

# CRF INFO

## COMPAS MAGAZINE

### 9ÈME CONGRÈS ANNUEL

des Directeurs généraux de CPAS 2024

Ceci



29-30-31  
Mai

Belfius

n'est

pas

un

DG

Des outils  
pour donner  
du sens au cadre

Namur  
Business  
Village

Ecolys



ethias

" CECI  
N'EST  
PAS  
UN DG "

DES OUTILS  
POUR  
DONNER  
DU SENS  
AU CADRE

#### ENTRETIEN

Entretien avec Carine Deville  
sur le marketing RH

#### FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La bienveillance

#### REPORTAGE

La cybersécurité

#### LU POUR VOUS

Le travail en 2040

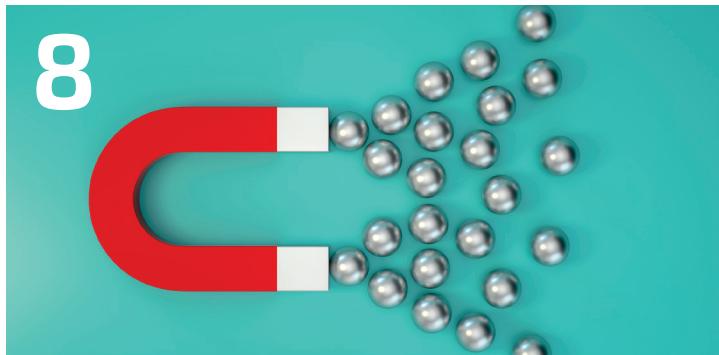
# START RH

## DÉCOUVREZ LES SPÉCIFICITÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE

LES INSCRIPTIONS  
SONT OUVERTES !

INSCRIVEZ-VOUS SUR  
[CRF.WALLONIE.BE/START RH](http://CRF.WALLONIE.BE/START RH)

# AU SOMMAIRE DE CE NUMÉRO



## 08 ENTRETIEN

*Entretien avec Carine Deville sur le marketing RH*



## 12 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

*La bienveillance*

---

## 18 DOSSIER

**“ CECI N'EST PAS UN DG', DES OUTILS POUR DONNER DU SENS AU CADRE ”**

---

## 34 REPORTAGE

*Retour sur la conférence “Leadership numérique et gestion des compétences numériques au sein de votre organisation”*

## 42 REPORTAGE

*La cybersécurité, un des axes stratégiques du plan de relance de la Wallonie*

## 46 FICHE PRATIQUE

*Stimuler l'intelligence collective et la créativité : les Chapeaux de Bono & la stratégie Disney*

## 50 TESTÉ POUR VOUS

*Le gestionnaire des mots de passe Bitwarden*

## 54 ÉCOUTÉS POUR VOUS

*Outils du manager avec Carine Deville : Le marketing du recrutement*

*Le podcast “C'est quand la pause ?”*

## 56 LU POUR VOUS

*Les pouvoirs cachés de votre cerveau*

## 57 LU POUR VOUS

*Le travail en 2040*

## 58 LES ACTIONS DU CRF





En ce milieu d'année 2024, la réforme de la fonction publique locale est une réalité. Portée par deux décrets du 14 mars 2024, l'un modifiant le code de la démocratie locale et l'autre modifiant la loi organique des CPAS, ainsi que par une circulaire du 26 avril 2024, cette réforme marque un tournant décisif pour nos pouvoirs locaux et provinciaux.

Ce vaste projet de réforme, largement discuté lors du récent congrès des Directeurs Généraux de CPAS, reflète une volonté commune d'adapter nos structures publiques et d'implémenter une série de grands objectifs transversaux dont la souplesse est le maître mot.

Une réforme qui ne manque pas d'impacter les missions du Conseil régional de la Formation, notamment :

- Focus Carrière ;
- Focus Formation, le CRForm et le principe du 50/50 ;
- La valorisation de compétences validées ;
- L'obligation de descriptions de fonction ;
- Le plan de formation ;
- La démarche globale d'accompagnement en ressources humaines ;
- Etc.

Nous sommes conscients des défis que cela vous pose, tant en termes de contenu que de deadline.

Nous sommes à vos côtés pour vous accompagner dans la mise en oeuvre de cette réforme qui ne se limite pas à une transposition administrative des textes mais à un véritable levier au service d'une gestion des richesses humaines cohérentes.

Pour ce faire nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous les 22 et 23 mai 2025 pour notre prochain Carrefour des Compétences et réaffirmons notre soutien à votre égard.

Un soutien qui se trouve illustré dans ce dossier thématique consacré au Congrès des Directeurs généraux de CPAS et intitulé : "Ceci n'est pas un DG. Des outils pour donner du sens au cadre".

Pierre PETIT  
DIRECTEUR - CONSEILLER À LA FORMATION

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

## RÉDACTION ET COORDINATION

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

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Audrey Coquelet, Chargée de projet au sein du Conseil régional de la Formation ; François Chevigné, co-auteur de "En finir avec l'auto-sabotage" et spécialiste en stratégies mentales axé sur le développement personnel et professionnel ; Catherine Dorvillers, Directrice générale du CPAS de Couvin ; Ann Dumay, Directrice générale du CPAS de Dinant ; Jeremy Grandclaudon, expert senior en cybersécurité à l'Agence du Numérique ; Nina Hasratyan, expert en cybersécurité à l'Agence du Numérique ; Jérôme Hoarau, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle ; Olivier Jusniaux, Directeur général du CPAS de Charleroi ; Héloïse Leloup, Directrice Pôle Humain & Société à l'Agence du Numérique ; Etienne Leroy, Président de la section namuroise des Directeurs généraux de CPAS et Directeur général du CPAS d'Ohey ; Elodie Leyder, médiatrice numérique au sein du Conseil régional de la Formation ; Laurence Markey, avocate associée chez Younity, spécialiste en fonction publique, médiatrice en matière civile, commerciale et sociale et juge suppléante au Tribunal du Travail du Brabant Wallon ; Pierre Moorkens, multi-entrepreneur humaniste, conférencier, consultant, cofondateur et Directeur de l'Institut de NeuroCognitivisme (INC) – Président de l'INC International ; Denis Morisot, Directeur général du CPAS de La Louvière ; Magali Pierre, Responsable enthousiaste des Services Learning & Development (L&D) et Life at Work (L@W) à l'Agence Bruxelles Propreté, Formatrice, auteur et conférencière ; Alain Vaessen, Directeur général de la Fédération des CPAS ; Wendy Verlinde, Directrice générale du CPAS de Dison.

## GRAPHISME

Julie WIDART.

## CRÉDITS PHOTOS

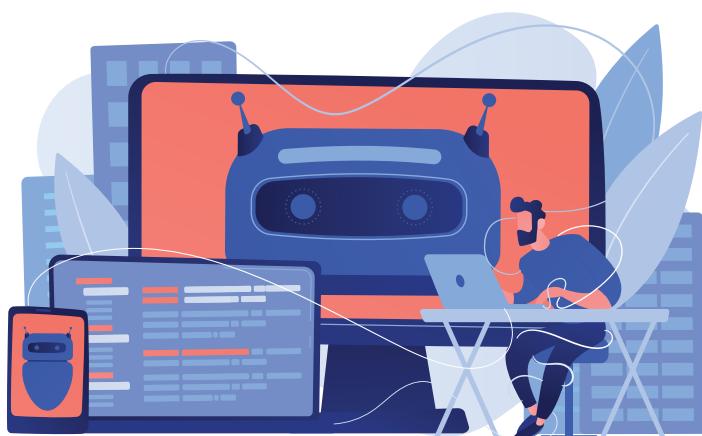
Freepik, Istock, Pimento.

## ÉDITEUR RESPONSABLE

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

# BRÈVES

## CHATGPT, CET AMI QUI VEUT DU BIEN AUX CANDIDATS



L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) de la part des candidats à l'emploi est en hausse. ChatGPT joue un rôle central dans cette évolution. Une grande partie des personnes qui postulent à une fonction utilisent l'IA pour la rédaction de leur CV, de leur lettre de motivation et pour la préparation à l'entretien. En face, trois recruteurs sur dix ne décèlent pas l'utilisation qui est faite de ChatGPT dans un processus de sélection.

**SOURCE :** HTAG by references.

## LE SILENCE, UN OUTIL DE PERFORMANCE MANAGÉRIALE SOUS-ESTIMÉ !

Les managers travaillent évidemment avec des mots... mais peuvent-ils travailler avec le silence ? Lorsqu'il était président-directeur général (PDG) d'Amazon, Jeff Bezos avait supprimé les présentations PowerPoint des réunions et avait introduit 30 minutes de silence au début de chaque réunion. C'est également une bonne pratique identifiée dans le livre "one second ahead" pour favoriser l'attention et la concentration.

**SOURCES :** Hougaard, R., & Coutts, G. (2016). *One second ahead: Enhance your performance at work with mindfulness*. Palgrave Macmillan; The Conversation, <https://theconversation.com/le-silence-un-outil-de-performance-manageriale-sous-estime-216105>



## POINT DE VUE SUR LE RECRUTEMENT

63% des recruteurs font aujourd’hui confiance à leur intuition pour recruter et vous?

*Culture RH, Recrutement : quelle est la part d'intuition dans le choix des recruteurs ?, <https://culture-rh.com/recrutement-intuition-biais-cognitifs/>*



## AGIR SUR SA CHARGE MENTALE

**La charge mentale concerne tous les individus : c'est biologique ! Le risque, c'est le débordement, la surcharge mentale quand le cerveau ne peut plus stocker un trop plein d'informations. Heureusement, il existe des méthodes pour alléger son flot de pensées.**

**SOURCE :** Myhappyjob.fr, 10/01/2024, <https://www.myhappyjob.fr/agir-sur-sa-charge-mentale/>

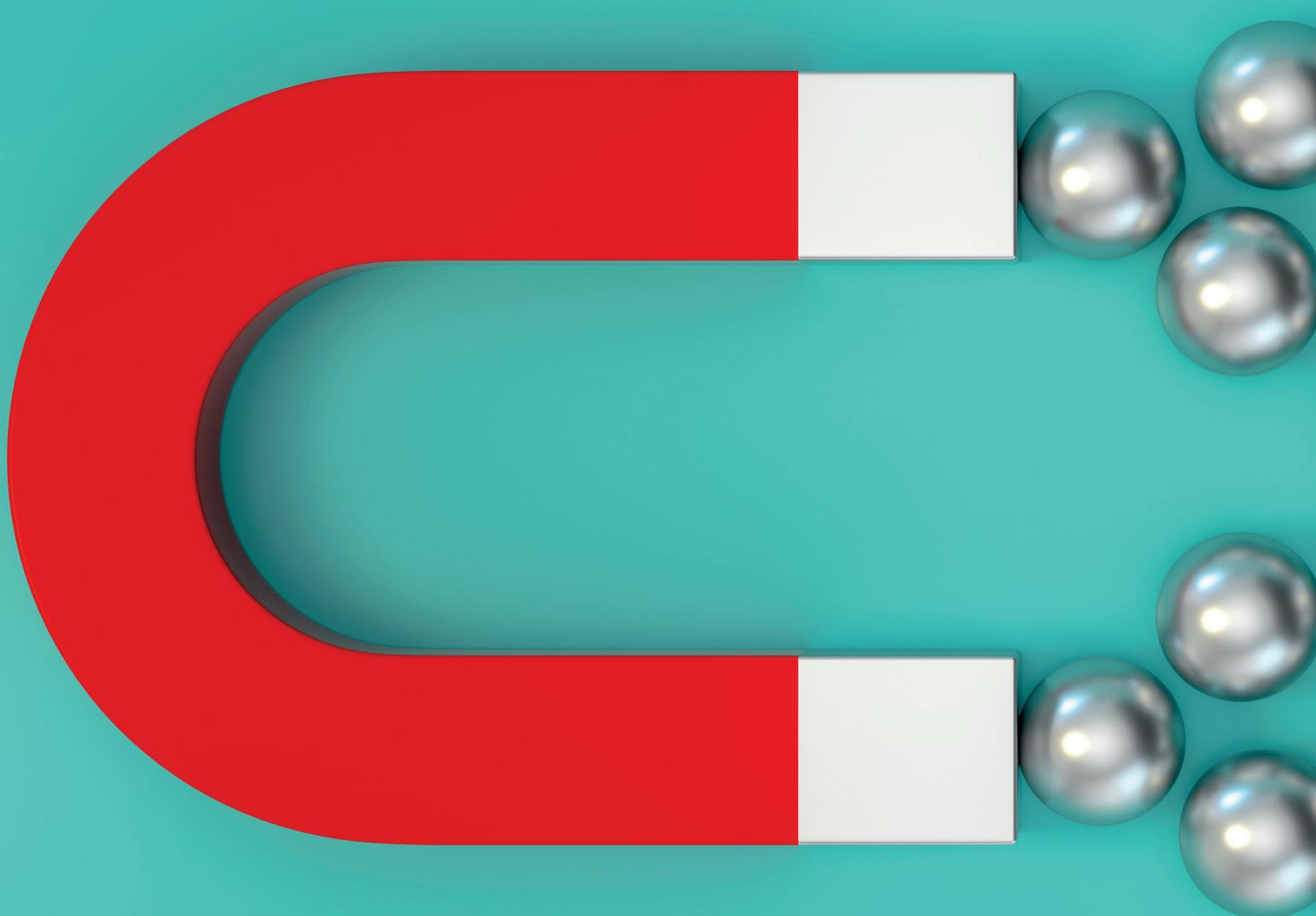
## MANAGER... AMBIDEXTRE

Le manager d’aujourd’hui n’est plus seulement une tour de contrôle, mais un véritable hub (noyau) de connexions entre des personnes et des contextes, permettant la production, le pilotage et l’innovation, tout en veillant au bien-être des individus. Le rôle initial de « simple » contrôleur s’est complexifié de telle manière que le management est constitué de plusieurs facettes sur les plans à la fois opérationnel, économique, humain et sociétal. C'est en ce sens que David Autissier évoque la notion de manager ambidextre.

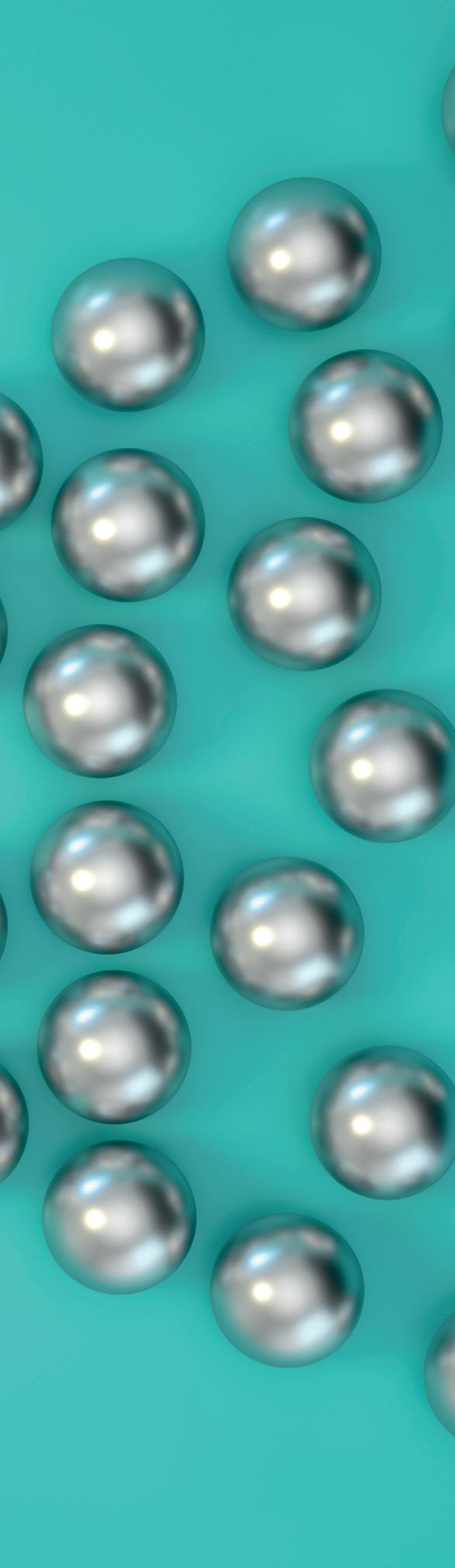
**SOURCE :** Forbes, Manager ambidextre : être un manager collaboratif ET décisionnel, <https://www.forbes.fr/management/manager-ambidextre-etre-un-manager-collaboratif-et-decisionnel/>



# ENTRETIEN CARINE DEVILLE



ATTIRER DANS LES POUVOIRS  
LOCAUX ET IMPLÉMENTER UNE  
DÉMARCHE DE MARKETING RH



Alors que l'attractivité est sur toutes les lèvres au sein des pouvoirs locaux depuis de nombreux mois, que les recrutements n'ont jamais été aussi complexes, nous avons été à la rencontre de Carine Deville, spécialiste des RH, pour questionner ensemble les stratégies de recrutement. Pour prospérer, il s'avère que les organisations doivent adopter une approche innovante et proactive : le marketing RH ; une démarche qui traduit une volonté : celle de ne plus se contenter des approches traditionnelles !

Le marketing RH va bien au-delà de la simple diffusion d'offres d'emploi. C'est une stratégie globale qui vise à attirer, recruter et fidéliser les meilleurs talents en mettant en valeur la culture d'entreprise, les valeurs organisationnelles et les opportunités de développement professionnel.

Au cours de cette discussion, nous explorons les principales composantes du marketing RH, les défis rencontrés lors de sa mise en œuvre et les avantages tangibles qu'il offre aux organisations, en particulier dans le contexte des pouvoirs locaux. De la structuration de la réflexion à l'engagement des employés en passant par les leviers de recrutement efficaces, nous dévoilons les clés pour réussir.

Que vous soyez un professionnel des ressources humaines, un manager ou un décideur au sein d'une organisation locale, cet entretien avec Carine Deville vous offrira une vision des pratiques modernes en matière de recrutement, ainsi que des conseils pratiques.



*Dans le marketing RH, l'accent est mis du début à la fin sur l'expérience candidat. Je veux lui faire dire et redire "Ce job est fait pour moi ! "*



**CRF :** On parle beaucoup des évolutions de notre société VICA. Comment ces évolutions sociétales influent-elles sur les stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines ?

**CARINE DEVILLE :** Avant cette accélération du monde du travail, c'était les organisations qui faisaient leur shopping parmi les candidats. On pouvait choisir celui ou celle qui avait le plus de compétences, voire qui en avait trop par rapport au poste. Maintenant, ce sont les candidats qui font leur shopping. Qui va m'offrir un bon environnement de travail, qui va me permettre de m'épanouir, qui aura la meilleure offre salariale ?

Il est nécessaire maintenant de démontrer, dès l'annonce, la culture, les valeurs, ce qui compte pour le candidat. Ce n'est plus au candidat de tenter de comprendre, il faut se faire comprendre. Il ne s'agit pas de se travestir mais de mettre en valeur ce qui fait que notre organisation est celle qui va lui permettre de mettre ses compétences phares au service de l'organisation et lui permettre de trouver l'épanouissement qu'il recherche.

**Ce n'est pas les RH qui peuvent faire l'annonce dans leur coin sur base de quelques indications du manager. Il est nécessaire d'aller sur le terrain, de faire intervenir ceux qui pratiquent le métier, les nouveaux agents pour mieux comprendre le candidat idéal.**

**CRF : Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre approche du marketing RH et en quoi elle diffère des approches traditionnelles de recrutement ?**

**CARINE DEVILLE** : Une approche traditionnelle va mettre en page la description de fonction, publier l'annonce sur les sites standards et attendre que le poisson morde à l'hameçon. Dès que le candidat est retenu, il est invité à différents entretiens, qui, trop souvent, se ressemblent. Les informations ne passent pas de l'un à l'autre. Chacun se faisant une idée sur base de son feeling, des bonnes réponses reçues ou non. Ceux qui ne sont pas retenus ne recevront pas de réel feedback. Tout au plus, un email les avertissant. Pas le temps !

Dans le marketing RH, l'accent est mis du début à la fin sur l'expérience candidat. Je veux lui faire dire et redire "Ce job est fait pour moi !" Cela part de l'annonce qui est écrite pour lui. L'annonce est publiée là où le candidat a ses habitudes. Mais pas que ! Le candidat se trouve la plupart du temps dans le 1<sup>er</sup> cercle et le 2<sup>ème</sup> cercle du réseau de l'organisation, et des membres de l'organisation.

Tout au long du parcours du candidat, il est tenu au courant des feedbacks, du type d'entretiens, de ce dont on va discuter pour garder sa motivation et/ou détecter une démotivation. Je parle bien de discussions et pas d'interrogatoires, de jurys. Le but étant de le découvrir de plus en plus par des mises en situation différentes. Chaque intervieweur sait ce que l'autre a fait et en tient compte. Chacun connaît les critères qui doivent être analysés.

**CRF : Quels sont les principaux leviers que vous recommandez pour moderniser les stratégies de recrutement et mettre en place un marketing RH efficace dans une organisation ?**

**CARINE DEVILLE** : Il y a 6 leviers majeurs.

1. Se mettre dans les chaussures du candidat idéal. Que cherche-t-il ? Que craint-il ? ... Et le mettre en adéquation avec ce que l'organisation a à offrir ou pourrait faire évoluer pour offrir ce que le candidat idéal recherche.
2. Faire jouer son réseau pour diffuser, relayer, connecter.
3. Faire évoluer l'annonce au fur et à mesure des retours (pas de candidats, candidats trop peu qualifiés, trop qualifiés, ...). Rien n'est figé ! Il faut s'adapter au marché, comme pour tout service proposé à la population et qu'il faut adapter suivant les besoins.
4. Maintenir le lien avec les candidats tout au long du processus de recrutement.
5. Assurer des entretiens en mode discussion et basés sur des critères.
6. Garder le contact avec les anciens recrutés et en faire un réseau actif (pas une réserve de recrutement morte), car vous en aurez peut-être besoin pour faire circuler une annonce, leur proposer de postuler à nouveau, ...

**CRF : Comment conseillez-vous de structurer la réflexion autour du marketing RH au sein d'une organisation ?**

**CARINE DEVILLE** : Ce n'est pas les RH qui peuvent faire l'annonce dans leur coin sur base de quelques indications du manager. Il est nécessaire d'aller sur le terrain, de faire intervenir ceux qui pratiquent le métier, les nouveaux agents pour mieux comprendre le candidat idéal. Et de faire la même chose pour la diffusion, les entretiens. Les candidats veulent une connexion avec ceux avec qui ils vont travailler, ils veulent ressentir l'ambiance, ils veulent prendre confiance pour pouvoir dire "oui". Comme j'aime le dire, c'est l'effet bifidus "ce qui se passe à l'intérieur se voit à l'extérieur".

Alors, si votre ambiance, votre environnement de travail n'est pas celui espéré par les candidats, il est nécessaire de le travailler en profondeur. On n'attrape des mouches avec du vinaigre. Car tôt ou tard, ils le sauront, partiront, le diront à d'autres ...

**CRF : Quels acteurs internes doivent être impliqués dans ce processus, et quelles sont leurs responsabilités respectives ?**

**CARINE DEVILLE** : Cela doit être une collaboration entre les RH ou la direction (si pas de RH) et le service concerné. Il ne s'agit pas uniquement d'impliquer le chef de service mais toute l'équipe, et ce au fur et à mesure du processus. Soit en les consultant, en les tenant au courant, en leur demandant du support, ...

Les RH sont là pour mettre le processus en route, mettre en mots, en critères les compétences, assurer le suivi et donner du soutien pour les entretiens.

Le service concerné intervient en apportant suffisamment d'informations sur leur métier, leur manière de fonctionner, ce qui est important.

Et ensemble, en assurant les entretiens et l'analyse des entretiens.

**CRF : Comment maintenir un engagement fort des candidats tout au long du processus de recrutement et d'intégration ?**

**CARINE DEVILLE** : Il y a 4 choses essentielles :

- Leur expliquer tout le processus, les étapes ;
- Le leur répéter au début et à la fin de chaque entretien/étape ;
- Leur donner un feedback oral après chaque étape ;
- Prendre de leurs nouvelles si le délai est long entre deux étapes.

**CRF : Quels sont, selon vous, les principaux avantages du marketing RH dans le contexte actuel ?**

**CARINE DEVILLE** : Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée et de perte de confiance, de manque d'attrait des institutions publiques, les principaux avantages sont :

**Muriel Paré (à gauche) et Carine Deville (à droite), lors du coaching**



- De cibler les bons candidats au lieu de crier dans le désert ;
- De mettre en avant ses forces en leur disant qu'eux aussi cherchent la même chose et ainsi créer une connexion ;
- De créer dès le recrutement une relation de confiance en leur faisant goûter l'ambiance, le mode de management, ...

**Y a-t-il des inconvénients ou des défis particuliers à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une approche de marketing RH ?**

**CARINE DEVILLE** : Le principal défi est de montrer comment vous êtes réellement, sans mentir, ou cacher. Si vous pensez que votre mode de management est défaillant ou encore si l'ambiance n'est pas au top, vous ne pourrez pas faire passer votre message. Il sonnera creux car soit vous n'y croyez pas, soit il ne reflète pas la réalité. Mieux recruter passera en parallèle par apaiser les tensions, mieux communiquer, revoir vos valeurs, créer un collectif.

**Comment peut-on s'adapter et améliorer de manière continue ses stratégies de marketing RH ?**

**CARINE DEVILLE** : On peut continuer à s'améliorer en écoutant ce qui se fait dans le monde du recrutement. Par des podcasts, des newsletters, ... C'est une source d'inspiration. Ce qui est essentiel, c'est d'avoir des indicateurs (Key Performance Indicator) sur ses recrutements afin d'identifier où cela peut être amélioré. Par exemple, le nombre de candidatures reçues, le nombre de candidatures correspondant aux critères, la rémunération demandée versus ce qu'on propose, le feedback des candidats, ...

Être aussi à l'écoute du ressenti des agents sur leur bien-être, sur leur perception du monde du travail afin de faire évoluer son management, les besoins au travail,

l'équilibre vie privée/pro, .... Le recrutement n'est pas seulement une affaire d'annonce et de processus. Il est inclus dans un système plus global qui est la gestion de son organisation.

On n'est pas bon une bonne fois pour toutes. Tout est question d'itération, et il ne faut jamais s'arrêter.

**CRF : Quels seraient vos meilleurs conseils pour façonnez le parcours candidat en vue d'attirer les talents dans les pouvoirs locaux ?**

**CARINE DEVILLE** : Le seul conseil est de se poser la question "Qu'est-ce que j'aimerais avoir comme parcours candidat à l'heure actuelle si je devais postuler ailleurs ?" Se poser cette question en tant que candidat possible et la poser aussi aux nouveaux agents en mode retour d'expérience. La poser aussi aux anciens en mode "qu'aurais-tu aimé et pourquoi ?" ou encore "qu'as-tu aimé et pourquoi ?" Je pense que le meilleur levier est de travailler avec ceux qui l'ont vécu de l'intérieur.

Pour cela, il faut être prêt à tout entendre et ne pas se trouver des excuses, se justifier. Notre cerveau ou notre ego tente trop souvent de nous rassurer pour ne pas invalider ce qu'on a mis en place, paraître incompétent, pas à la hauteur, bla-bla-bla. Vous ne pouvez pas tout savoir et vous ne saurez jamais tout faire parfaitement et à 100%. Vous pouvez compter sur vos équipes pour y arriver ensemble. Alors, let's go !

## POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez également l'interview de Carine Deville pour Outils du Manager (384 - Le Marketing de Recrutement - avec Carine Deville) <https://www.youtube.com/watch?v=wI6zdxEadg&t=1s>



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

## LA BIENVEILLANCE

---

Dans notre société en rapide évolution, marquée par une quête incessante de performance et une digitalisation accélérée, la bienveillance émerge comme une compétence clé, tant dans le domaine personnel que professionnel.

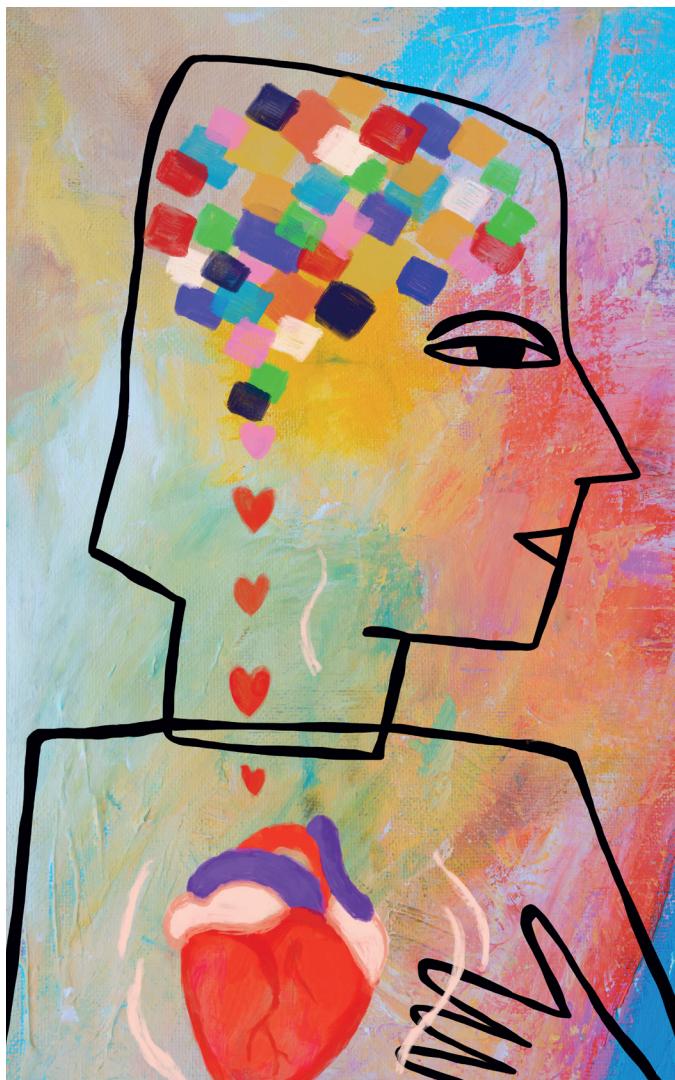
Face à un monde où les signes de reconnaissance se raréfient, engendrant stress et mal-être, la bienveillance dans les organisations et le management devient essentielle pour instaurer un climat de confiance et de collaboration durable.

La bienveillance et la reconnaissance au travail ne sont pas simplement des concepts abstraits, mais des leviers concrets pour favoriser un environnement professionnel sain, motivant et productif. En encourageant la reconnaissance des efforts et des réussites, les organisations peuvent renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler la confiance, et promouvoir le bien-être des employés, contribuant ainsi à des performances durables et à une culture d'entreprise positive.

L'objectif de ce focus sur la bienveillance est de revenir sur sa définition, son importance, d'en explorer les composantes et de vous proposer une mise en pratique.

# LA BIENVEILLANCE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

*La bienveillance, c'est prendre soin de l'autre de façon totalement désintéressée (Aristote)*



La bienveillance, dans sa définition la plus large, vise une multitude de valeurs humaines essentielles telles que l'empathie, le respect, l'écoute active, et un désir profond de contribuer au bien-être d'autrui.

Comme nous l'évoquions dans le CRF INFO 13, "la bienveillance peut être définie comme une capacité à se montrer indulgent et attentionné envers autrui de manière constructive et compréhensive".

Elle représente une inclination naturelle à faire le bien autour de soi, à adopter une posture encourageante et positive envers les autres, ce qui se traduit par un soutien constant et une compréhension sans jugement.

La bienveillance peut être vue comme une disposition durable, ancrée dans une volonté sincère de désirer le bien-être de l'autre. Comme le souligne Matthieu Ricard, moine bouddhiste reconnu pour ses réflexions sur le bonheur et l'altruisme, "La bienveillance n'est pas seulement une émotion passagère mais une disposition durable à souhaiter le bonheur des autres et à y contribuer."

En pratique, la bienveillance se manifeste à travers la capacité à reconnaître et à répondre aux besoins et aux qualités des autres, à encourager leur épanouissement dans un cadre personnel et professionnel. Elle repose sur un socle d'empathie, encourageant les relations harmonieuses, un climat social favorable et un développement personnel enrichi.

Dans un contexte professionnel, la bienveillance joue un rôle crucial en créant un climat de travail sain et inclusif, où l'écoute, le respect mutuel et le soutien sont primordiaux, permettant ainsi à chacun de se sentir compris et valorisé.

## LES LIMITES DE LA BIENVEILLANCE EN MILIEU PROFESSIONNEL

Dans l'adoption de la bienveillance comme compétence clé en milieu professionnel, il est essentiel de reconnaître ses limites et les défis qu'elle pose. Si la bienveillance nourrit des relations de travail saines et un environnement motivant, son application peut également conduire à des situations problématiques.

Certains collaborateurs peuvent être tentés de tirer avantage d'un environnement bienveillant, générant des inégalités et compromettant la dynamique d'équipe. Cela demande une vigilance particulière pour les managers de tous niveaux qui doivent détecter ces comportements et maintenir un équilibre entre générosité et fermeté.

Comme l'exprime régulièrement Yannick Alain, co-auteur de l'ouvrage "Les gentils aussi méritent de réussir", "bon ne rime pas avec con". En d'autres termes, la gentillesse peut être perçue comme une faiblesse, une petite vertu invitant à la manipulation. Or, le problème dans ce cas n'est pas la gentillesse, mais bien un cadre et des limites qui ne sont pas suffisamment bien posés et respectés.

La bienveillance doit en effet opérer dans les limites d'un cadre défini par des règles et des attentes professionnelles claires, afin d'éviter qu'elle ne devienne un vecteur de complaisance ou d'injustice (retrouver plus de détails dans le CRF INFO 13, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13\\_version-finale/](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13_version-finale/)).

Aussi, si c'est un concept à la mode, la bienveillance doit émaner d'un alignement sincère avec les valeurs individuelles et organisationnelles. Feindre une attitude bienveillante reviendrait à éroder la confiance et l'authenticité des relations professionnelles.

Finalement, il est important que bienveillance et performance se combinent et que la bienveillance ne se transforme pas en un obstacle à l'excellence professionnelle.

# COMMENT DÉVELOPPER SA BIENVEILLANCE EN SOLO (UPSKILLING)?

*Le défi de Jérôme Hoarau*



## Déjà qu'entend-on nous par bienveillance ? De quoi s'agit-il ?

Pour bien comprendre ce terme, j'aime me reposer sur son origine étymologique latine “bene volentia” voulant dire “vouloir le bien”. Intrinsèquement, être bienveillant, c'est vouloir le bien. Cette volonté peut donc être orientée vers les autres, en agissant pour le bien des autres, mais aussi pour soi.

Or, cette partie “solo” de la bienveillance est souvent négligée, menant souvent à des situations de “sacrifices”. Autrement dit, lorsque la bienveillance est exclusivement centrée sur les autres, et au détriment de soi-même, nous ne sommes plus dans la bienveillance, mais dans le sacrifice.

Je dirais donc que le premier travail à réaliser pour développer sa bienveillance en solo, c'est déjà de faire preuve de gentillesse envers soi-même.

Et l'une des meilleures pratiques pour cela est de savoir dire “non”. Dire non à des sollicitations externes qui vous mettraient en situation de sacrifice. Par exemple, si on vous demande de réaliser une tâche administrative alors que vous êtes déjà en retard sur votre projet actuel, dire “oui” à la sollicitation vous mettrait dans une situation de sacrifice. Savoir dire “non” peut aussi être appliqué à soi-même ! Par exemple, si une partie de vous souhaite aller sur les réseaux sociaux alors que vous avez une urgence à gérer, dire non aux réseaux sociaux serait pour votre propre bien.

Comme l'explique Clément Bergon dans le livre “Bon Manager Mode d’Emploi”, l'exigence peut-être une forme de bienveillance. Lorsque l'on cherche à donner le meilleur de soi-même, tout en se respectant et en évitant le sacrifice, alors c'est une forme de bienveillance. Osez donc la bienveillance de l'exigence également, tout en vous assurant d'éviter les situations de sacrifices, et vous verrez que cette compétence continuera de se développer naturellement.



# COMMENT INSTAURER UN CLIMAT BIENVEILLANT DANS SON ÉQUIPE ?

Jérôme Hoarau



Lorsque l'on m'interroge sur la gentillesse ou la bienveillance, je me rends compte que la source première de désaccord vient d'une compréhension différente de ce concept. La gentillesse peut pour certaines personnes représenter une forme de faiblesse, de prédisposition à la manipulation, alors que pour d'autres il s'agit d'une vertu noble.

La première action que je poserais pour instaurer un climat de bienveillance dans une équipe serait donc de clarifier ce que l'on entend par une attitude bienveillante, et de m'assurer que tout le monde partage la même vision de cette valeur. Cette clarification passe notamment par des exemples concrets comme :

- Avoir l'habitude de poser la question "que puis-je faire pour toi pour rendre ta semaine plus simple ?"
- Partager un mot de gratitude.
- Faire une reconnaissance à un collègue.
- Partager une recommandation à un prestataire de service.
- ...

Une fois que tout le monde est d'accord sur la notion de bienveillance, j'instaurerais de nouveaux rituels d'équipe :

- Tous les lundis, lors de la réunion hebdomadaire d'équipe, chacun pose la question "Qui puis-je aider cette semaine ?" Cette question permet de se mettre dans une attitude de service plutôt que de demande.
- Durant ces rendez-vous hebdomadaires, chaque personne est invitée également à partager un mot de gratitude.
- Lorsqu'une demande est formulée auprès d'une autre personne, toujours s'assurer que cela est écologique pour elle et que cela ne la mettra pas en situation de sacrifice.
- Il est également possible d'aller encore plus loin avec un système de gamification, consistant à attribuer anonymement des points de gentillesse à une personne de l'équipe (sachant que chaque personne a 5 points à distribuer dans le mois par exemple).

Vous l'aurez compris, avec un peu de créativité, il est possible de mettre en place de manière simple et ludique des actions pour stimuler la bienveillance au sein d'un groupe.

# EN RECRUTEMENT, QUESTIONNER UN CANDIDAT SUR SA BIENVEILLANCE

Par Caroline Deblander

*Interroger un candidat sur sa bienveillance permet d'évaluer sa capacité à intégrer une culture d'entreprise axée sur le respect et l'entraide. Vous pouvez poser une question directe sur une situation où le candidat s'est comporté de manière bienveillante et vous pourriez aussi poser des questions sur une situation de conflit en sondant, au travers des réponses du candidat, s'il fait preuve d'écoute et si la manière dont il se comporte est de nature à promouvoir un environnement de travail positif.*



Lors de l'épreuve orale, voici deux questions que vous pourriez poser (questions sous le format STAR : Situation - Tâche - Action - Résultats) :

*"Pouvez-vous me parler d'une situation où vous avez dû intervenir dans une situation conflictuelle entre deux collègues ?"*

**Situation** : Quel était le contexte ?"

**Tâche** : "Quel rôle avez-vous joué pour résoudre ce conflit ?"

**Action** : "Comment avez-vous approché la situation et quelles actions avez-vous prises pour encourager un dialogue constructif ?"

**Résultat** : "Quel a été le résultat de votre intervention ? Comment cette expérience a-t-elle impacté l'ambiance de travail au sein de votre équipe ?"

*"Décrivez un moment où vous avez dû aider un collègue ou un membre de votre équipe qui était débordé ou en difficulté."*

**Situation** : "Quel était le contexte ?"

**Tâche** : "Quelle a été votre première réaction et quelles responsabilités avez-vous prises pour l'aider ?"

**Action** : "Quelles stratégies avez-vous utilisées pour assurer à la fois le soutien nécessaire à votre collègue et la continuation de votre propre travail ?"

**Résultat** : "Comment cette aide a-t-elle contribué au bien-être de votre collègue et à l'efficacité de l'équipe ?"

Lors de l'épreuve écrite ou orale, vous pourriez également recourir à une mise en situation. Celle-ci pourrait porter sur la manière de réagir et de formuler un feedback par rapport à un citoyen/un bénéficiaire mécontent. Vous pourriez lui demander de proposer une série de mesures en la matière.

Voilà des exemples de mise en situation et de questions que vous retrouvez dans Scillus. Nous mettrons bientôt en place un coaching Scillus sur le recrutement qui vous permettra de jongler avec la méthode STAR, pré-inscrivez vous déjà ! <https://forms.gle/NfdxHdGAKoguPZyXA>.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Alain, Y., & Hoarau, J. (2021). *Les gentils aussi méritent de réussir*. Alisio.
- Bergon, C., & Hoarau, J. (2023). *Bon manager : Mode d'emploi ! : devenez le leader dont vos équipes ont besoin*. Diateino.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead : Brave work, tough conversations, whole hearts*. Random House.
- CRF INFO 13, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13\\_version-finale/page/1](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13_version-finale/page/1)
- Ricard, M. (2013). *Plaidoyer pour l'altruisme : La force de la bienveillance*. NIL.
- SHRM. (2022). *The Power of Employee Recognition*. Society for Human Resource Management.

# DOSSIER

## " CECI N'EST PAS UN DG ", COMMENT DONNER DU SENS AU CADRE ?



Comment donner du sens au cadre et aux contraintes légales dans lesquelles les pouvoirs locaux évoluent ? Comment assurer une communication optimale avec ses équipes en respectant la légalité en mettant du cadre auprès de ses équipes, tout en souplesse ? Comment composer avec ce métier de Directeur général orienté en 3 grands domaines que sont le juridique, le management et le social ? Quelle est la boîte à outils de ce Directeur général qu'on dit "équilibriste" et comment la créer en fonction de son contexte, de ses valeurs et des modes de fonctionnement de ses équipes ?

Voilà autant de questions qui ont servi de fil rouge à l'équipe des Directeurs généraux de CPAS de la Province de Namur pour construire ce congrès régional. Pour répondre à l'ensemble de ces questions, les conférenciers se sont succédé pour aborder de manière très pratique et concrète l'ensemble de ces dimensions.

- Après les traditionnels discours d'introduction de Damien Jacot, Président de la Fédération régionale, d'Etienne Leroy, Président de la Section provinciale de Namur et de Maxime Prévot, Bourgmestre de Namur, c'est Olivier Jusniaux qui a ouvert le débat (article 1).
- Ensuite, c'est Pierre Moorkens, multi-entrepreneur humaniste, conférencier, consultant, cofondateur et Directeur de l'Institut de NeuroCognitivisme (INC) – Président de l'INC

International, qui est intervenu. Sa conférence, s'appuyant sur les recherches en neurosciences, a permis à chacun des participants d'identifier et de découvrir ses ressources personnelles en comprenant notamment comment fonctionne leur cerveau de façon simple (article 2).

Au cours de la seconde journée, la part belle a été consacrée à la mise en pratique et l'ensemble des participants ont pu explorer l'une de ces thématiques dans un atelier de leur choix :

- « Le droit pour donner du sens au cadre » proposé par Laurence Markey, avocate associée chez Younity, spécialiste en fonction publique, médiateuse en matière civile, commerciale et sociale et juge suppléante au Tribunal du Travail du Brabant Wallon (article 3).



- « Comment redorer l'image de l'évaluation et en faire un véritable outil d'échange, de motivation et d'implication professionnelle, via le débriefing ? » proposé par Magali pierre, Responsable enthousiaste des Services Learning & Development (L&D) et Life at Work (L@W) à l'Agence Bruxelles Propreté, Formatrice, auteur et conférencière passionnée par les questions de management et de formation (article 4).
- « Une nouvelle ère de gestion pour les CPAS : comment allier créativité et diversité de pensée ? » par François Chevigné, co-auteur de "En finir avec l'auto-sabotage" et spécialiste en stratégies mentales axé sur le développement personnel et professionnel (article 5).

Dans un dernier article, nous allons à la rencontre des organisateurs du congrès, Etienne Leroy, Président de la section namuroise des DG de CPAS ainsi qu'Ann Dumay et Catherine Dorvillers, respectivement Directrices générales du CPAS de Dinant et du CPAS de Couvin.

En guise de conclusion, nous revenons sur la table ronde de clôture de la séance plénière, animée par Angelo Antole et Caroline Deblander, qui s'est organisée autour de l'intervention des trois orateurs, Laurence Markey, Magali Pierre et François Chevigné ainsi que des représentants des Directeurs généraux, Wendy Verlinde, Directrice générale du CPAS de Dison, Olivier Jusniaux, Directeur général du CPAS de Charleroi, Denis Morisot, Directeur général du CPAS de La Louvière et Alain Vaessen, Directeur général de la Fédération des CPAS.

# SE RÉAPPROPRIER LE POUVOIR D'AGIR ET LE POUVOIR DE PENSER POUR RÉINVENTER LE SENS !

## UNE RÉFLEXION AUTOUR DE LA QUESTION DU SENS EN COMPAGNIE D'OLIVIER JUSNIAUX

Au cours de sa présentation, le Directeur général du CPAS de Charleroi a pris la réforme de la fonction publique locale pour prétexte pour parcourir une série d'enjeux supérieurs, d'illustrations pratiques de terrain pour nous emmener en réflexion sur la question du sens et de la souffrance vécue par les CPAS. A l'issue de ces perspectives méta, il a épingle quelques morceaux choisis de la réforme.

***“ On fait tous le même métier mais nos réalités sont parfois un peu différentes avec un fond commun et qui nous unit tous : la souffrance et les difficultés. ”***



## LES FORCES À L'OEUVRE, CAUSES DE LA SOUFFRANCE DES CPAS

Au cours de son intervention, l'orateur a précisé que plusieurs forces à l'œuvre alimentent la souffrance des CPAS.

Olivier Jusniaux épingle la méritocratie qui fait croire que le mérite permet l'ascenseur social et hyper responsabilise l'individu.

D'une part, en cas d'échec, celui-ci n'a d'autre perspective que de s'accuser lui-même, alors que le succès ne provient pas uniquement du mérite. Les travailleurs sociaux sont sans cesse confrontés à l'illusion de cette méritocratie et aux contraintes de nos législations basées sur un principe : le citoyen doit démontrer que l'aide est méritée.

D'autre part, Olivier Jusniaux dénonce les messages contradictoires, les injonctions paradoxales et les dispositifs flous, voire paradoxaux. L'aide sociale délivre un message de générosité, d'implication de l'État mais également, celui de la méritocratie.

Enfin, Olivier Jusniaux rappelle l'émergence d'un monde VICA qui bouleverse et complexifie notre société.

Avec les crises successives, une réalité émerge, chaotique et complexe. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas demain. Pour l'orateur, les conséquences de ces bouleversements sont insidieuses. Ce monde hyperconnecté est réservé à un élite capable d'agilité.

De plus, ce monde où il est inutile de réfléchir et où tout change rapidement, permet de prendre des décisions sans les expliquer, sans compte à rendre, sans contestation possible. Le mode "survivre ensemble" prend alors le pas sur le "vivre ensemble".

## QUELQUES SYMPTÔMES DANS LES CPAS...

Plusieurs symptômes peuvent être épinglez nous précise l'orateur.

La complexification administrative croissante alors que les outils numériques devraient simplifier les processus et la gestion des données.

La logique de contrôle et le travail administratif qui augmentent sans cesse. Le travailleur social doit prouver son efficience, via de multiples reportings, dans une optique de méfiance. Ce contrôle en vigueur impacte l'octroi de l'aide et place le travailleur social dans un rôle paradoxal d'aide et de bourreau. En résulte également le temps perdu dans les tâches administratives, une perte de sens, de la fatigue.

## LA SPÉCIALISATION DES TÂCHES ET LA TECHNICISATION

La croissance de l'agressivité qui nuit à la relation entre les travailleurs et les bénéficiaires, engendre une frustration des travailleurs et des institutions, ce qui rejaillit sur

l'usager.

Les conséquences ressenties au niveau des CPAS sont nombreuses et l'usager est coincé dans un système : il perçoit l'aide comme légitime mais est confronté à l'obligation de fournir des preuves et risque de voir l'aide refusée.

## ... ET DES POSSIBILITÉS D'ACTION

En premier lieu, il est nécessaire de faire preuve de lucidité face aux réalités et de mettre en place des actions structurées ; cela en apportant des solutions collectives à des problèmes collectifs.

Aussi, il faut reconstruire l'image des CPAS, ses objectifs et ses actions. Construire le sens au quotidien, collaborer, cibler les actions, rassurer.

Il faut aussi réhabiliter la stratégie du soin, du "care" en partant du principe que chacun peut rencontrer des obstacles, être vulnérable et fragile, sans que cela soit une honte ou une fatalité.

Ce à quoi Olivier Jusniaux conclut en précisant que "Les intervenants sociaux doivent devenir des spécialistes de la relation sociale et non des distributeurs d'aide. Ils doivent retrouver la capacité de penser".

## ELÉMENTS CHOISIS DES NOUVEAUX PRINCIPES GÉNÉRAUX

En ce qui concerne la réforme, Olivier Jusniaux, qui a participé aux négociations du comité C en tant que représentant de la fédération des CPAS, nous épingle quelques éléments choisis.

Il a souligné plusieurs éléments :

- Les perspectives pour les travailleurs permettant de favoriser leur carrière et de faciliter la mobilité interne.
- La réflexion autour de l'évaluation est intéressante et permet de la souplesse à ce niveau RH.

L'orateur salue la base légale décrétale contraignante et présente le texte de la réforme comme une "bible" d'information qui intègre le passé et le futur. Il s'agit d'un texte unifié présenté de manière pédagogique qui montre un avant et un après. La base légale est désormais plus ferme, sous l'angle d'un décret et non d'une multiplicité de circulaires.

Au travers de cette perspective plus dynamique de la carrière dans la fonction publique locale, la cohérence peut plus facilement se construire, même s'il était possible d'aller plus loin.

A la suite de ces éléments, les discussions avec la salle ont porté sur la mise en œuvre et la dimension pratico-pratique de la réforme afin d'arriver à implémenter le texte d'ici la fin du mois de décembre 2025.

# " LE CERVEAU, CET INCONNU ! OUTIL PRÉCIEUX POUR MANAGER DEMAIN "

PAR PIERRE MOORKENS

Au cours de sa présentation, le Directeur général du CPAS de Charleroi a pris la réforme de la fonction publique locale pour prétexte pour parcourir une série d'enjeux supérieurs, d'illustrations pratiques de terrain pour nous emmener en réflexion sur la question du sens et de la souffrance vécue par les CPAS. A l'issue de ces perspectives méta, il a épinglé quelques morceaux choisis de la réforme.



Comprendre le fonctionnement de notre cerveau, grâce aux neurosciences, voilà l'objectif qu'entendait explorer Pierre Moorkens avec les Directeurs Généraux de CPAS. Il s'agissait de mieux comprendre nos comportements, nos prises de décisions, ainsi que les origines de nos émotions de stress, voire de "souffrance" (évoqué par Olivier Jusniaux).

Un nouveau prisme de compréhension très utile qui nous permet aussi d'appréhender, de décoder les comportements et de nous repérer dans notre monde VICA, qui est même devenu FANI (fragile, anxiogène, non linéaire et incompréhensible).

Dans ce contexte, l'Approche Neurocognitive et Comportementale (A.N.C.), présentée par Pierre Moorkens au cours de ce congrès et fruit de 37 années de recherches appliquées, offre une compréhension assimilable par tout un chacun afin de réguler ses émotions et gérer avec efficience les situations stressantes.

Lors de son intervention, le conférencier a mis en évidence que le cerveau est doté de 2 modes mentaux qui sont à l'origine de nos « décisions-actions ».

Le premier qu'on nomme ici le mode mental automatique gère toutes les situations simples qui font partie de notre intelligence acquise.

Le second, le mode mental adaptatif, situé dans notre cortex préfrontal (à l'avant du crâne derrière le front), permet d'aborder le complexe, le non maîtrisé, grâce à sa capacité d'exploration et de créativité.

## LE MODE MENTAL AUTOMATIQUE

“Le mode mental automatique est semblable à une clé USB”.

Notre mode mental automatique fonctionne sous l'impulsion de tous nos apprentissages, nos savoirs, nos savoir-faire, nos conditionnements culturels, nos croyances, nos motivations, nos émotions positives ou négatives.

Ce mode mental réagit et prend des décisions de façon rapide tel un programme précâblé. Sa rapidité s'appuie sur les routines déjà connues, la persévérence de celles-ci, la simplification binaire, les certitudes enregistrées, les



## ANN DUMAY EN COMPAGNIE DE PIERRE MOORKENS

expériences passées, le tout étant influencé par la culture environnante et le regard que les autres portent sur nous. Toutes ces caractéristiques, tout en ayant leurs limites, prennent des milliers de décisions opérationnelles utiles dans l'existence courante.

Ce mode mental automatique est donc programmé pour naviguer avec aisance dans ce qui est connu et maîtrisé. C'est notre zone de confort apparente.

Il est par contre totalement inadapté pour affronter des situations nouvelles, inconnues ou non maîtrisées. Or, ces situations ne font que se multiplier dans un monde en transformation exponentielle. C'est pour cette raison que notre mode mental adaptatif doit prendre le relais pour aborder toutes nouvelles situations.

### LE MODE MENTAL ADAPTATIF

Le mode mental adaptatif se meut aisément dans l'inconnu et le non maîtrisé grâce à ses caractéristiques propres qui sont à l'opposé de celles du mode automatique et en même temps parfaitement complémentaires. Il aborde la complexité avec les 6 talents qui lui sont propres :

- La curiosité, cette faculté socratique de la maïeutique, du questionnement : pourquoi ? avec qui ? comment ? etc., qui est la première porte d'entrée pour élargir notre vision sur l'inconnu. Il s'agit d'aller à la découverte, comme les enfants le font tout naturellement.
- La souplesse, qui nous permet d'accepter une situation avec plus de sagesse même si elle dérange. C'est accepter la réalité sans rigidité pour pouvoir la gérer sans pour autant se résigner.
- La nuance, cette faculté de sortir du jugement abrupte, de la dichotomie, du noir/blanc, du bon/mauvais, et de trouver tant les avantages que les inconvénients d'une situation.
- La relativité, cette capacité à prendre du recul, de la hauteur. La carte n'étant pas le territoire, voir les choses de plus haut permet d'en saisir mieux les enjeux pour gérer la situation avec une vision holistique.
- La réflexion logique découlant ensuite de façon naturelle des 4 caractéristiques précédentes ; le bon sens reprend ses droits et l'intelligence adaptative nous entraîne vers des solutions acceptables, adaptées et partagées.

- L'opinion personnelle permet ainsi de se forger, de s'affirmer et de s'individualiser, sans être perturbé par le regard des autres. Elle trouve ici toute son authenticité.

Rappelons toutefois que si ces 6 talents nous paraissent idéaux, ils n'ont d'intérêt que pour réguler les situations complexes, nouvelles, inconnues car ce mode mental est fait pour cela ; et non pour prendre des décisions simples et usuelles.

En résumé, le mode mental automatique prend des milliers de décisions parfaitement adaptées chaque jour et la bascule vers le mode adaptatif est indispensable dans des circonstances nouvelles ou non maîtrisées.

Recourir à notre mode adaptatif face à des situations complexes engendre une sérénité intérieure, une forme de plénitude, de clairvoyance qui permet à l'intelligence adaptative de nous aider à trouver les réponses les plus adéquates, les plus circonstanciées à des situations complexes.

Ce mode mental adaptatif est utilisé au cours de nos journées sans s'en rendre compte mais il est parfois ignoré et déclenche des émotions qui nous alertent que la bascule entre les deux modes mentaux ne s'est pas opérée.

### LE RÔLE CENTRAL DES ÉMOTIONS

Au cours de cette intervention, l'orateur nous a invité à prendre en compte nos émotions, précisant que "savoir écouter ses émotions, c'est capital !"

Capital notamment lorsque cette bascule ne s'opère pas alors qu'elle est indispensable, ce qui arrive tous les jours. En effet, nos habitudes, nos certitudes, nos croyances bien ancrées, nos résistances aux changements nous entraînent à vivre des émotions de stress face à certaines situations qui nécessitent une bascule.

Nous avons chacun des zones de rigidité, d'aversion, comme par exemple devant l'injustice, l'irrespect, la lenteur, la bêtise, l'inefficacité, le mensonge, l'irresponsabilité, le désordre, etc.

Ces aversions bien ancrées dans notre mode mental automatique provoquent dès lors, des situations qui les réveillent, des émotions de stress qui nous irritent, nous angoissent ou nous frustrent (3 formes de stress).

Ces émotions se bousculent dans notre mode mental automatique et inhibent l'accès au mode mental adaptatif qui pourtant est le seul à pouvoir gérer nos émotions afin de prendre les bonnes décisions sereinement.

Lorsque nous stressons, nous ne gérons pas la situation et la subissons sans parfois nous en rendre compte alors qu'en étant serein on est en mesure de la gérer avec de bons résultats.

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Au travers de son intervention, l'orateur a permis aux Directeurs généraux de découvrir une série d'éléments de manière théorique, en plus de consacrer une grande part à la pratique, permettant d'ancre les explications ; une conférence expérientielle qui a permis aux participants de découvrir leur stressabilité et les valeurs au travers d'une série d'exercices pratiques et de mises en situation.

### COMMENT ARRIVER À MAÎTRISER NOS STRESS EN 5 POINTS ? :

**1.** Arriver en toute humilité à accepter, à reconnaître et à nommer nos états de stress sans avoir un jugement négatif. Nos stress sont précieux pour prendre conscience qu'on peut les travailler.

**2.** Déetecter la racine de nos stress qui se trouve bien cachée dans nos croyances limitantes, nos certitudes, nos aversions et anti-valeurs. Pouvoir donc nommer cette racine et y ajouter des quantités comme la laideur, l'imperfection, la nonchalance, la mauvaise foi, l'avarice, etc. Nommer également la valeur qui vous est chère à l'opposé de votre aversion (exemple respect-irrespect).

**3.** Déconstruire la racine de l'émotion pour prendre du recul par rapport à celle-ci afin de rester serein lorsque cette situation se présente et savoir la gérer au lieu d'être débordé par l'émotion.

**4.** Comment faire ? Je préconise une méthode forte parmi d'autres que voici :

Sur un format paysage, tracez une grille de 4 colonnes que vous nommerez de la manière suivante : 15 avantages de la valeur ; 15 inconvénients que peuvent engendrer votre valeur ; 15 avantages que peut avoir l'usage de votre aversion ; 15 inconvénients qu'engendre votre aversion.

Une fois le tableau réalisé, complétez-le dans cet ordre précis :

**Etape 1** - Identifiez 15 avantages de la valeur (exemple le respect) qui est la vôtre et qui est en opposition avec l'aversion retenue (votre mode automatique vous y aidera). Remplissez ces éléments en colonne 1.

**Etape 2** - Identifiez 15 inconvénients qu'engendre votre aversion (irrespect) dans de nombreuses situations. Remplissez ces éléments en colonne 4.

**Etape 3** - Dans la colonne 2, écrivez 15 inconvénients que peuvent engendrer votre valeur (respect) lorsqu'elle est vécue de façon excessive ou radicale (ici, seul votre mode adaptatif peut vous y aider).

**Etape 4** - Pour terminer, remplissez la colonne 3 en précisant 15 avantages que peut avoir l'usage de votre aversion (irrespect) dans certaines circonstances.

15 AVANTAGES DE LA VALEUR	15 INCONVÉNIENTS QUE VOTRE VALEUR PEUT ENGENDRER	15 AVANTAGES QUE PEUT AVOIR L'USAGE DE VOTRE AVERSION	15 INCONVÉNIENTS QU'ENGENDRE VOTRE AVERSION
<b>Etape 1</b>	<b>Etape 2</b>	<b>Etape 3</b>	<b>Etape 5</b>

Cet exercice qui peut prendre jusqu'à 30 minutes vous oblige à opérer des bascules qui, grâce à la neuroplasticité, vont rapidement vous rendre plus serein face aux situations stressantes pour vous permettre de bien mieux les gérer.

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Fradin J. 2020. L'intelligence du stress. Mieux vivre avec les neurosciences. Poche.
- Institut de neurcognitivisme asbl [www.neurocognitivism.be](http://www.neurocognitivism.be)

# « LE DROIT POUR DONNER DU SENS AU CADRE »

LAURENCE MARKEY

Dans un marché de l'emploi en pénurie, en forte concurrence, en mutation également, comment faire pour qu'une carrière dans la fonction publique soit un choix qui permet aux autorités de disposer de talents ? Lorsque l'on pose cette question, il est souvent répondu que la nature de l'employeur public et le cadre légal et réglementaire qui encadre la relation de travail constituent des freins qui limitent fortement les actions pouvant être entreprises. Lors de cet atelier pratique et participatif, l'objectif était de confronter le cadre aux aspirations liées à la restauration d'une attractivité et d'aborder différentes questions : quels sont les leviers et aussi les freins, au niveau de la réforme, en matière de recrutement, d'évaluation, etc. ? Comment aller au-delà du cadre qui, parfois, limite, constraint, et ce, tout en le respectant, en vue de dégager de nouvelles perspectives ?



—

Laurence Markey est avocate associée chez Younity, spécialiste en fonction publique, médiateuse en matière civile, commerciale et sociale et juge suppléante au Tribunal du Travail du Brabant Wallon.

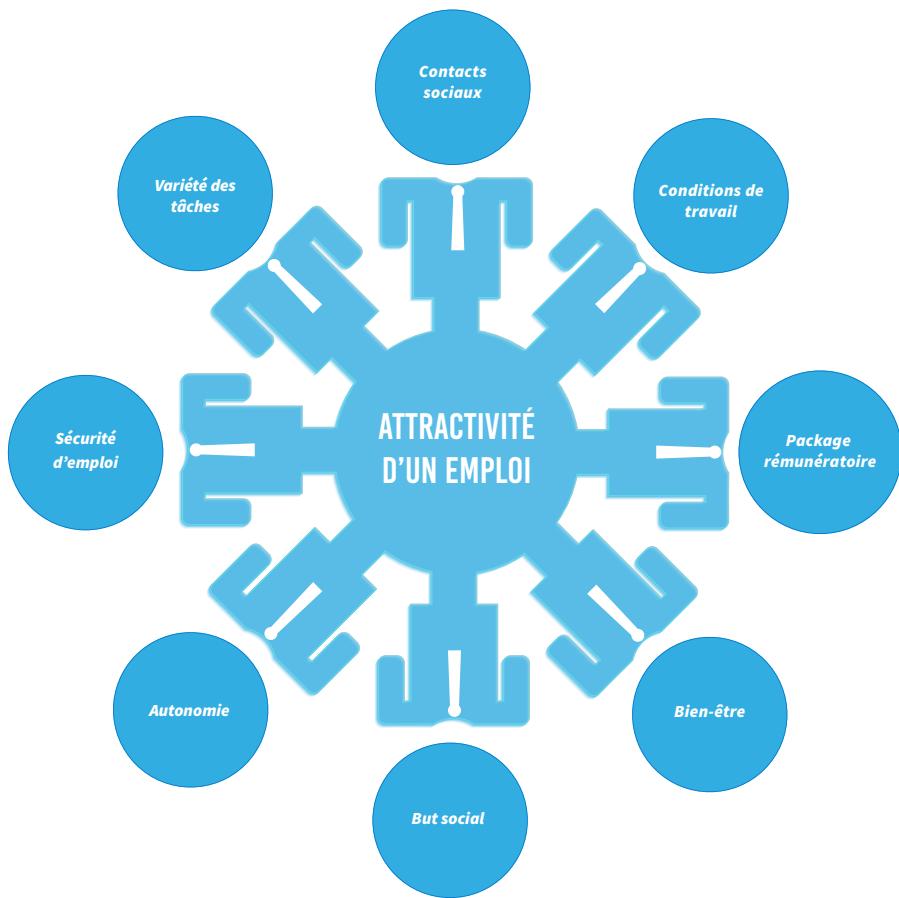
LE CATALOGUE DES  
RÉFORMATIONS POUR LES  
POUVOIRS LOCAUX !

Ecoutez également Laurence Markey nous épinglez les éléments clés de son atelier.



## LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE L'ATTRACTIVITÉ

La fonction publique locale n'est plus suffisamment attractive pour plusieurs raisons. Laurence Markey a rappelé les facteurs déterminants de l'attrait d'un emploi :



L'objectif est de promouvoir une « marque employeur » qui suscite des valeurs, de la motivation et de l'adhésion.

Différents freins existent au sein du secteur public à l'égard de cette marque employeur :

- Manque d'attractivité de la fonction,
- Processus de recrutement souvent long,
- Sentiment d'injustice concernant le package rémunératoire (ex. : un bénéficiaire du CPAS peut gagner plus qu'un employé),
- Manque d'intérêt pour les postes proposés,
- Manque de flexibilité des modes de travail (ex. : absence de télétravail dans certaines structures),
- Manque de récompense/reconnaissance,
- Charge psychosociale : déséquilibre entre charge de travail et ressources disponibles,
- Équipements NTIC : espaces de travail vétustes et équipements informatiques manquants,
- Rigidité du cadre,
- Etc.

## LA RÉFORME DES POUVOIRS LOCAUX : UNE OPPORTUNITÉ ?

Après avoir identifié ces différents freins, la question est posée : la nouvelle réforme des pouvoirs locaux peut-elle offrir des leviers pour développer une marque employeur ?

Elle permet de déroger aux barèmes des communes sous certains critères et on pourrait postuler que ce décloisonnement pourrait laisser une plus grande marge de manœuvre.

## LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN FACTEUR CLÉ

Le bien-être au travail est un facteur clé pour fidéliser les employés et attirer les talents. Laurence Markey a présenté, sous forme de pyramide (inspirée de Maslow), les besoins à satisfaire pour favoriser l'attractivité :

- Besoins primaires : ambiance générale et charge de travail, espaces et conditions de travail,
- Besoins sociaux : feedback, relation avec le manager, esprit d'équipe,
- Développement personnel : reconnaissance et valorisation, formation et développement,
- Besoins aspirationnels : fierté d'appartenance, sens et alignement, créativité et innovation,
- Etc.

Il s'agit d'une utopie, mais elle est engageante et motivante. Comment la mettre en œuvre de manière opérationnelle ? Par une politique d'intégration forte et personnalisée, permettant à un nouvel agent de s'épanouir dans un cadre rassurant.

## CONCLUSION

Au terme de cet atelier, on peut épingle ce message central : le cadre légal n'est ni un levier ni un frein, il n'est qu'un cadre d'opportunité dont les Directeurs Généraux peuvent se saisir en fonction des caractéristiques propres de leurs institutions. Le cadre légal est semblable à un couteau suisse qu'on doit utiliser quand on en a besoin.

# COMMENT REDORER L'IMAGE DE L'ÉVALUATION ET EN FAIRE UNE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

MAGALI PIERRE

Magali Pierre est responsable à l'Agence Bruxelles-Propreté, formatrice et conférencière. Elle est l'auteur du livre "L'Octogone, un outil pour débriefer de façon constructive et positive", et dotée de plus de 15 ans d'expérience dans le management, au service des personnes, équipes et organisations qui souhaitent construire leur avenir plutôt que de le subir.



## LES MOMENTS FORTS DE L'ATELIER

Lors de cet atelier pratique et participatif, différentes questions ont été abordées :

- L'évaluation est-elle une madeleine de Proust amère ?
- Pourquoi l'évaluation ?
- L'évaluation est-elle un investissement rentable ?
- Quels sont les freins et les tensions ?
- Etc.

Nous épingleons ici quelques morceaux choisis au regard de thématiques tels que les objectifs, le triangle relationnel ou encore les questions ouvrantes.

## EVALUATION ET OBJECTIFS

Lors de son intervention, l'oratrice a souligné des difficultés liées aux objectifs, aux indicateurs ainsi qu'à la quotation. Attardons nous quelque peu sur les objectifs. L'évaluation est un moment précis où on superpose ce qu'on attend d'un collaborateur et ce qui est fait réellement. C'est semblable à un calque basé sur des objectifs. Néanmoins, ces objectifs posent problème pour différentes raisons : certains collaborateurs ne sont pas au courant des objectifs, Certains disent qu'ils n'ont pas compris l'objectif et d'autres qu'ils ne sont pas d'accord avec l'objectif.

Il est donc impératif de vérifier que l'objectif est connu et accepté et qu'il n'y a pas d'opposition sur cet objectif. Selon l'oratrice, il est aussi essentiel de s'accorder sur la manière dont on va mesurer l'objectif, ses indicateurs, car ceux-ci ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

## EVALUATION ET TRIANGLE RELATIONNEL

Au cours de son intervention, Magali Pierre a indiqué que le triangle de Karpman est souvent en jeu dans l'évaluation et qu'il est important de ne pas basculer dans ce triangle. L'outil Octogone constitue à cet égard une solution aux jeux relationnels.

## EVALUATION ET QUESTIONS OUVRANTES

Pour rencontrer les conditions de succès, l'évaluation implique de poser des questions ouvrantes qui permettent aussi de questionner le sens que le collaborateur met derrière ses actions. En outre, il importe d'accorder du temps et de l'attention, une intention bienveillante, d'accueillir le vécu, de clarifier les faits, de maintenir le cadre et les objectifs et d'assurer le suivi. Et d'ailleurs, l'oratrice de souligner qu'à chaque fois qu'une évaluation est ratée, ce n'est pas en raison de la gestion du temps ou de l'informatique par exemple, ce qui est largement abordé dans le cadre des formations à l'évaluation, mais en raison du facteur humain.

## L'ÉVALUATION, UN LEVIER À DISPOSITION DES MANAGERS LOCAUX

Au terme de cet atelier, Magali Pierre a souligné que l'évaluation constitue une réponse à de nombreux enjeux soulevés lors de ce congrès : souffrance au travail, défi de rétention du personnel et de conservation des talents, etc. et qu'il est important d'en faire une expérience et de ne plus le considérer comme un outil.

# " UNE NOUVELLE ÈRE DE GESTION POUR LES CPAS : COMMENT ALLIER CRÉATIVITÉ ET DIVERSITÉ DE PENSÉE ? "

**FRANÇOIS CHEVIGNÉ**

François Chevigné est co-auteur du livre « En finir avec l'auto-sabotage », il est spécialiste en stratégies mentales axées sur le développement personnel et professionnel, avec une approche pratique intégrant les neurosciences et le management moderne pour gérer les équipes, transformer les défis en opportunités et faciliter l'amélioration continue.



*Ecoutez également François Chevigné nous épinglez les éléments clés de son atelier*

Au cours de cet atelier ludique, les participants ont pu découvrir comment le mind mapping et les intelligences multiples pouvaient leur servir à gérer les complexités des CPAS.

Cette session, dont l'objectif était de stimuler la créativité et favoriser une compréhension plus profonde des défis administratifs, a été l'occasion d'aborder différents défis :

- Comment reconnaître la diversité des talents au sein de ses équipes ?
- Comment favoriser l'intelligence collective pour permettre d'explorer des problématiques complexes ?
- Comment parvenir à rechercher des solutions ensemble tout en apportant sa touche unique ?

## LES MOMENTS FORTS DE L'ATELIER

Les participants ont pu découvrir les neuf types d'intelligence qui sont toutes présentes chez chaque individu, mais dans une proportion différente.

Ces intelligences multiples expliquent que les personnes constituant une équipe auront toutes un mode de fonctionnement différent, ce qui peut entraîner des incompréhensions, voire parfois des conflits.

Les neuf intelligences sont les suivantes :

**Logico-mathématique** : analyser, calculer, raisonner.

**Visuo-spatiale** : visualiser, imaginer, créer.

**Interpersonnelle** : collaborer, communiquer, empathiser.

**Intrapersonnelle** : réfléchir, comprendre, introspecter.

**Linguistique** : exprimer, écouter, narrer.

**Corporelle-kinesthésique** : bouger, manipuler, performer.

**Musicale** : composer, écouter, rythmer.

**Naturaliste** : observer, explorer, classifier.

**Existentielle** : questionner, contempler, philosopher.

Il est à noter que l'intelligence existentielle est souvent très développée chez les Directeurs généraux de CPAS !

Il est important de se connaître soi-même, d'identifier ses manières de faire pour pouvoir comprendre que celles-ci ne correspondent pas forcément aux manières de faire des autres.

Le partage de valeurs, la vision et le sens donné au métier permettent de fédérer les différents acteurs au sein de l'équipe, porteurs de talents et de compétences particulières. Cela dans un environnement de travail positif.

L'atelier s'est poursuivi par une présentation de la méthode du mind mapping, aussi appelée méthode des cartes mentales.

Cette technique de pensée visuelle centralisée et rayonnante permet de gérer de l'information en transformant une longue liste d'idées en un schéma attrayant, coloré, logique et organisé, en harmonie avec le fonctionnement naturel du cerveau et des différents types d'intelligence.

Les participants ont ensuite pu mettre en pratique la méthode du mind mapping au sein de groupes qui ont travaillé sur les thématiques de l'absentéisme, du bien-être au travail ou encore du budget à travers cinq étapes :

1. L'identification d'une problématique concertée.
2. La réalisation d'une carte mentale individuelle.
3. La réalisation d'une carte mentale collective.
4. La présentation de solutions.
5. Les feedbacks.

Le but étant d'analyser les problématiques, d'identifier des pistes de solutions et donc d'améliorations.

## CONCLUSION

Au cours de cet atelier, les participants ont pu tester des outils et approches alternatives, qu'ils pourront par la suite mettre en oeuvre au sein de leurs équipes :

- Intelligences multiples et identification des différents modes de fonctionnement.
- Mind mapping pour gérer et communiquer de l'information, à utiliser notamment en CODIR.

Et de nous lancer, non sans une note d'humour, un défi : synthétiser la circulaire relative à la réforme des pouvoirs locaux au moyen des cartes mentales !

# LES ORGANISATEURS NOUS PARLENT DE CE 9ÈME CONGRÈS

## ETIENNE LEROY

PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION PROVINCIALE DE NAMUR ET  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS D'OHEY

### *Quels ont été les moments forts du congrès ?*

**Etienne Leroy** : J'ai ressenti l'ensemble du congrès comme un moment fort en permanence. En tant qu'organisateur, tout semble intense. Il faut veiller au bon déroulement de l'événement, que tout se passe sans fausse note. Dès lors, même quelque chose d'anodin dans le programme demande une attention particulière et de l'anticipation afin que chaque congressiste soit satisfait de ce rendez-vous incontournable. Après plus d'un an et demi de travail du comité organisateur, tu sais que tout est prêt mais il faut que tout s'articule parfaitement le jour J.

### *Qu'est-ce que tu en retires ?*

**Etienne Leroy** : Une sacrée expérience, un certain bonheur et de très beaux souvenirs. En effet, être le chef d'orchestre d'une belle équipe sur laquelle j'ai pu compter pleinement est hyper gratifiant. Tout le monde s'est investi dans la mission qui lui a été dévolue et a respecté ses engagements. L'ensemble de ce projet a été construit sur base d'une confiance mutuelle avec chaque membre du comité organisateur. Les plus anciens ont transmis leur expérience et les bonnes pratiques des congrès précédents.

Les plus jeunes, pour lesquels il s'agissait parfois d'une première, ont apporté leurs touches innovantes. Le tout dans une très belle osmose et un grand respect.

### *Quelles leçons ont été apprises du congrès en tant que président de la fédération de Namur et en tant que DG ?*

**Etienne Leroy** : Au niveau de la section provinciale, il apparaît, d'une part, et je le savais déjà, que nous pouvons compter sur une équipe investie et de grande qualité pour faire fonctionner notre section provinciale namuroise. Nous disposons de ressources multiples et de nombreux talents. D'autre part, on peut souligner la force d'un collectif et l'esprit de solidarité qui a toujours régné entre nous. Lorsque l'un ou l'autre a connu des difficultés dans l'avancée de ses missions, et cela peut arriver avec un projet de si longue envergure, il a pu compter sur un collègue pour donner un coup de main ou le décharger de sa mission.

En ce qui concerne ma fonction de DG, l'organisation du congrès apporte une immense expérience en termes de gestion d'équipe, de pilotage de projets et d'utilisation rationnelle des ressources. C'est extrêmement formatif.

### *Comment fait-on pour combiner son agenda de DG déjà bien rempli et l'organisation d'un congrès ?*

**Etienne Leroy** : Il va sans dire que le Congrès représente un investissement personnel assez important. Par conséquent, on passe de nombreuses soirées voire des week-ends à avancer dans les dossiers du CPAS lorsqu'on n'a pas pu décaler les réunions d'organisation ou les rencontres avec les partenaires. Il faut pouvoir aussi compter sur les équipes au sein du CPAS pour faire preuve de compréhension et de soutien. Une des clés est de bien expliquer et communiquer sur le projet au sein de son CPAS car nous sommes moins disponibles pendant quelques semaines. De mon côté, j'ai pu compter sur une grande compréhension de mon équipe.



# ANNE DUMAY & CATHERINE DORVILLERS

ANN DUMAY & CATHERINE DORVILLERS SONT RESPECTIVEMENT DIRECTRICES GÉNÉRALES DU CPAS DE DINANT ET DU CPAS DE COUVIN.

Duo de choc pour conceptualiser les aspects de contenu du congrès, elles nous expliquent comment elles ont réfléchi le congrès et les choix qu'elles ont opérés en collaboration avec le comité organisateur.

## **Comment avez-vous choisi la thématique du congrès ?**

**Ann Dumay & Catherine Dorvillers** : Nous sommes partis de notre expérience de DG et des constats de terrain. Nous sommes au quotidien confrontés à des difficultés dans le cadre de nos missions. Nous trouvions donc essentiel de partager avec nos collègues et d'envisager d'autres perspectives, sous l'angle d'outils et méthodes novateurs tels que les neurosciences, l'intelligence collective, etc. L'idée était de construire ensemble une boîte à outils...

## **Construire ensemble une boîte à outils du métier, voilà un objectif pour le moins ambitieux, comment avez-vous procédé ?**

**Ann Dumay & Catherine Dorvillers** : Notre idée était de construire une boîte à outils dans laquelle puiser au quotidien selon nos besoins et nos spécificités. Il s'agit d'assurer une pratique du métier qui respecte la légalité, qui remette du cadre, tout en souplesse, en donnant du sens à notre travail. Un DG se doit de composer avec les 3 grands domaines du métier : le juridique, le social et le management.

Le choix des conférenciers est aligné sur ces 3 domaines puisque nous avons orienté notre choix sur des experts qui :

- détricotent la matière d'un point de vue juridique et qui, sur base des missions du DG, nous permettent de voir dans quelle mesure on peut appliquer les grands principes, avec nos spécificités propres en nous démarquant ;
- puissent nous fournir des outils pour user d'ingéniosité et de créativité pour composer avec le cadre ;
- nous permettent d'aborder notre rôle dans sa perspective sociale et managériale.

## **Et pourquoi cette référence à Magritte ?**

**Ann Dumay & Catherine Dorvillers** : Plusieurs raisons en réalité !

C'est un petit clin d'œil au lieu qui nous accueille (Business Village Ecolys - salle des ventes / œuvre d'arts). Le titre « Ceci n'est pas un DG » est une référence à l'œuvre de Magritte qui, dans son tableau avait pour objectif de déstabiliser les spectateurs en sortant l'objet (la pipe) de son contexte ; il nous semblait évident de faire le lien avec les neurosciences, et particulièrement l'approche ANC, qui permet une adaptation, une bascule vers une autre appréhension de notre réalité de terrain.

Le visuel de notre congrès représente à la fois le DG, le sens, la créativité, l'adaptabilité, etc.

- Le DG est courbé, il peut être vu comme un DG qui plie sous le poids de la complexité de ses missions ou quelqu'un qui s'adapte avec souplesse à son environnement.



- La fumée qui s'échappe de sa pipe symbolise la réflexion permanente dont il doit faire preuve.
- Le ciel bleu apporte une touche d'optimisme.
- Le cadre y est également représenté, au sens propre comme au figuré.

## **En quoi cette thématique s'inscrit-elle dans le prolongement des thématiques des années précédentes ?**

**Ann Dumay & Catherine Dorvillers** : Nos collègues des précédents congrès ont ouvert la voie en remettant l'humain, et plus spécifiquement le DG, au centre de la réflexion.

Nous surfons donc sur cet essentiel car, être DG est une question d'« être » : être ancré mais être ouvert à d'autres choses, être en équilibre, être soi avec ses valeurs et ses spécificités. Il s'agit de voir autrement et ainsi apporter une plus-value à notre travail et à nos équipes pour mieux répondre aux enjeux de demain. Au-delà de la question de l'être, il y a celle de l'adaptation à notre cadre en perpétuel changement, en plaçant l'humain au cœur.

## **Pour finir, quelle est la touche namuroise et la spécificité que vous avez voulu mettre en avant ?**

**Ann Dumay & Catherine Dorvillers** : Nous avons essayé d'apporter au congrès une touche novatrice ainsi qu'un vent créatif révélant les richesses de chaque DG de CPAS et permettant ainsi à chacun de s'ancrer face aux perspectives de l'avenir.

Nous avons également misé sur une communication moderne, basée notamment sur le teasing dans le but de susciter la curiosité et l'engouement de nos pairs tout au long du congrès.

# 9ÈME CONGRÈS ANNUEL

des Directeurs généraux de CPAS 2024

Ceci

n'est

pas

un

D

G

29-30-31  
**Mai**

 Belfius



*Des outils  
pour donner  
du sens au cadre*

Namur

Business  
Village

Ecolys



 ethias

# CONCLUSION

Les partages d'Alain Vaessen, de Wendy Verlinde, d'Olivier Jusniaux et de Denis Morisot au cours de la table ronde de clôture ont également permis de mettre plusieurs éléments clés en évidence en guise de conclusion :



*Wendy Verlinde, Directrice générale du CPAS de Dison, a souligné la nécessité de se réapproprier le droit et de ne pas subir l'émotion.*



*Olivier Jusniaux, Directeur général du CPAS de Charleroi, a épingle l'importance du collectif en précisant que le sens vient du collectif.*



*Après avoir évoqué son sentiment d'apaisement grâce à la participation à ce congrès, Denis Morisot, Directeur général du CPAS de La Louvière, a évoqué les opportunités de se questionner et de déterminer ce qu'on peut mettre dans le cadre. Il a insisté sur l'importance d'allier cadre et créativité. Pour appuyer ses propos, il a repris le visuel d'illustration du congrès en disant que le DG se penche sur le cadre et peint lui-même la toile.*



*Alain Vaessen, Directeur général de la Fédération des CPAS, est revenu sur le contexte électoral et a posé cette question finale : "Comment changer le cadre pour nous redonner du sens ?"*

La table ronde s'est suivie du passage de relais auprès de la fédération des Directeurs généraux de la Province de Liège. Rendez-vous est pris autour de la thématique de l'intelligence artificielle en juin 2025, deux semaines après notre prochain Carrefour des Compétences qui aura lieu à Sambreville les 22 et 23 mai 2025, une année 2025 qui s'annonce déjà riche !

# REPORTAGE

## RETOUR SUR LA CONFÉRENCE “LEADERSHIP NUMÉRIQUE ET GESTION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION”



La prise en compte des formations et des résistances au changement est essentielle à une transition numérique réussie des pouvoirs locaux, laquelle est bien plus qu'un défi technologique ! Abordant les différentes ressources disponibles pour les pouvoirs locaux, cette conférence a fait la part belle aux différentes actions d'accompagnement (sensibilisation, formation, communication, appropriation) pour impulser et conduire cette transition.

Plusieurs orateurs se sont relayés pour donner une vision grand angle aux pouvoirs locaux dans le cadre de cette conférence organisée lors du salon Municipalia le 19 avril dernier, le tout animé par le journaliste de L'Echo, Gilles Quoistiau : Héloïse Leloup, Directrice Pôle Humain & Société à l'Agence du Numérique, François Laureys, Référent Smart Region au BEP, Elodie Leyder Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation, Vincent Boulanger, Business Analyst – Upskilling chez Technofutur-TIC. Dans ce reportage, nous faisons un focus sur les interventions d'Héloïse Leloup et de notre collègue Elodie Leyder. L'ensemble des interventions sont accessibles en replay sur You Tube ([https://www.youtube.com/watch?v=D-01OcBffVs&list=PLTrPBkUdzDRWfZRFrI3tJ otpnb0f\\_c7T&index=11](https://www.youtube.com/watch?v=D-01OcBffVs&list=PLTrPBkUdzDRWfZRFrI3tJ otpnb0f_c7T&index=11)).



---

**HÉLOÏSE LELoup,**  
*Directrice Pôle  
Humain &  
Société à l'Agence  
du Numérique*



# HÉLOÏSE LELOUP

## LE NUMÉRIQUE, UN DÉFI TECHNOLOGIQUE ?

Des géants numériques américains aux pouvoirs locaux wallons, la capacité des hommes et des femmes à se saisir adéquatement des nouvelles technologies est indispensable pour maintenir le cap. Et nombreux le savent : s'épanouir et développer son organisation dans un monde digital, c'est accepter de questionner le numérique au-delà de la technologie.

### LE NUMÉRIQUE, UNE QUESTION DE REGARD

Prioritairement, il s'agit d'identifier les bénéfices que pourrait apporter le numérique à son organisation : « Quelles sont les opportunités du numérique pour notre public et nos équipes ? » Le numérique oblige donc à relever un défi 100 % humain : la réflexion.

Pourtant selon le Baromètre de maturité numérique des pouvoirs locaux, seuls 47% des dirigeants perçoivent la transformation numérique comme une opportunité stratégique à saisir ; la moitié restante rassemble soit des profils dits "utilitaristes", c'est-à-dire qu'ils perçoivent l'utilité de certaines technologies numériques pour répondre à certains besoins, soit des profils hésitants, voire sceptiques. Ces derniers, ne perçoivent pas les opportunités du numérique et sont donc, par conséquent, peu enclins à investir dans les compétences numériques de leurs collaborateurs.

Du côté du Baromètre de maturité numérique des citoyens wallons, le nombre de personnes n'ayant pas confiance dans le numérique est encore un peu plus important. Et avec l'arrivée fulgurante de l'intelligence artificielle, ce phénomène semble s'amplifier : 62% de la population sans distinction de genre se montrent un peu méfiants. Ce sont les chômeurs qui comptent le plus d'inquiets (68%), suivis par les employeurs et les employés.

### LE NUMÉRIQUE, UNE QUESTION SYSTÉMIQUE

Qui aurait pensé qu'un jour, "la plus grande encyclopédie en ligne serait développée par une foule d'anonymes ?", ou "qu'une multitude d'individus exposerait son opinion au monde entier ?", ou "qu'il serait possible de faire ses courses assis depuis son canapé ?", ou "qu'une épidémie obligeraient quantité d'employeurs à généraliser le télétravail ?", ou encore... "que nous solliciterions une machine pour avoir un avis ?" ...

Pas de doute, le monde se transforme. La vague digitale déferle. Sa vitesse croît de manière exponentielle et, avec elle, l'ampleur des transformations. Elle bouscule tout : nos façons de faire (travailler, communiquer, produire, interagir, etc.) et nos façons d'être (nos perceptions, nos capacités, nos rapports au temps et aux frontières entre la vie privée et professionnelle, etc.).

Conclusion, dans l'expression "transformation numérique", le mot important est transformation. En nous focalisant uniquement sur le mot numérique, nous risquons de passer à côté de l'essentiel. En effet, la technologie nous invite également à nous poser des questions telles que : « Quels sont les changements d'usages induits par les nouvelles technologies ? » ou encore « Comment mon métier va-t-il évoluer ? »

### LE NUMÉRIQUE, UNE QUESTION HUMAINE

Si l'intégration d'un nouvel outil provoque un changement, ce sont bien les hommes et les femmes de l'organisation qui se transforment tant dans ce qu'ils font que dans ce qu'ils sont. L'Agence du Numérique propose d'appréhender les questions humaines en les structurant en 4 défis :

#### #Défi 1 – Leadership

Pour impulser un projet numérique, il s'agit de s'interroger sur la valeur ajoutée de celui-ci pour son organisation et chacune de ses parties prenantes, internes et externes, en posant des questions ouvertes telles que :

- Quelles sont les opportunités du numérique pour notre organisation ?
- Quels sont les risques de cette transformation pour notre organisation ?
- Quels sont les risques de ne PAS intégrer le numérique dans notre stratégie ?
- Quels sont les bénéfices que nous attendons de cette transformation ?

- Quels seront les impacts internes et externes de cette transformation ?
- Quelles sont les ressources internes et externes que nous avons à disposition pour mener cette transformation : potentiels, compétences, expériences, partenariat, expertise, financement, outils, etc.?
- Quelles sont les priorités que nous nous fixons ?
- Quel pourrait être notre projet test (expérimentation) ?

*Quelle est la situation des pouvoirs locaux en matière de leadership ?*

- *88% des pouvoirs locaux ayant conduit des projets numériques entre 2020 et 2022 n'ont PAS formalisé de stratégie globale de transformation numérique ;*
- *53 % des pouvoirs locaux ne sont pas convaincus par le numérique et perçoivent comme premier frein le coût et le manque de budget (55%).*

## **#Défi 2 - L'organisation numérique**

Nombreux sont ceux qui pensent que le numérique a pour unique objectif d'augmenter la productivité, mais s'inscrire dans une culture digitale permet bien plus encore. En effet, utiliser habilement les outils numériques permet également de faire évoluer son organisation : décloisonner les équipes, partager les datas et les connaissances, sécuriser ses processus ou encore laisser à chacun un espace pour exprimer son opinion ou contribuer à un projet.

S'il n'y pas de recette toute faite à appliquer pour mettre en œuvre une « organisation numérique », nous avons aujourd'hui assez de recul pour lister les ingrédients indispensables pour la réussir. Le défi consiste pour le leader à trouver la recette pour surfer sur la culture numérique et à en saisir toutes les opportunités pour faire évoluer son organisation.

*Quelle est la situation des pouvoirs locaux en matière d'organisation numérique ?*

- *90% des pouvoirs locaux déclarent ne PAS utiliser la signature électronique sécurisée ;*
- *47% des pouvoirs locaux n'ont jamais fait réaliser d'audit de cybersécurité de leurs systèmes informatiques.*

## **#Défi 3 – Les compétences numériques**

Imaginez un monde reprogrammé par le digital, où l'être humain aurait perdu les codes d'accès. Un monde où nous sommes perdus à chaque mise à jour d'une interface et où les compétences, aussitôt acquises, sont déjà obsolètes ... Et si ce monde était déjà le nôtre ?

Pour évoluer dans ce monde, les pouvoirs locaux sont plus que jamais invités à investir dans les compétences utiles pour que chaque collaborateur soit en capacité d'utiliser adéquatement les outils numériques de l'entreprise et de s'épanouir dans un monde de plus en plus digital.

*Quelle est la situation des pouvoirs locaux en matière de compétences numériques ?*

- *79% des pouvoirs locaux déclarent ne PAS avoir formé au moins 1 collaborateur aux compétences numériques entre 2020 et 2022 ;*
- *90% des pouvoirs locaux n'ont pas formalisé un plan de développement des compétences numériques.*

## **#Défi 4 – L'accompagnement au changement**

Si le numérique modifie nos façons d'interagir, d'apprendre, de produire, il modifie aussi nos manières de penser et de ressentir : il suscite joie et envie, mais aussi défiance et résistance. Pour réussir la transformation numérique de nos organisations, il y a lieu d'élaborer un plan d'accompagnement au changement. Communication, motivation, développement des compétences ... autant d'éléments qui méritent réflexion et doivent être intégrés dans le plan d'actions « Transformation numérique » de l'organisation. En effet, il n'y aura pas de changement porteur pour l'organisation sans changement dans le chef de chacun des collaborateurs.

*Quelle est la situation des pouvoirs locaux en matière d'accompagnement ?*

- *83% des pouvoirs locaux ne jugent PAS essentielles les compétences en gestion du changement pour réussir leur transformation numérique ;*
- *63% des collaborateurs impactés par les changements technologiques ne sont PAS intégrés à la réflexion.*

# ENVIE D'ALLER UN CRAN PLUS LOIN ?

Le numérique offre de nombreuses opportunités. Pour vous aider à les saisir, l'Agence du Numérique vous invite à participer à un atelier « Leadership numérique ». Ces ateliers proposent des outils concrets et des astuces pratiques, le tout grâce à une approche interactive. Ils visent à permettre à chacun de se saisir adéquatement des opportunités du numérique pour votre organisation.



## POUR QUI ?

Ces ateliers s'adressent aux dirigeant·e·s wallon·ne·s, ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement à la transformation numérique : RH, chefs de projets, consultants, etc.

## QUOI ?

- Acquérir une vue d'ensemble de la transformation numérique ;
- Obtenir des outils concrets ainsi que des conseils pratiques ;
- Être inspiré par les partages d'expérience d'autres dirigeants ;
- Disposer d'une boîte à outils opérationnelle ;
- S'informer sur les aides et les accompagnements disponibles ;

Le tout, avec une approche participative et interactive.

## INFOS PRATIQUES ?

1/2 journée pour poser les bases solides d'une stratégie numérique.  
Organisation : partout en Wallonie.  
Affluence idéale : 10-12 personnes.

Inscrivez-vous via <https://t.ly/noTR6>  
Aucune date ne vous convient ? Pas de panique !  
Des ateliers sont régulièrement ajoutés au calendrier.

Vous pouvez également nous contacter pour que nous organisions un atelier directement au sein de votre organisation. Les frais de l'atelier sont entièrement pris en charge par la Région wallonne. Prenez contact avec [marine.pochet@adn.be](mailto:marine.pochet@adn.be).

# ELODIE LEYDER

## TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : EN QUOI LES RESSOURCES HUMAINES SONT-ELLES DES LEVIERS ?

**ELODIE LEYDER**

*Médiatrice  
numérique  
au Conseil  
régional de la  
Formation*



La transformation numérique est une nécessité pour nos administrations. Pourtant, elle est encore souvent envisagée comme une série d'actions ponctuelles visant à digitaliser un processus en particulier ou à implémenter un outil numérique spécifique. Or, sous l'impulsion de ces outils numériques performants (qui, rappelons-le, sont un moyen d'améliorer la qualité du travail et non une fin en soi), la transformation numérique de nos administrations nécessite une réflexion d'ensemble transversale et la mise en œuvre d'une réelle stratégie, pilotée et portée. En effet, elle nécessite ou provoque des évolutions organisationnelles et managériales, la transformation et l'apparition de nombreux métiers, un risque de fracture numérique interne, une adaptabilité accrue face aux changements fréquents, etc.

La transformation numérique est encore souvent envisagée d'un point de vue technique et confiée aux informaticiens. Leur rôle est indéniable mais le rôle des managers, des responsables des ressources humaines,

ainsi que des comités de direction, est également décisif afin de favoriser la réussite d'un projet de transformation numérique, mais également afin de favoriser l'adhésion du personnel. Les différents processus RH sont impactés et peuvent être utilisés comme des leviers. Les outils RH, dont certains sont désormais imposés par le décret ou recommandés par la circulaire, ne doivent pas être perçus comme une charge supplémentaire de travail, mais comme des moyens de faire face, d'apporter de la cohérence, de l'anticipation, de l'adaptation, etc.

Le CRF a imaginé le concept de Maison RH illustrant les différents processus RH ainsi que la place capitale de l'humain au centre de la transformation (plus de détails dans le CRFINFO 3, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-numero-3/page/1>).

Parmi les processus RH, représentés sous forme des pièces de la Maison RH, trois processus ont été abordés lors du salon Municipalia.



## LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

En premier lieu, la pièce dédiée à la formation et au développement des compétences est fondamentale car, pour faire face à un nouvel outil ou à de nouvelles tâches, les agents ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences (celles-ci ne se limitant pas à savoir utiliser l'outil). La formation, formelle ou informelle, permet de monter en compétence tandis que le plan de formation permet d'organiser cette montée en compétence au niveau de l'organisation. "CRFORM", le catalogue en ligne du CRF, permet de rechercher facilement une formation, en lien avec une thématique ou dans l'optique d'une évolution de carrière (découvrez en plus dans le CRFINFO 26, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-26/page/50-51>).

## LE RECRUTEMENT

En second lieu, la pièce visant à sélectionner et à recruter joue un rôle clé permettant de porter une attention, lors du recrutement, à l'aisance numérique. Certaines compétences numériques peuvent être décelées (grâce à des outils de testing ou via l'expérience acquise) et se révéler précieuses. L'intégration des compétences numériques dans les descriptions de fonctions est d'ores et déjà prévue dans l'outil "Scillus" du CRF qui permet de

rédiger et de partager ses descriptions de fonction (plus d'infos, [https://crf.wallonie.be/doc.php?rub\\_id=8&doc\\_id=390&site=1&lg=1](https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=8&doc_id=390&site=1&lg=1)). D'autre part, le numérique modifie les tâches et les métiers : les compétences techniques et fonctionnelles doivent être adaptées dans les descriptions de fonction.

## LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION

Enfin, la dernière pièce abordée est celle qui vise à mobiliser. Outre l'exemplarité des managers de tous les niveaux, mobiliser, c'est aussi impliquer, écouter, adapter. Il est important de mettre en avant les forces de chacun et les success stories. Les compétences managériales, listées dans l'annexe VIII de la circulaire des nouveaux principes généraux de la fonction publique locale, s'apprennent et se développent. Les programmes "Start RH" du CRF ou "Leadership numérique" de l'AdN sont accessibles gratuitement.

**Vous souhaitez révisionner les moments clés de cette conférence? Suivez ce lien : [https://www.youtube.com/watch?v=D-010cBffVs&list=PLTrPB-kUdzDRWfZRFrI3tJ\\_otpnb0f\\_c7T&index=11](https://www.youtube.com/watch?v=D-010cBffVs&list=PLTrPB-kUdzDRWfZRFrI3tJ_otpnb0f_c7T&index=11)**

**NINA HASRATYAN**

Experte en Cybersécurité à  
l'Agence du Numérique

**JEREMY GRANDCLAUDON**

Expert senior en Cybersécurité à  
l'Agence du Numérique



# REPORTAGE

## LA CYBERSÉCURITÉ, UN DES AXES STRATÉGIQUES DU PLAN DE RELANCE DE LA WALLONIE, COORDONNÉ PAR L'AGENCE DU NUMÉRIQUE

Dans notre dernier numéro, nous avons consacré un dossier pointant l'importance d'établir une stratégie en matière de cybersécurité.

L'Agence du Numérique mais surtout son programme en cybersécurité, Cyberwal by Digital Wallonia est un acteur clé en matière de digitalisation et en matière de cyber sécurité. Découvrons cela dans cet échange en compagnie de Jeremy Grandclaudon et Nina Hasratyan.

**Quelle est votre fonction, comment la décrire en quelques mots ?**

**Nina Hasratyan** : Jeremy est Expert Senior et je suis Experte en Cybersécurité à l'Agence du Numérique. Ensemble, nous cogérons Cyberwal by Digital Wallonia, qui est la stratégie et le programme pour la cybersécurité en Wallonie. Notre rôle est de rassembler l'écosystème, d'établir des partenariats et de proposer des actions et activités qui ont pour but d'augmenter la résilience en matière de cybersécurité des acteurs de la Région.

**Pouvez-vous nous expliquer, brièvement, ce qu'est l'Agence du Numérique, pour ceux qui ne la connaissent pas encore ? Quel est son objectif ? Ses projets ? Son public cible ?**

**Jeremy Grandclaudon** : L'Agence du Numérique est reconnue comme un catalyseur de la transformation numérique du territoire, un centre d'expertise et le conseiller privilégié du Gouvernement wallon et de la Wallonie. Notre équipe travaille au quotidien pour répondre aux 4 grandes missions transversales de l'Agence :

**Gouvernance** : L'AdN conseille, en collaboration avec les experts du Service Public de Wallonie, le Gouvernement wallon pour la définition, la coordination et le suivi de la stratégie numérique régionale. L'Agence participe à la représentation et la défense des intérêts de la Wallonie numérique dans les instances où elle a été conviée.

**Veille** : Sur base d'une collaboration avec les experts du Service Public de la Wallonie, l'Agence du Numérique assure une veille sur les tendances en matière de technologies et d'usages numériques pour renforcer l'intelligence numérique de la Wallonie.

**Communication** : L'AdN est un carrefour qui promeut et valorise la stratégie numérique de la Wallonie, ses écosystèmes numériques et son excellence en matière d'usages du numérique.

**Transformation** : L'AdN coordonne et met en œuvre, en collaboration avec les experts du Service public de Wallonie, des programmes et projets de transformations numériques.

**En quoi Cyberwal by Digital Wallonia (un des programmes de l'Agence du Numérique), est-il un acteur clé en matière de cybersécurité ?**

**Jeremy Grandclaudon** : Cyberwal by DW représente la stratégie en cybersécurité de la Wallonie et fait partie d'une stratégie numérique plus large, Digital Wallonia. Cette dernière couvre une vingtaine de programmes, dont Cyberwal by DW fait partie.

Digital Wallonia est la stratégie numérique de la Wallonie, portée par le Gouvernement wallon. Officiellement lancée en décembre 2015, elle a été mise à jour en 2018 et 2022, intégrant notamment les priorités numériques de l'Europe et les moyens dégagés dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie. Agissant comme un cadre régional structurant, elle assure la cohérence et la pérennité des politiques numériques.

Cyberwal by Digital Wallonia est le programme de cybersécurité de la Wallonie qui incarne l'ambition de la Wallonie en matière de cybersécurité en fédérant les acteurs wallons de la cybersécurité, dans le domaine de la recherche, de l'innovation et de la formation.

*Retrouvez les partenaires de Cyberwal by Digital Wallonia en cliquant sur ce lien : <https://www.digitalwallonia.be/cyberwal/>*

Notre programme Cyberwal by Digital Wallonia, centré sur l'écosystème et les partenariats, est articulé autour de 4 piliers : Sensibilisation et outillage, Formation et éducation, Recherche et Innovation, Rayonnement international.

Le programme s'adresse à tous mais nous avons identifié trois secteurs critiques pour la Région : le secteur public, le secteur de la santé, le secteur Industrie 4.0.

### **Pouvez-vous nous dire pourquoi la cybersécurité est fondamentale pour les pouvoirs publics locaux et provinciaux ?**

**Nina Hasratyan** : Les pouvoirs locaux représentent une ligne de communication directe avec les citoyens. C'est bien souvent leur seule interaction avec le gouvernement, d'où l'importance d'un service efficace et sécurisé pour garder la confiance du public. Les pouvoirs locaux ont accès à énormément de données privées de nos concitoyens et, chaque jour, effectuent des actions relatives à l'identité du citoyen, sa situation socio-économique ou encore la mise en place d'élections locales. Avec une digitalisation renforcée ces dernières années, presque toutes les données sont en ligne, et les démarches se font majoritairement via le numérique. Il est extrêmement important pour les pouvoirs locaux de protéger leurs citoyens et leurs informations en mettant en place les mesures de cybersécurité nécessaires et adaptées, car les conséquences pourraient être très graves si des acteurs malveillants venaient à mettre la main dessus.

L'époque où l'on se demandait si on allait être attaqué est révolue, la véritable question est : « Suis-je prêt à réagir et à gérer l'attaque qui va arriver ? »

### **Qu'est-ce qui vous semble prioritaire à mettre en place au niveau des pouvoirs locaux en termes de cybersécurité (ou de manière générale) ?**

**Jeremy Grandclaudon** : La première chose est d'améliorer la sensibilisation à tous les étages, depuis les agents jusqu'au bourgmestre et les échevins. Les employés sont notre pire et meilleure ligne de défense, sa qualité ne dépend que des efforts qui ont été déployés pour les former et les sensibiliser. C'est une activité continue.

Un autre point important est de bien connaître son périmètre et les composantes importantes de son infrastructure. On ne peut pas protéger quelque chose que l'on ne connaît pas !

Discuter avec ses pairs, de manière informelle ou lors d'événements dédiés comme ceux de Cyberwal by Digital Wallonia, est important pour échanger les bonnes pratiques mais aussi pour ne pas se sentir isolé face à une thématique qui peut parfois être intimidante.

### **Quels sont les différents aspects à prendre en compte dans une organisation pour favoriser la maturité en matière de cybersécurité ?**

**Nina Hasratyan** : La cybersécurité requiert une approche holistique, qui combine des critères techniques avec des

critères organisationnels. Les uns ne vont pas sans les autres, et sont tout aussi importants chacun à son niveau. La mise en place des critères techniques touche directement au niveau opérationnel du fonctionnement de l'administration, que ce soit avec la mise en place, entre autres, d'un firewall efficace (pare-feu), de technologies pour la détection d'activités malveillantes sur le réseaux (EDR), ou encore d'une MFA (authentification multi-facteurs).

Mais ces mesures techniques doivent être mises en place de manière systématique et systémique dans le cadre d'une gouvernance organisationnelle solide au travers de la mise en place de politiques de sécurité de l'information, de plans de continuité en cas d'attaque, de plans de réponse à incidents, etc. Un aspect extrêmement important à ne certainement pas occulter est la partie humaine avec notamment la sensibilisation des employés et des agents aux cybermenaces et aux mesures de bonne cyber-hygiène. La cybersécurité est la responsabilité de tous. Parfois, il suffit d'un tout petit clic sur un lien malveillant pour mettre à mal toute la sécurité de l'entité.

### **Quels sont les leviers ? En quoi la présence d'une personne référente en cybersécurité peut-elle être un de ces leviers ?**

**Jeremy Grandclaudon** : L'existence d'une personne de référence en cybersécurité dans l'entité est un atout majeur à deux niveaux. Dans un premier temps, elle pourra efficacement conseiller l'entité sur les mesures à prendre pour se préparer au mieux face aux cyber-menaces qui existent. Dans cette étape préparatoire, le/la référent.e aidera également à prioriser les actions et à proposer une approche faite sur-mesure, car en fonction de la taille de l'entité, il est important également d'adapter les critères à mettre en place et d'éviter l'excès de zèle. Dans un deuxième temps, la personne référente sera également le point de convergence ou le coordinateur vers qui se tourner en cas d'incident cyber. La personne sera capable de faire les démarches nécessaires afin de contacter les autorités ou le CERT.be, ou simplement de transmettre l'information à qui de droit.

### **Quels sont les plus grands obstacles pour les pouvoirs locaux ?**

**Nina Hasratyan** : Les missions des pouvoirs locaux sont diverses et variées, mettre en place une politique de sécurité et l'implémenter tout en limitant l'impact sur les activités n'est pas chose facile. Sans compter qu'obtenir les budgets pour les projets en cybersécurité est un exercice en soi et que les profils cyber sont encore trop rares sur le marché.

D'un point de vue règlements et directives, le plus récent défi est l'arrivée de la Directive européenne NIS2, dont la loi de transposition belge va sortir en octobre 2024. La directive NIS2 couvre un ensemble de critères avec lesquels les entités concernées devront se conformer pour assurer la sécurité de l'information. Bien que les entités du secteur public soient concernées par la portée de la loi, pour le moment, il n'est pas encore clair ou certain que les pouvoirs locaux seront également repris dans la

définition. En tout cas, en Belgique. Dans tous les cas, les pouvoirs locaux restent vulnérables face aux menaces et attaques cyber potentielles, d'autant plus si elles n'ont pas encore entamé le travail pour augmenter leur préparation, leur maturité et leur cyber-résilience.

### **La sensibilisation à la cybersécurité est une priorité : quelles actions ont été menées en 2023 et quelles actions sont prévues en 2024 ? Les pouvoirs publics locaux sont-ils concernés ?**

**Nina Hasratyan** : En 2023, entre autres choses, nous avons lancé deux vastes campagnes de sensibilisation à destination des citoyens wallons. L'objectif était d'informer et d'alerter les citoyens contre les dangers du phishing (hameçonnage) dans leur vie quotidienne. Nous nous sommes associés, notamment dans le cadre de la 2e campagne, avec des marques majeures et connues – Proximus, itsme, ING, Le Tec, Febelfin, Bpost – et avec qui nous avons identifié les conseils pratiques et ciblés que les citoyens peuvent directement appliquer.

Pour 2024, notre focus porte plutôt sur des écosystèmes spécifiques, considérés comme particulièrement vulnérables. L'un de ces écosystèmes vulnérables est le secteur public, les pouvoirs locaux inclus. Nous sommes en train de préparer un ensemble d'actions et une campagne de sensibilisation dédiée qui verront le jour dans la 2e moitié de l'année.

### **La formation est également un volet important. Quelles actions sont prévues ?**

**Jeremy Grandclaudon** : Le manque de professionnels en cybersécurité sur le marché de l'emploi est un problème majeur et pas seulement pour la Belgique. C'est pourquoi nous travaillons en collaboration avec l'écosystème déjà en place (centres de compétence, CRF, hautes écoles, universités, IFAPME, ...) afin de renforcer et compléter les formations en cybersécurité sur le territoire wallon, aussi bien pour les étudiants que pour les employés.

Cela comprend notamment la création d'un catalogue exhaustif de formations, le renforcement de programmes existants ou l'aide à la création des nouvelles formations.

### **Quels seraient vos meilleurs conseils pour aider les pouvoirs locaux à relever les défis en matière de cybersécurité ?**

**Jeremy Grandclaudon** : La première étape, la plus importante, est de prendre conscience qu'elles sont non seulement vulnérables face aux cyber-menaces, mais aussi des cibles intéressantes pour les hackers. Ce n'est pas une fatalité, loin de là, et il faut prendre les mesures nécessaires pour assurer sa résilience et mettre un plan en place. Une idée préconçue que l'on entend bien trop souvent est que la cybersécurité est complexe et coûteuse.

Pourtant, bien accompagné et avec une bonne connaissance de ses activités et de son infrastructure, il est tout à fait possible d'augmenter de manière significative la sécurité de son organisation tout en gardant les coûts sous contrôle. Il faut identifier les mesures les plus efficaces afin de protéger les composants essentiels de son organisation.

La formation et la sensibilisation restent aussi deux mesures primordiales pour embarquer le personnel mais aussi le management dans son trajet vers une meilleure cybersécurité.

## **CONTACT**

### **SITE WEB**

[digitalwallonia.be](http://digitalwallonia.be)

### **CONTACT**

[info@adn.be](mailto:info@adn.be)

### **ADRESSE**

Avenue Prince de Liège 133  
5100 Jambes

## **RESSOURCES UTILES**

*Vous pouvez retrouver toutes les informations sur la plateforme Digital Wallonia.*

*Lieu de convergence et de diffusion pour le suivi des projets de la stratégie numérique, vous y trouverez un ensemble d'articles, d'événements et de solutions mises en place avec les partenaires de l'écosystème.*

*Consultez le site du CCB, le centre de cybersécurité belge qui propose également de nombreuses ressources, comme les templates pour les différents documents utiles en cybersécurité dans une organisation.*

# FICHE PRATIQUE

## STIMULER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA CRÉATIVITÉ : LES CHAPEAUX DE BONO & LA STRATÉGIE DISNEY

**L'intelligence collective est un atout majeur pour toute organisation cherchant à innover, à résoudre des problèmes complexes, et à prendre des décisions éclairées.**

Dans cette fiche pratique, nous vous proposons deux méthodes éprouvées par le Conseil régional de la Formation pour stimuler cette intelligence collective ; d'une part, la méthode des "Chapeaux de Bono", développée par le psychologue Edward de Bono, et, d'autre part, la stratégie Disney.

**L'une et l'autre permettent de laisser place à l'imagination et à la créativité dans un groupe ; elles permettent d'endosser successivement différents rôles pour analyser un problème sous tous ses angles, même si elles diffèrent quelque peu en termes de méthodologie.**

**La MÉTHODE DES CHAPEAUX** a été utilisée dans le cadre d'un congrès régional des Directeurs généraux dont nous avons fait un reportage dans le CRF INFO 21 : "Les chapeaux de Bono pour animer un atelier de créativité" [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21\\_version\\_finale\\_impression/page/34-35](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21_version_finale_impression/page/34-35)

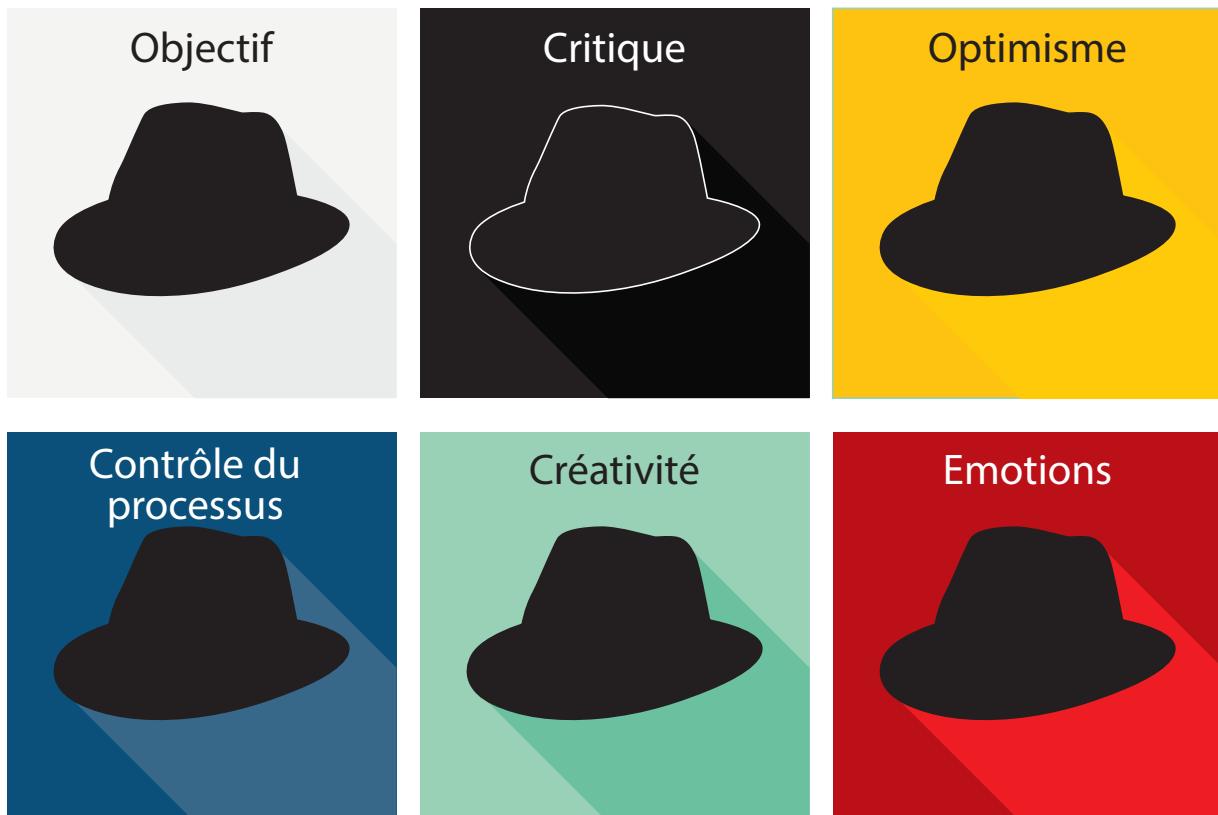
**La STRATÉGIE DISNEY** a quant à elle été utilisée dans le cadre d'un coaching intitulé "Attirer dans les pouvoirs locaux et implémenter une démarche de marketing RH", organisé le 7 juin 2024 sur base de l'apport de Muriel Paré, RH au sein de la direction stratégique du CPAS de Wavre, et de Carine Deville, coach en stratégie RH et en communication, fondatrice de FlexiRH (voir notre entretien).



# LES CHAPEAUX DE BONO

## COMPRENDRE LES FONDEMENTS DE LA MÉTHODE DES CHAPEAUX DE BONO

La méthode des Chapeaux de Bono repose sur l'idée de décomposer la pensée en six perspectives distinctes, symbolisées par six "chapeaux" de couleurs différentes. Chaque chapeau incarne une approche mentale spécifique lors de la prise de décision collective.



### Le chapeau blanc (Objectif)

Il se concentre sur les données, les faits et les informations objectives. Les participants portant ce chapeau présentent des faits et des chiffres sans interprétation.

### Le chapeau noir (Critique)

Ce chapeau représente le pessimisme constructif. Il est utilisé pour identifier les risques, les faiblesses et les obstacles potentiels.

### Le chapeau rouge (Émotion)

Les émotions et les sentiments sont au cœur de cette perspective. Les participants expriment leurs réactions émotionnelles et leurs intuitions.

### Le chapeau jaune (Optimisme)

À l'inverse du chapeau noir, le chapeau jaune encourage l'optimisme constructif. Les participants explorent les avantages et les opportunités.

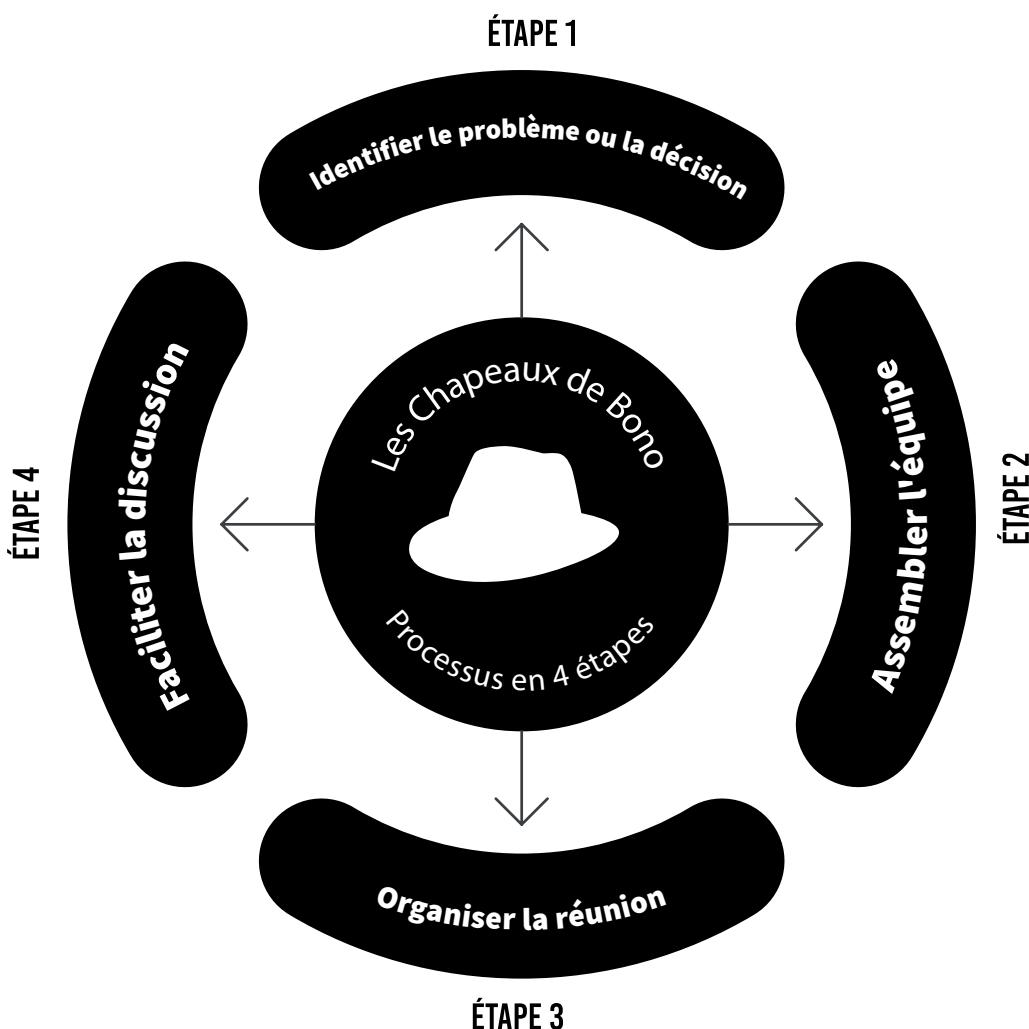
### Le chapeau vert (Créativité)

C'est le chapeau de la créativité et de la pensée latérale. Les participants proposent des idées nouvelles et des solutions innovantes.

### Le chapeau bleu (Contrôle du processus)

Ce chapeau est porté par le facilitateur ou le responsable de la réunion. Il gère le processus de réflexion, organise les tours de chapeau, et veille à ce que la méthode soit suivie.

# LES ÉTAPES DE LA MÉTHODE



## ÉTAPE 1

### IDENTIFIER LE PROBLÈME OU LA DÉCISION

Pour mettre en place les Chapeaux de Bono, commencez par définir clairement le problème ou la décision que votre équipe doit aborder. Plus la question est précise, plus l'outil sera efficace.

## ÉTAPE 2

### ASSEMBLER L'ÉQUIPE

Constituez un groupe de participants, en veillant à diversifier les rôles, les fonctions, les compétences et les perspectives.

## ÉTAPE 3

### ORGANISER LA RÉUNION

Lors de la réunion, le facilitateur présente le problème ou la décision à aborder. Ensuite, il demande à chaque participant de se concentrer sur la perspective associée à ce chapeau. Par exemple, dans un premier tour, chaque membre portera le chapeau blanc pour exposer les faits, les problématiques rencontrées et les données. Dans un deuxième tour, ils pourraient passer au chapeau rouge pour partager leurs réactions émotionnelles.

## ÉTAPE 4

### FACILITER LA DISCUSSION

Le facilitateur veille à ce que chaque membre respecte la perspective de son chapeau. Il encourage le respect des règles et garantit que chaque chapeau est exploré de manière équilibrée.

# LA STRATÉGIE DISNEY

*Pour réaliser une chose vraiment extraordinaire, commencez par la rêver. Ensuite, réveillez-vous calmement et allez d'un trait jusqu'au bout de votre rêve sans jamais vous laisser décourager. WALT DISNEY*



## COMPRENDRE LES FONDEMENTS DE LA STRATÉGIE DISNEY

À l'instar des chapeaux de Bono, la stratégie Disney repose sur une clé : la séparation entre les différentes attitudes mentales. Cette fois, ce sont trois perspectives qui se succèderont, symbolisées par un rêveur, un réalisateur et un critique.

Basée sur les 3 personnalités différentes mais complémentaires que possédait Walt Disney, cette stratégie a été proposée par Robert Dilts, théoricien bien connu en Programmation neuro-linguistique et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet.

# LES ÉTAPES DE LA MÉTHODE

3 rôles doivent donc être successivement endossés par les participants d'un atelier organisé au travers de cette méthode.

ÉTAPE 1 LE RÊVEUR	ÉTAPE 2 LE RÉALISATEUR	ÉTAPE 3 LE CRITIQUE
<p>Le rêveur est celui qui imagine, qui génère des idées et qui pense de manière expansive. Pour lui, tout est possible. Il crée, imagine, sort du cadre.</p> <p>Le délivrable de cette première étape est de générer le plus d'idées possible sans les juger.</p>	<p>Le réalisateur est celui qui matérialise les rêves, qui met en œuvre les idées et qui prend des mesures pour concrétiser les objectifs. Il rend le rêve possible, le matérialise, il conçoit un moyen pour faire exister ces idées dans la réalité.</p> <p>Le délivrable de cette seconde étape est de disposer d'un plan d'action réalisable pour chaque idée retenue à l'issue de la première étape.</p>	<p>Étape 3 : Le critique prend du recul et vérifie que le projet est faisable et réalisable. Il ramène à la réalité, il évalue les idées de manière pragmatique.</p>

## QUELS AVANTAGES ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ?

### AVANTAGES

Diversité de perspectives : Les 2 méthodes encouragent une exploration complète d'une question en encourageant des points de vue variés.

Structuration des discussions : Les méthodes apportent une structure à la réflexion, évitant les débats chaotiques et non constructifs.

Innovation : Cela favorise la créativité, ce qui peut mener à des idées novatrices et inédites.

### DIFFICULTÉS

Complexité : La méthode des chapeaux exige un certain temps d'apprentissage et de pratique pour être pleinement efficace.

Rigidité : Certains participants peuvent trouver les deux méthodes rigides ou artificielles.

Le rôle du facilitateur : La qualité de la réunion dépend fortement de la compétence du facilitateur.

## POUR ALLER PLUS LOIN

*N'hésitez pas à (re)découvrir la manière dont nous avons utilisé cette méthode dans le cadre d'un congrès régional des Directeurs généraux de communes : "Les chapeaux de Bono pour animer un atelier de créativité" [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21\\_version\\_finale\\_impression/page/34-35](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21_version_finale_impression/page/34-35)*

## SOURCES

*De Bono, Edward. 2005. *Les six chapeaux de la réflexion. La méthode de référence mondiale.* Eyrolles.*

*Dilts, R., Bénéjean, G., & Baland, M.-C. 1996. *Mozart et Disney. la Méridienne Desclée de Brouwer.**



# TESTÉ POUR VOUS

## LE GESTIONNAIRE DES MOTS DE PASSE



Vous aussi vous n'arrivez pas à retenir vos mots de passe? Ou alors, par simplicité, vous utilisez le même pour tous vos sites ? Vous savez que ce n'est pas la bonne pratique mais vous ne savez que faire ? Pourtant, dans un monde numérique où la sécurité des informations est primordiale, les pouvoirs locaux se doivent de protéger efficacement leurs données sensibles. Les gestionnaires de mots de passe sont une solution pour vous aider à gérer en toute sécurité vos mots de passe. Nous avons testé pour vous BitWarden, facile d'utilisation et gratuit.

### BITWARDEN : C'EST QUOI ?

Via un compte préalablement créé, vous avez accès à un coffre fort de mots de passe. Une fois connecté à BitWarden sur votre navigateur, il retrouve directement le mot de passe lié au site en cours d'utilisation.

BitWarden est donc une solution de gestion des mots de passe qui se distingue par sa simplicité d'utilisation et sa robustesse (vos données sont chiffrées, cryptées, hachées).

### COMMENT INSTALLER BITWARDEN ET L'UTILISER ?

1. Créez un compte sur Bitwarden : <https://bitwarden.com/>
2. Définissez votre identifiant et votre mot de passe. Ce sera le seul mot de passe que vous devrez retenir. Il doit être long et composé de caractères variés.

*Astuce pour un mot de passe de qualité et facile à retenir. Gardez en mémoire une phrase et décomposez-la en ne retenant que les premières lettres en tenant compte des minuscules et majuscules et les caractères spéciaux. Exemple : Libérée, Délivrée Les étoiles me tendent les bras Libérée, Délivrée → L,DLémtlbL,D.*

3. Téléchargez et épinglez l'extension Bitwarden sur chacun de vos navigateurs internet Password Manager for iPhone, Android, Chrome, Safari and More | Bitwarden.
4. Liez chacun de vos sites à BitWarden en y enregistrant vos identifiants.
5. Connectez-vous ensuite sur vos sites et cliquez sur l'icône Bitwarden. Bitwarden remplira automatiquement les champs requis préalablement enregistrés.
6. Accédez à l'ensemble de vos données en vous connectant à votre coffre fort Bitwarden.

### QUELS SONT LES AVANTAGES ?

- Gratuit.
- Facile d'utilisation.
- Gain de temps : plus de mots de passe à encoder !
- Charge mentale libérée.
- Proposition de mots de passe forts pour tous les sites.
- Possibilité de stocker des éléments autres dans le coffre fort (code de carte bancaire, ...).
- Plusieurs identifiants pour un même site (privé/professionnel).
- Disponible également pour les tablettes et smartphone.

### QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS ?

- Prendre le temps de l'installer et de le configurer (pourtant, c'est très rapide !).
- Coûts des fonctionnalités supplémentaires.
- La configuration sur smartphone demande quelques étapes et sa prise en main diffère (elle s'effectue via le système d'autocomplétion).
- La configuration est simple, mais demande un peu de compréhension (en suivant notre tutoriel c'est simple !).

### POUR ALLER PLUS LOIN

Le CRF organise des formations gratuites en cybersécurité :

- « Développer les compétences » via un cycle de 4 webinaires sur les fondamentaux de la cybersécurité.
- « Renforcer la gouvernance » via la formation de référents en cybersécurité.

*Plus d'infos : [https://crf.wallonie.be/doc.php?rub\\_id=140&site=1&lg=1&doc\\_id=582](https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=140&site=1&lg=1&doc_id=582)*

# ÉCOUTÉS POUR VOUS

## OUTILS DU MANAGER AVEC CARINE DEVILLE: LE MARKETING DU RECRUTEMENT



Adapter les stratégies de marketing au processus de recrutement pour répondre aux nouveaux paradigmes de notre société...

C'est ce que Carine Deville nous propose dans ce 384ème épisode du podcast Outil du manager de Cédric Watine.

S'appuyant sur le changement de paradigme selon lequel les candidats choisissent les entreprises, plutôt que l'inverse, elle épingle l'importance du recrutement pour les managers.

Concrètement, elle nous propose de repenser la manière dont les offres d'emploi sont présentées pour les rendre plus attrayantes et ciblées vers les candidats idéaux.

Au programme, elle invite à :

- Connaître son audience cible,
- Mettre en avant la proposition de valeur de l'entreprise,
- Utiliser un langage engageant,
- Préciser les attentes et les responsabilités,
- Inclure des témoignages d'employés,
- Etc.

Outils du manager, épisode 384 - Le Marketing de Recrutement - avec Carine Deville, <https://www.youtube.com/watch?v=wI6zdxEeadg&t=1s>

On vous parlait déjà du podcast Outil du manager dans le CRF INFO 21 [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21\\_version\\_finale\\_impression/page/48-49](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21_version_finale_impression/page/48-49)



ENVIE D'EN SAVOIR PLUS,  
DÉCOUVREZ L'ENTRETIEN  
AVEC CARINE DEVILLE DANS  
CE WEBZINE.

# LE PODCAST “C’EST QUAND LA PAUSE ?”

Dérypter les tendances du monde de la formation, explorer les enjeux, défis et opportunités du monde de la formation ou encore appréhender sereinement le futur de l’apprentissage, voilà les objectifs visés par ce podcast proposé par trois comparses, Jérôme Robyns, Lionel Meinertzhagen & Nicolas Roland au travers d’un format de discussion saupoudré d’humour.



Chaque épisode suit une recette similaire et mobilise des ingrédients identiques :

- Les actualités,
- Les tendances pédagogiques, 3 par épisodes, proposées par chacun des hôtes qui les synthétisent et les décryptent,
- Les ressources.

Le tout autour de thématiques aussi variées que la vulnérabilité numérique, les LMS, les Moocs, l’apprentissage informel, la réalité virtuelle, le blended learning ou encore la gamification.

## PODCAST C’EST QUAND LA PAUSE

<https://podcast.ausha.co/c-est-quand-la-pause>

Retrouvez également notre entretien intitulé “Exploration des tendances et enjeux de l’apprentissage de demain” avec Nicolas Roland dans le CRF INFO 26 : <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-26/page/18-19>

# LU POUR VOUS

## LES POUVOIRS CACHÉS DE VOTRE CERVEAU

Dans "Les pouvoirs cachés de votre cerveau au travail," John Medina dévoile comment une meilleure compréhension du cerveau et des neurosciences peut transformer nos méthodes de travail. L'auteur entend réconcilier des approches qui ne communiquent pas habituellement, le monde des organisations et celui des neurosciences : "La faute au monde des neurosciences qui dialogue rarement avec l'univers de l'entreprise et celui de l'enseignement" comme il le précise.



À travers dix lois du cerveau, l'auteur explore des aspects cruciaux du quotidien professionnel, tels que la collaboration en équipe, l'adaptation des espaces de travail, et la gestion du changement.

Ce livre éclaire l'importance d'adapter nos méthodes managériales et nos environnements professionnels à la biologie de notre cerveau pour accroître la productivité, l'engagement et le bien-être au travail.

En s'appuyant sur des découvertes scientifiques, l'auteur offre une approche innovante pour réinventer le management et optimiser les performances dans un monde professionnel en constante évolution.

Les 10 lois du cerveau au travail sont les suivantes :

1. Les équipes sont plus productives que les individus, pourvu qu'elles réunissent les bonnes personnes.
2. Votre journée de travail vous paraît sans doute un peu différente aujourd'hui. Planifiez-la en conséquence.
3. Le cerveau s'est développé dans les grands espaces. Il croit y vivre encore.

4. L'échec doit être une possibilité – tant que vous en apprenez quelque chose.
5. Les leaders doivent avoir énormément d'empathie et être prêts à se montrer parfois un peu durs.
6. Le pouvoir est comme le feu. Il peut cuire votre repas ou brûler votre maison.
7. Touchez votre public, et vous aurez toute son attention (au moins pendant dix minutes !).
8. Les conflits peuvent se résoudre en changeant sa façon de penser (un conseil : prenez un stylo).
9. Vous n'avez pas un « cerveau pour le bureau » et un « cerveau pour la maison ». Vous n'en avez qu'un seul, qui fonctionne aux deux endroits.
10. Patience et volonté ne sont pas les seuls moteurs du changement.



UN LIVRE CONCRET,  
EXPLORANT DES  
FACETTES VARIÉES,  
MENANT À INTERROGER  
NOTRE ENVIRONNEMENT  
PROFESSIONNEL ET LE  
MANAGEMENT.

# LU POUR VOUS

## LE TRAVAIL EN 2040



Dans cette brochure publiée par L'INRS et intitulée "Le travail en 2040. Modalités de pilotage, enjeux de santé et sécurité au travail", l'Institut national de recherche et de sécurité français explore les transformations futures du monde du travail jusqu'en 2040, en se concentrant sur les modalités de pilotage de l'activité de travail et leurs implications en matière de santé et de sécurité au travail.



Le document est structuré autour de trois chapitres principaux :

1. Une analyse prospective des tendances influençant le travail,
2. L'utilisation du design fiction pour imaginer le travail en 2040,
3. L'identification des enjeux en santé et sécurité au travail découlant de ces évolutions.

Épinglons particulièrement les tendances et les enjeux en santé et sécurité au travail découlant de ces évolutions. Parmi les tendances épinglees, le rapport identifie 7 éléments principaux :

1. Individualisation du travail : Évolution vers une gestion des compétences et des relations professionnelles centrée sur l'individu, au détriment du collectif.
2. Télétravail et effet cliquet : Adoption massive du télétravail, entraînant des changements dans l'accès au travail et dans l'organisation des entreprises.
3. Omniprésence du numérique : Impact profond du numérique sur tous les aspects du travail, renforçant la prescription et le contrôle, mais aussi offrant des possibilités de soutien.
4. Résultat versus moyen : Un glissement vers l'évaluation basée sur les résultats plutôt que sur les méthodes employées, augmentant l'autonomie dans l'organisation du travail personnel.
5. Hybridation des statuts d'emploi : Possible fusion entre les statuts d'indépendants et de salariés, avec une protection sociale améliorée pour les premiers.
6. Aspiration au travail indépendant.
7. Pluriactivité : Développement de la pluriactivité, reflétant une recherche de diversification des sources de revenus et d'engagements professionnels.

Ces tendances suggèrent des changements profonds dans les modalités de pilotage du travail, avec un impact significatif sur la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et les stratégies organisationnelles.

Aussi, en ce qui concerne les enjeux en santé et sécurité au travail découlant de ces évolutions, 3 nous semblent prégnants au regard des missions du CRF :

- Des enjeux d'employabilité avec la nécessité d'adapter la formation et le développement des compétences face aux changements technologiques et organisationnels.
- La transformation de la fonction d'encadrement avec les mutations dans les rôles de supervision et d'encadrement dues à l'automatisation et à la digitalisation.
- Et pour terminer, le travailleur face aux outils technologiques qui traduit une interaction entre les travailleurs et les outils numériques, avec un focus sur l'ergonomie et la prévention des risques psychosociaux.

### SOURCES

- Cendrine Barruyer. 2023. *Le travail en 2040 : quels impacts en prévention ?*
- [https://www.preventionbtp.fr/actualites/tendances-le-travail-en-2040-quels-impacts-en-prevention\\_UFWFkqyfaRgxX8vTmFAjDn#:~:text=L'exercice%20de%20prospective%20%C2%AB%20Le,%C3%A0%20la%20%C3%A9s%C3%A9curit%C3%A9%20au%20travail](https://www.preventionbtp.fr/actualites/tendances-le-travail-en-2040-quels-impacts-en-prevention_UFWFkqyfaRgxX8vTmFAjDn#:~:text=L'exercice%20de%20prospective%20%C2%AB%20Le,%C3%A0%20la%20%C3%A9s%C3%A9curit%C3%A9%20au%20travail)

# LES ACTIONS DU CRF

## LA DESCRIPTION DE FONCTION DE RÉFÉRENT INTÉGRITÉ DISPONIBLE DANS SCILLUS

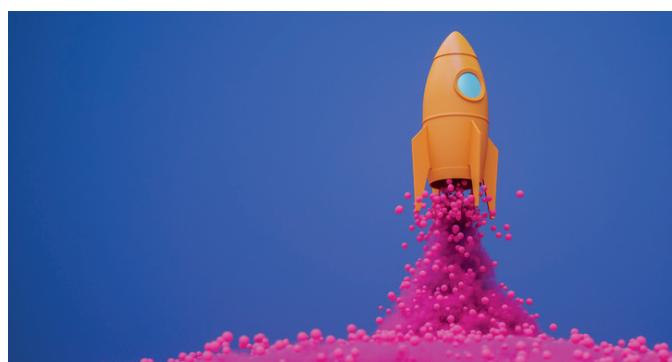
Retrouvez dès à présent la description de fonction de référent intégrité dans Scillus! Réalisée à partir d'un groupe de travail conjoint entre le CRF et l'Union des Villes et des communes, vous retrouverez dans le catalogue du CRF cette nouvelle description de fonction ainsi que son questionnaire d'évaluation, de recrutement et l'offre d'emploi qui vous sera utile dans le cadre de l'appel interne.

*Au CRF, notre volonté est d'accompagner les évolutions des métiers et des compétences, n'hésitez pas à nous faire part de vos besoins particuliers en nous écrivant à [info@crf.wallonie.be](mailto:info@crf.wallonie.be)*



## WEBINAIRE SUR L'OBOLESCENCE DES COMPÉTENCES

En ce 24 juin 2024, nous avons organisé un coaching à distance intitulé "Obsolescence des compétences et développement professionnel continu" en compagnie de Jérôme Hoarau. Jérôme Hoarau est conférencier, coach et auteur de plusieurs ouvrages sur les soft skills. Il intervient en entreprise à travers des conférences et des ateliers sur les compétences du futur et l'avenir du travail.



Dans un monde professionnel en constante évolution, rester compétitif nécessite une adaptation et un apprentissage continu. Ce coaching vise à vous aider à comprendre les enjeux de l'évolution de notre société VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) et à vous fournir des outils pour progresser et vous développer en continu.

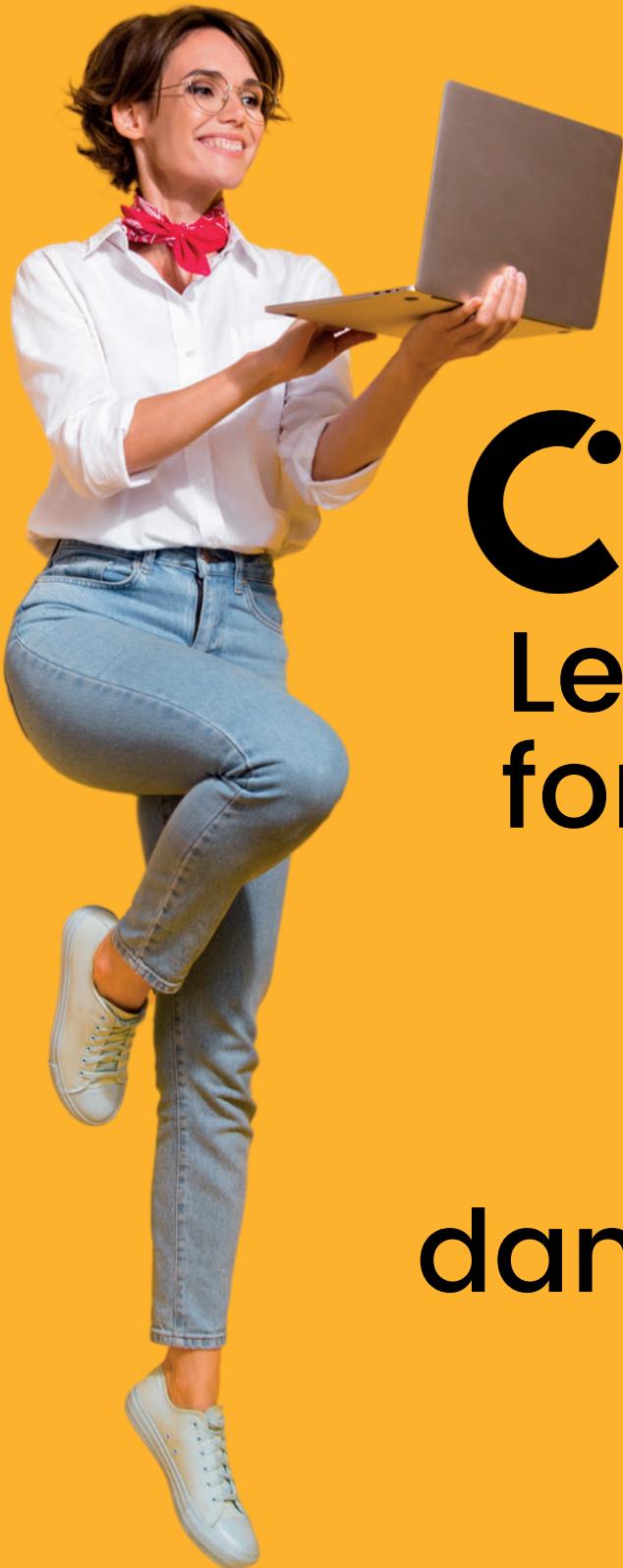
Les objectifs du coaching étaient les suivants :

- Comprendre l'obsolescence des compétences et identifier les tendances actuelles du marché du travail.
- Identifier les compétences qui risquent de devenir obsolètes.
- Disposer d'une liste de compétences comportementales (soft skills) et techniques essentielles pour l'avenir.
- Acquérir des leviers pour développer de nouvelles compétences pertinentes et rester à jour dans votre domaine.

## FOCUS FORMATION INTÉGRÉ DANS CRFORM

Two screenshots of the CRForm website. The left screenshot shows a black and white photo of a group of people and a red sidebar with the text "Développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux et provinciaux". The right screenshot shows a dark sidebar with the text "Répertoire des formations agréées" and "Focus Formation". Below the screenshots are two buttons: "Agenda des formations" and "Répertoire des formations agréées".

CRForm poursuit son évolution. Des développements informatiques ont été réalisés durant ce premier semestre en vue d'extraire le répertoire des formations agréées "Focus Formation" et ses volets d'encodage et d'administration du site du CRF et de les intégrer dans le catalogue CRForm. Des évolutions initiées dans le but de faciliter l'accès aux formations et de répondre aux besoins du secteur de bénéficier d'un accès central à celles-ci. Découvrez CRForm, le catalogue des formations de référence pour les pouvoirs locaux : <https://crform.crf.wallonie.be/catalogue>



# **CRFORM**

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

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

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



# CRF INFO

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
CRF INFO MAGAZINE 2024