, mp3, PDF, pages web, vidéos YouTube, etc.) et l'IA travaille exclusivement à partir de cette base.

Dans la version gratuite, il est possible d'ajouter 50

documents pour constituer votre base documentaire, de quoi disposer d'une base de données riche.

Résultat : une IA fiable, contextualisée, qui lit, comprend, résume, reformule sans jamais inventer. Quant à la confidentialité, il est précisé que les documents ne sont pas utilisés pour entraîner le modèle ; néanmoins, il est important de rester attentif à n'injecter aucune donnée confidentielle.

### NOTEBOOK LM POUR RÉSUMER ET SCHÉMATISER

NotebookLM ne se limite pas au résumé : il transforme vos documents en mindmap visuelles et interactives. En un clic, l'IA génère une carte mentale dynamique où chaque idée devient un nœud cliquable. Vous visualisez instantanément les relations entre concepts, en explorant les branches au gré de vos besoins.

Mais ce n'est pas tout : NotebookLM convertit aussi vos contenus en podcasts conversationnels et naturels. Deux voix IA dialoguent pour rendre la matière vivante, même en mobilité. Une fonctionnalité innovante qui vous permettra également d'apprendre ou de réviser vos matières.

## EN RÉSUMÉ : NOTEBOOKLM, POUR QUOI FAIRE ?

NotebookLM s'avère utile pour :

- Préparer une réunion à partir de plusieurs documents.
- Synthétiser un contenu dense (plan, rapport, note de service).
- Produire des supports pédagogiques personnalisés (FAQ par exemple).
- Travailler plus efficacement à partir de ses propres notes.
- Retrouver des données dans une base de connaissances.
- Renforcer l'auto-apprentissage : lire, écouter, schématiser, interroger.

## 2 EXEMPLES CONCRETS

Pour enrichir notre dossier thématique sur l'intelligence artificielle, le CRF a expérimenté l'outil NotebookLM en y intégrant l'intégralité du texte. Grâce à la fonction « résumé audio », il est possible de générer un podcast simulant une conversation entre deux interlocuteurs, offrant ainsi une écoute plus vivante et immersive du contenu.

Pour obtenir plus rapidement des réponses à des questions précises, Sébastien Pinoy a intégré dans l'IA l'ensemble de ses documents de référence : règlement de travail, ainsi que statut pécuniaire et administratif. Il peut désormais interagir avec l'outil pour retrouver aisément des informations ciblées, par exemple : « Que dois-je prévoir pour les employés en cas de fortes chaleurs ? » (plus de détails dans notre dossier).

## POUR ALLER PLUS LOIN

NotebookLM est accessible gratuitement ici : <https://notebooklm.google>. Il est disponible sur ordinateur et depuis peu sur tablette et mobile (Android/iOS).

## ET SI VOUS Y CHARGIEZ TOUS VOS CRFINFO ?

Pourquoi ne pas créer une base documentaire avec tous les anciens numéros du magazine CRFinfo ? Une fois importés dans NotebookLM, vous pourrez facilement rechercher un sujet, retrouver un article, résumer un dossier, ou visualiser les grandes thématiques traitées au fil du temps. Un moyen simple et puissant de garder la mémoire du CRF... à portée de clic !



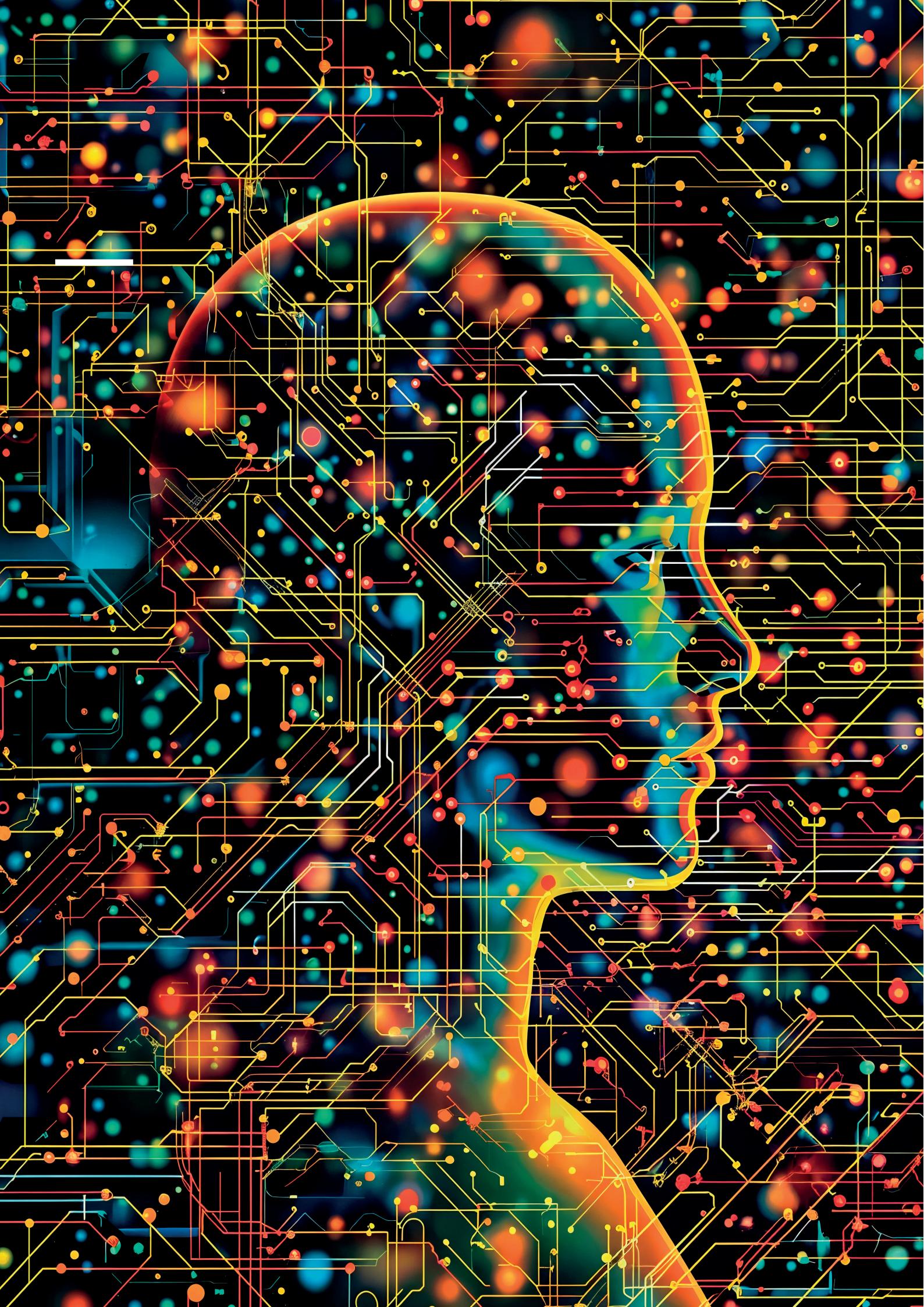
## CE QU'ON A AIMÉ

- Un outil en français hyper intuitif, qui ne nécessite aucun apprentissage technique.
- Une IA centrée sur vos contenus, sans “bruit” ni hallucinations.
- Des formats pédagogiques variés : mindmaps, podcasts, etc.
- Un vrai potentiel pour la formation, la révision, la préparation de réunion ou l'apprentissage.
- Des réponses claires et sourcées : l'IA cite les passages de vos documents.



## CE QU'ON A MOINS AIMÉ

- L'outil est encore expérimental, c'est ce qui explique sa version gratuite actuelle sans doute.
- Un compte Google est obligatoire.
- Pas encore de mode collaboratif ou de fonction de partage avancée.
- Les podcasts IA sont encore en rodage : un peu mécaniques, mais prometteurs.
- La génération audio est parfois lente (quelques minutes pour des gros fichiers).



# LU POUR VOUS CE SERA L'IA ET MOI. COMPRENDRE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TRANSFORMER SON MÉTIER

Dans cet ouvrage clair, accessible et profondément ancré dans l'actualité, Cécile Dejoux propose bien plus qu'un simple guide sur l'intelligence artificielle : elle nous invite à transformer notre rapport au travail à l'ère de l'IA générative.

Son ambition est double : rendre l'intelligence artificielle compréhensible pour tous et donner les clés pour l'intégrer de manière constructive dans son métier. Loin des discours anxiogènes ou des promesses exagérées, l'autrice adopte un ton pédagogique, réaliste et tourné vers l'action.

Le cœur du message ? Pour rester employable et acteur de sa trajectoire professionnelle, il ne suffit pas de "cohabiter" avec l'IA : il faut apprendre à collaborer avec elle, à en comprendre les logiques, à en saisir les usages... et à cultiver ce qui nous rend, nous, profondément humains. C'est là qu'intervient le Care Management, une méthodologie originale développée par Cécile Dejoux. Elle propose une voie concrète pour renforcer notre singularité, notre capacité à créer du lien, à prendre soin, à faire preuve de jugement – autant de dimensions que les machines ne peuvent remplacer.

Ce livre s'adresse à tous les professionnels, et en particulier aux RH, formateurs, managers et agents publics qui veulent comprendre l'impact de l'IA sur les métiers.

Trois leviers principaux sont mis en avant :

- L'apprentissage continu, pour permettre à chacun de développer ses compétences au rythme des mutations technologiques ;
- La culture d'entreprise, qui doit évoluer vers une vision positive et responsabilisante de l'IA, centrée sur les bénéfices pour le collaborateur ;
- L'intégration progressive de l'IA, avec des critères clairs pour choisir les bons outils (compatibilité, coûts, appropriation par les équipes, etc.), à travers des projets pilotes structurants.

Le livre ne se contente pas d'alerter, il équipe. Il détaille les compétences clés à développer face à l'IA : pensée critique, capacité d'apprentissage, créativité, agilité, maîtrise du langage naturel, éthique professionnelle... Des compétences profondément humaines, à consolider pour faire de l'IA une alliée plutôt qu'une menace.

À l'heure où les administrations publiques, les services RH et les managers sont sommés d'anticiper les transformations, ce livre ouvre un espace de réflexion et d'action : comprendre l'IA pour mieux s'en saisir, construire des environnements de travail qui intègrent les nouvelles technologies sans renoncer à leurs valeurs fondamentales, et faire de chaque collaborateur un acteur éclairé du changement.

## SOURCE



Dejoux, C. (2025). *Ce sera l'IA générative et moi : Comprendre l'intelligence artificielle et transformer son métier*. Vuibert.

# LU POUR VOUS

## PETITE PHILOSOPHIE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Dans ce septième opus des Petites Philosophies, Luc de Brabandere aborde avec tout son talent de vulgarisateur le fonctionnement des algorithmes et leur impact grandissant sur notre quotidien.

Luc de Brabandere ne livre pas un manuel technique sur l'intelligence artificielle, mais une réflexion philosophique sur la manière dont les algorithmes transforment subrepticement notre rapport au monde. Loin de l'alarmisme technophobe ou de l'enthousiasme béat, il propose un regard lucide, nuancé et profondément humaniste sur les mécanismes invisibles qui influencent aujourd'hui nos décisions.

C'est cette «sournoiserie» que l'auteur décortique avec rigueur et humour, en appelant à rester vigilants face à des logiques qui peuvent confisquer peu à peu notre liberté de choix.

L'idée centrale du livre : les algorithmes ne sont ni bons ni mauvais en soi — mais ils sont «sournois», c'est-à-dire qu'ils agissent en douceur, sans bruit, et souvent sans que nous en ayons pleinement conscience. Ils filtrent, trient, suggèrent... et peu à peu, ils modèlent notre manière de penser, de choisir, d'agir.

Pour les décideurs publics comme pour les formateurs, ce livre est une alerte bienveillante. Il nous pousse à rester vigilants sur trois plans :

- **La transparence** : savons-nous vraiment qui programme les algorithmes que nous utilisons ?
- **Le sens** : ne risquons-nous pas de confondre ce qui est mesurable avec ce qui est important ?
- **La liberté** : jusqu'où sommes-nous prêts à déléguer nos choix à des systèmes automatiques ?

Dans un monde de plus en plus guidé par des systèmes opaques, ce livre n'est pas un réquisitoire contre la technologie, mais une réflexion sur la place de l'humain dans des environnements où tout semble devenir prédictible, mesurable, calculable.

Ce livre parlera tout particulièrement à celles et ceux qui exercent des responsabilités dans l'action publique ou dans l'accompagnement des individus. Car à mesure que les algorithmes s'infiltrent dans les processus de gestion, d'évaluation ou de communication, il devient essentiel de se réapproprier les finalités humaines : comprendre avant de décider, douter avant d'agir, créer avant d'optimiser. En résumé, ce petit livre invite chacun à se poser les bonnes questions avant d'adopter aveuglément les solutions «intelligentes». Il défend l'idée qu'il faut penser avec les algorithmes, mais surtout penser sur les algorithmes. Une lecture précieuse pour celles et ceux qui œuvrent chaque jour à articuler technologie, éthique et service public.

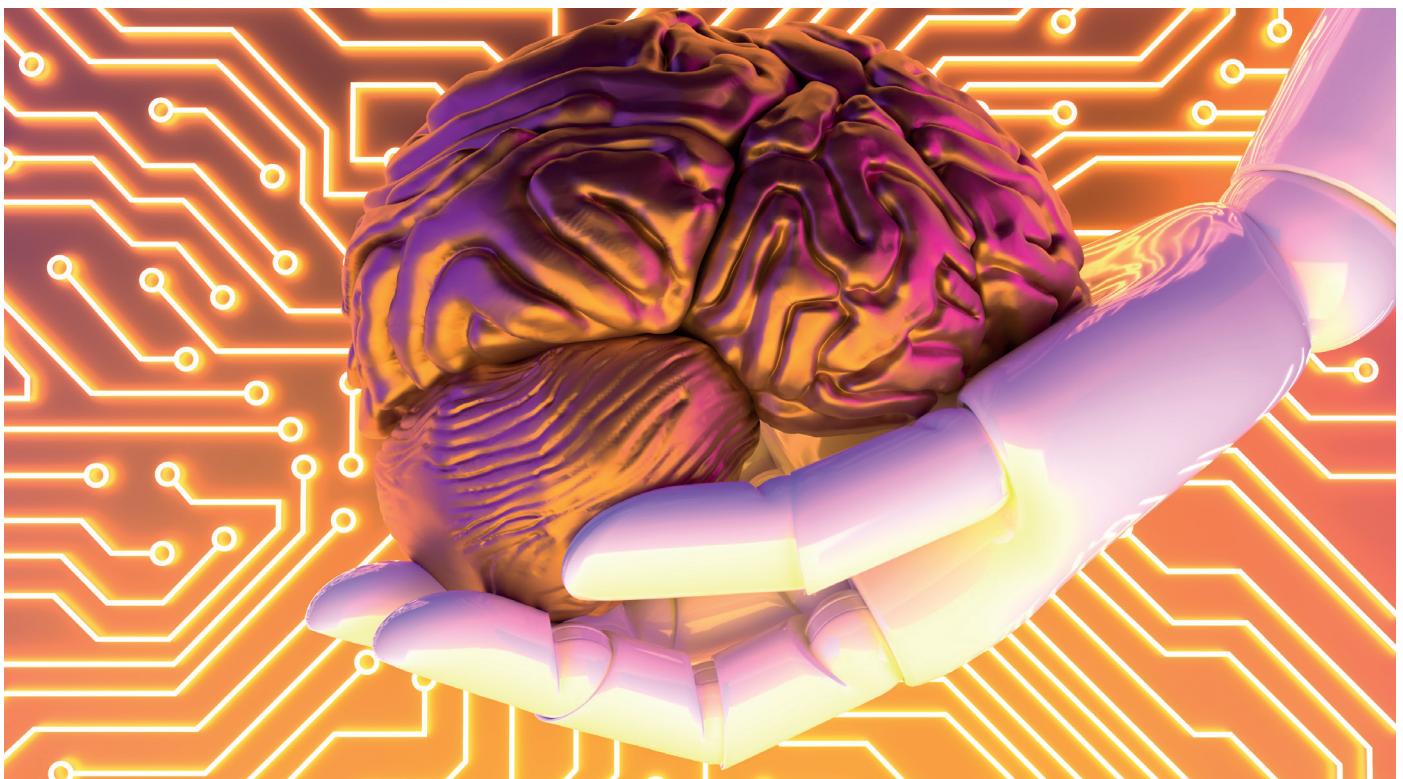
### SOURCES



De Brabandere, L. (2023). *Petite philosophie des algorithmes sournois*. Éditions Eyrolles.

# VU POUR VOUS

## LE MOOC "L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE... AVEC INTELLIGENCE!"



L'intelligence artificielle (IA) est sur toutes les lèvres, mais que recouvre réellement ce terme ? Trop souvent galvaudée ou mal comprise, l'IA mérite une approche rigoureuse pour dépasser les idées reçues. C'est exactement l'ambition du MOOC « L'intelligence artificielle... avec intelligence ! », développé par les partenaires du programme Class'Code et proposé gratuitement sur la plateforme FUN-MOOC.

Conçu pour un large public, y compris les néophytes, ce cours en ligne s'appuie sur une pédagogie interactive alliant vidéos, textes clairs et activités ludiques. Mais derrière cette accessibilité et des contenus souvent teintés d'humour, se cache un objectif exigeant : offrir à chacun les clés de compréhension fondamentales pour se forger une vision juste et opérationnelle de l'IA et de ses enjeux.

Au travers de ses trois modules, le cours aborde de façon structurée les principaux leviers technologiques de l'IA,

notamment le machine learning, le deep learning, ou encore l'importance cruciale des jeux de données. Il s'attache à définir les termes techniques sans les simplifier à l'excès, tout en rappelant que l'IA doit rester un outil au service de l'humain. Les questions éthiques et sociétales liées à l'usage des algorithmes, en particulier dans les processus de décision, sont également abordées.

Le MOOC propose également de nombreuses ressources pédagogiques et ressources pour aller plus loin (articles, conférences,...).

Un excellent point de départ pour développer une culture commune autour de l'IA, et poser les bases d'une

**Le MOOC est gratuit et ne nécessite aucun prérequis technique. Disponible sur [FUN-MOOC](#) – L'IA avec intelligence.**

# LES ACTIONS DU CRF

## LE CRF ORGANISAIT SON SECOND CARREFOUR DES COMPÉTENCES

Les 22 et 23 mai, le Conseil régional de la Formation organisait son deuxième Carrefour des compétences avec une question clé : concrètement on fait quoi face au changement ?

2 journées placées sous le prisme du pragmatisme et de la volonté d'aider les pouvoirs locaux à relever les défis, transitions et réformes qui s'imposent à eux.

2 journées également placées sous le prisme de la collaboration, une valeur chère au CRF et qui s'exprime autour d'un tissu de partenariats.

Particulièrement, lors de ce deuxième Carrefour, ce sont les organismes de formation agréés qui étaient mis à

l'honneur, largement présents et disposant chacun d'un stand afin de pouvoir répondre aux questions et préoccupations des pouvoirs locaux.

Également, la part belle était consacrée aux partenariats internationaux avec la présence d'une délégation marocaine et de nos partenaires du CNFPT représentés en nombre lors des deux journées.

*Découvrez l'ensemble du compte-rendu en suivant ce lien : <https://crf.wallonie.be/fr/contenu/carrefour-des-competences-2025-agir-concretement-face-aux-transitions/>*

## CLAP DE FIN POUR UNE 4ÈME PROMOTION ENGAGÉE DE START RH

La séquence 2 de Start RH s'est clôturée le 23 juin 2025, à l'occasion de la Journée internationale de la Fonction publique. Cette deuxième étape du programme, consacrée à la montée en compétences managériales, a permis à la quatrième promotion de Start RH de démontrer toute son énergie, son implication... et sa volonté de faire bouger les lignes.

Durant plusieurs mois, les participants ont exploré les multiples facettes du management public : leadership en contexte changeant, posture, intelligence émotionnelle,

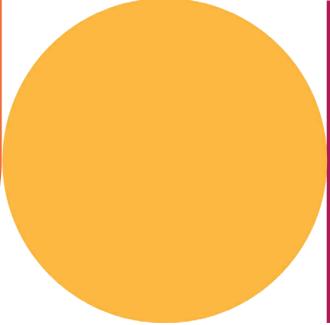
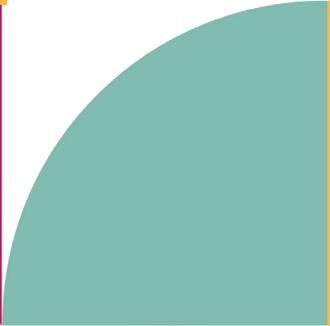
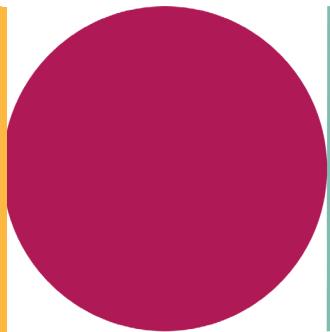
culture d'entreprise, gestion des équipes. Autant de thématiques qui ont suscité des échanges riches, des remises en question et, surtout, une forte dynamique collective.

La séquence 2 s'achève, mais les effets se poursuivent : plusieurs participants ont déjà engagé des actions dans leur entité, renforçant leur posture de leader et diffusant les apprentissages autour d'eux. Par ailleurs, des masterclass Start RH seront prochainement organisées pour aborder des thématiques complémentaires.

## SE CONFORMER À L'IA ACT : UNE FORMATION IA GRATUITE ET VALORISABLE POUR VOS ÉQUIPES

En partenariat avec le CNFPT, le CRF vous donne accès au MOOC sur les fondamentaux de l'IA. La prochaine session aura lieu du 3 novembre 2025 au 31 janvier 2026.

Découvrez ce MOOC et inscrivez-vous via la plateforme du CRF : <https://crf.wallonie.be/fr/contenu/se-conformer-a-lia-act-une-formation-ia-gratuite-et-valorisable-pour-vos-equipes/>



# LE CATALOGUE POUR DÉVELOPPER TOUTES LES COMPÉTENCES DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX

Partez à la découverte de CRForm, le catalogue de référence des formations dédiées aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux et trouvez la formation qui correspond à votre besoin !

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

CRF

# CRF INFO

**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
CRF INFO MAGAZINE 2025**