

CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH

ENTRETIEN

Explorons la gestion des compétences dans le secteur non marchand avec COMPETENTIA

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

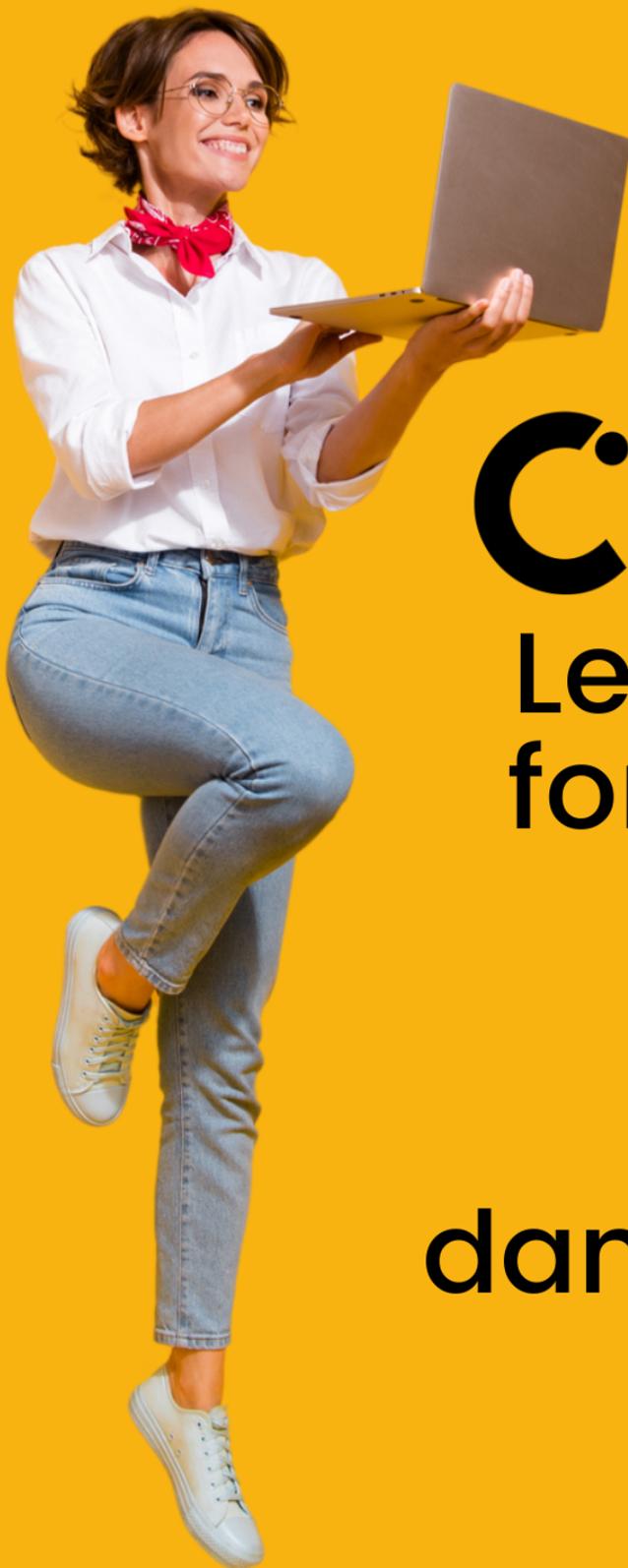
La concentration

CRFORM

Vanden Broele, des formations flexibles et ciblées pour tous les publics des pouvoirs locaux

TESTÉ POUR VOUS

Screenity – Capturez et annotez votre écran en toute simplicité



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

DANS CE NUMÉRO

18



10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La concentration

16 ENTRETIEN

Explorons la gestion des compétences dans le secteur non marchand avec Competentia

18 DOSSIER

Construisez votre Maison RH et définissez votre politique de gestion des richesses humaines

42 REPORTAGE

Une journée pas comme les autres à la Commune d'Hastière : accueil des nouveaux collaborateurs

46 REPORTAGE

Un plan de continuité pour faire face aux attaques de cybersécurité : témoignage du CPAS de Namur

50 FICHE PRATIQUE

Comment améliorer votre prise de notes à l'ère du numérique ?

54 CRFORM

Vanden Broele, des formations flexibles et ciblées pour tous les publics des pouvoirs locaux

56 TESTÉ POUR VOUS

Screenity – Capturez et annotez votre écran en toute simplicité

58 LU POUR VOUS

Atteindre l'excellence : comment la pratique délibérée transforme l'apprentissage

59 LU POUR VOUS

Un leadership humain et performant ?

59 VU POUR VOUS

Pourquoi encore penser ?

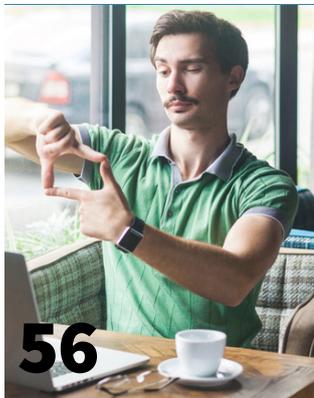
60 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Le manager-coach: Clément Bergon à l'honneur dans "Le Petit Manager"

61 ÉCOUTÉ POUR VOUS

L'avenir du métier de RH et l'économie des compétences

62 LES ACTIONS DU CRF



56



10



54

TÉLÉCHARGEZ LE CRF
INFO MAGAZINE N°29





ÉDITORIAL

À l'heure où la fonction publique locale est appelée à évoluer pour répondre aux défis de demain, la question des compétences et de la formation ne peut plus être abordée de manière isolée. Elle suppose une vision partagée, des actions concrètes et une réelle cohérence entre les acteurs.

C'est précisément dans cet esprit que le Conseil régional de la Formation (CRF) organise son deuxième Carrefour des Compétences, les 22 et 23 mai 2025 à Sambreville, sur le thème évocateur : « Concrètement, on fait quoi face au changement ? ». Cet événement, placé sous le signe de la collaboration et du dialogue, marque une étape importante dans la dynamique d'accompagnement engagée par le CRF.

À cette occasion, nous présentons un plan d'action ambitieux, pensé avec et pour les acteurs de terrain, et construit en cohérence avec les orientations politiques récentes. Il se nourrit également de la note d'orientation sur l'adaptation de la fonction publique locale, adoptée en février dernier par le Gouvernement wallon, à l'initiative du Ministre François Desquesnes. Ce cadre institutionnel a nourri notre réflexion et renforcé notre volonté d'agir concrètement.

Le plan d'action s'articule autour de trois axes majeurs : miser sur les compétences, miser sur la formation et miser sur la cohérence. Ces trois piliers sont aujourd'hui indispensables pour accompagner les transitions, soutenir les agents dans leur montée en compétence, et renforcer l'efficacité de l'action publique.

Au cœur de cette démarche se trouve un outil structurant : la Maison RH. Elle constitue le socle de l'accompagnement proposé par le CRF. Pensée comme un cadre de référence modulable, elle permet aux pouvoirs locaux de structurer leur stratégie RH, d'identifier leurs priorités, et d'agir de manière cohérente sur l'ensemble des dimensions liées à la gestion des ressources humaines.

Ce webzine, publié à l'occasion du Carrefour, en est le prolongement direct. Il revient sur les fondements du plan d'action, présente les outils disponibles et ouvre des pistes pour aller plus loin. Car au-delà des intentions, ce sont les actes qui transforment.

Miser sur les compétences, la formation et la cohérence, c'est aussi réaffirmer une conviction profonde : celle que la transformation ne peut réussir qu'en s'appuyant sur l'intelligence collective. C'est en conjuguant les efforts, en renforçant les liens entre les acteurs du terrain, les institutions et les partenaires, que nous pourrons faire émerger des réponses durables, adaptées, et au service d'une fonction publique locale plus humaine, plus agile et plus engagée.

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

Valérie DEFECHE, Directrice générale de la commune d'Hastière ; Adèle DUPONT et Manon LESOILE, Chargée de projet, conseil & contenus à l'APEF.FeBI ; Caroline JEDWAB, Déléguée à la Protection des données au CPAS de Namur ; François-Xavier LEFEBVRE, Chargé de mission à l'APEF.FeBI ; Elodie Leyder, médiatrice numérique au CRF ; Bernard SANZOT, Directeur IT au CPAS de Namur ; Arnaud SAUSSEZ, Adjoint à la direction générale à la commune d'Hastière ; Guillaume WYMMERSCH, Chargé de mission au CRF.

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

BRÈVES



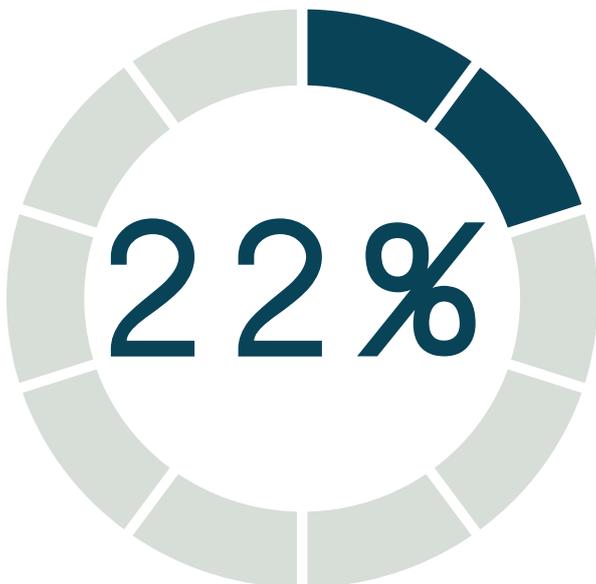
LA BONNE PRATIQUE DE LA LOUVIÈRE EN MATIÈRE D'ONBOARDING

Une administration communale, un CPAS, ce sont de nombreux départements, de multiples missions et autant de collaboratrices et collaborateurs aux profils diversifiés qui arrivent chaque année ! Pour les accueillir au mieux, la ville et le CPAS de La Louvière réservent à leurs nouveaux arrivants une séance de bienvenue.

Au programme : quizz pour tester leurs connaissances sur La Louvière, découverte de l'ensemble des services et de leur fonctionnement, présentation du comité de direction et du collège communal, photos et drink convivial. Et vous, si vous deviez réaliser un quizz sur votre administration, quelles questions poseriez-vous ?

VU SUR LINKED IN

https://www.linkedin.com/posts/ville-de-la-louvi%C3%A8re_bienvenue-aux-nouveaux-talents-une-activity-7243980816140136450-jnWC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop



Une étude française menée par IFOP pour LearnThings en décembre 2023 et janvier 2024 a mis en évidence que 22% des salariés ont déjà utilisé un outil d'intelligence artificielle dans le cadre professionnel et que 55% d'entre eux l'ont fait sans en informer leur responsable !

Source : Utilisation de l'IA par les salariés : Un encadrement nécessaire. (2024, mars 2). <https://www.echos-judiciaires.com/actualites/utilisation-de-lia-par-les-salaries-un-encadrement-necessaire/>

LE TOP 5 DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ENTRE 2023 ET 2027

Selon le rapport *Future of Jobs* du World Economic Forum publié en 2023, 5 compétences seront essentielles à développer dans les 5 prochaines années. Il s'agit des compétences suivantes :

1. **Pensée analytique**
2. **Pensée créative**
3. **Données et intelligence artificielle**
4. **Leadership et influence**
5. **Résilience, flexibilité et adaptabilité**

SOURCE : *World Economic Forum. Future of Jobs. 2023.*



ET SI VOUS PARLIEZ LA LANGUE DES GEN Z ?

La génération Z, née entre 1997 et 2012, s'impose comme un atout sur le marché de l'emploi. Élevée dans un monde digital où Internet, smartphones et réseaux sociaux façonnent le quotidien, cette génération réaliste mais optimiste se distingue par sa capacité à résoudre les problèmes et sa vision différente du travail et du bien-être.

Pour attirer et retenir ces "nouveaux talents", quelques conseils pratiques pourraient vous être utiles :

Soyez transparent et authentique : Partagez clairement vos valeurs, votre investissement au service du citoyen et des bénéficiaires ainsi que vos pratiques. La Gen Z détecte rapidement les discours superficiels.

Misez sur la flexibilité : Offrez des options de télétravail, d'horaires flexibles et un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. 75 % de cette génération privilégient ces avantages au-delà des salaires.

Favorisez la diversité et l'inclusion : Créez un environnement où chacun est traité équitablement, sans distinction d'origine sociale ou de genre.

Donnez du sens et des responsabilités : Associez-les à des projets significatifs et valorisez leur contribution dès le début.

Créez une étincelle : Surprenez-les avec des activités engageantes, favorisez leur développement personnel et maintenez une atmosphère de travail agréable.

En adoptant ces approches, vous transformerez vos relations avec cette génération connectée et engagée, tout en bâtissant un environnement professionnel adapté à leurs attentes.

SOURCES :

Livre blanc *Monster, Gen Z : les plus recherchés du marché de l'emploi*, <https://www.leslivresblancs.fr/livre/ressources-humaines/recrutement/gen-z-les-plus-recherches-du-marche-de-lemploi>



FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

LA CONCENTRATION

Dans un monde où les distractions sont omniprésentes et où l'infobésité domine, la concentration s'impose comme une compétence essentielle pour relever les défis professionnels et personnels. Notifications incessantes, multitasking, surcharges informationnelles... autant d'obstacles qui rendent la focalisation de l'attention de plus en plus difficile. Et pourtant, savoir se concentrer est la clé pour maximiser sa productivité, éviter le surmenage et exceller dans un environnement exigeant. Au travers de ce focus, nous explorons pourquoi la concentration est une compétence incontournable et nous vous proposons des défis pour l'améliorer.

LA CONCENTRATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La concentration peut se définir comme la capacité à diriger volontairement son attention sur une tâche ou un objectif spécifique tout en ignorant les distractions internes et externes. Cette soft skill repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

- l'attention sélective, qui consiste à se focaliser sur l'essentiel ;
- l'endurance mentale, qui permet de maintenir l'effort de concentration sur une longue durée ;
- et la gestion des distractions, qui implique de réduire les éléments perturbateurs comme les notifications électroniques ou les pensées intrusives.

En étant maître de sa concentration, on maximise son potentiel de réussite, que ce soit dans la prise de décision, la gestion de projets ou le développement personnel.

POURQUOI LA CONCENTRATION EST-ELLE ESSENTIELLE DANS NOTRE MONDE ACTUEL ?

La concentration peut se définir comme la capacité à diriger volontairement son attention sur une tâche ou un objectif spécifique tout en ignorant les distractions internes et externes. Cette soft skill repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

- l'attention sélective, qui consiste à se focaliser sur l'essentiel ;
- l'endurance mentale, qui permet de maintenir l'effort de concentration sur une longue durée ;
- et la gestion des distractions, qui implique de réduire les éléments perturbateurs comme les notifications électroniques ou les pensées intrusives.
- En étant maître de sa concentration, on maximise son potentiel de réussite, que ce soit dans la prise de décision, la gestion de projets ou le développement personnel.

Les distractions numériques, omniprésentes dans notre quotidien, ont un impact direct sur notre capacité à rester concentrés. Chaque fois que l'on réagit à une notification ou une sonnerie, notre cerveau libère une bouffée de dopamine, un neurotransmetteur qui crée une sensation de plaisir instantané. Ce mécanisme, similaire à celui observé dans certaines addictions, nous rend dépendants aux interruptions. Comme le souligne Brian Tracy dans son ouvrage *L'art de réussir*, des millions de personnes sont aujourd'hui incapables de travailler ne serait-ce que quelques minutes sans se laisser distraire. Éduquer son attention devient alors une priorité pour reprendre le contrôle de son esprit et de son temps. La concentration est aussi un levier de performance, permettant de se focaliser sur les priorités essentielles, de réduire le stress lié à la dispersion, et de stimuler la créativité ainsi que l'innovation.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Un salarié reçoit en moyenne 144 emails par semaine (soit environ 29 par jour) tandis que les managers reçoivent environ 200 emails par semaine (1). 51,4 % des salariés répondent à leurs emails en moins d'une heure, alimentant un sentiment d'urgence constant.



COMMENT DÉVELOPPER SA CONCENTRATION EN SOLO ?

LE DÉFI DE JÉRÔME HOARAU

Améliorer sa capacité à se concentrer demande une discipline personnelle et des stratégies adaptées. La méthode Pomodoro est une approche efficace : elle consiste à travailler par intervalles de 25 minutes, entrecoupés de pauses courtes, afin de maintenir une attention optimale.

Comment utiliser la **méthode Pomodoro** pour rester concentré et être productif ? Voici la méthode :

- Choisissez une action unique sur laquelle vous allez travailler pendant les 25 prochaines minutes. Prenez quelques secondes pour vous projeter en train de réaliser la tâche en question, cette préparation mentale vous permettra de gagner en focus et en vitesse de production.
- Coupez toutes les sources de distractions ! Désactivez toutes vos notifications et faites en sorte que vous ne puissiez pas être dérangé pendant ces 25 prochaines minutes.
- Paramétrez votre minuteur sur 25 minutes. Lancez-vous !

- Lorsque les 25 minutes sont écoulées, stoppez tout, même si vous n'avez pas encore terminé la tâche en cours.
- Paramétrez votre timer sur 5 minutes et faites une pause. Attention, pour que votre cerveau puisse se régénérer, évitez de regarder un écran, que ce soit votre téléphone ou votre ordinateur. Idéalement, soyez en mouvement, bougez et marchez.
- Une fois les 5 minutes terminées, recommencez un nouveau cycle de 25 minutes de concentration intense en mode mono tâche et sans distraction.

Cette approche vous permettra non seulement d'être plus concentré, mais aussi de mieux gérer la fatigue cognitive. Comme l'explique la chercheuse Barbara

“IL FAUT EN MOYENNE 30 MINUTES SANS INTERRUPTION POUR QUE LE CERVEAU ATTEIGNE SON NIVEAU OPTIMAL DE CONCENTRATION (1)”.



Okley, le cerveau a besoin de moments “diffus” (c'est-à-dire de moments pendant lesquels le cerveau n'a pas besoin d'être concentré sur quoi que ce soit) pour se régénérer, et de moments “focus” pour être productif. Une autre technique consiste à pratiquer une détox numérique en limitant les notifications et en éteignant ses appareils électroniques pendant les périodes de travail intense.

Pour cela, vous n'avez pas besoin de faire des retraites detox dans des lieux isolés pendant plusieurs jours (même si, bien entendu, ils peuvent être très bénéfiques). Vous pouvez aussi tout simplement décider de ne pas utiliser votre téléphone et votre ordinateur pendant une demi-journée et de choisir une activité analogique, par exemple lire un livre, marcher, ou tout simplement discuter avec une autre personne. Pour ma part, ce que j'aime bien faire aussi régulièrement, c'est faire des appels téléphoniques en marchant pour que je reste en mouvement et que je ne sois pas constamment sur un écran. Bref, dès que vous pouvez éviter d'être sur un écran, saisissez cette opportunité !

La pleine conscience, ou mindfulness, est également un outil puissant pour réentraîner son esprit à se concentrer sur le présent, que ce soit en focalisant son attention sur sa respiration ou en réalisant des exercices simples.

Voici quelques astuces pour intégrer des moments de présence, de mindfulness dans votre quotidien:

- Avant une réunion ou un rendez-vous, fermez les yeux et faites 5 respirations conscientes, en portant attention aux sensations liées à vos inspirations et expirations uniquement. Cela vous permettra d'être plus détendu et présent pour la conversation que vous aurez.
- Créer une notification dans votre agenda, deux fois par jour, pour respirer consciemment. Comme pour toute soft skill, c'est la régularité qui permet de la développer durablement, d'où l'importance de créer des habitudes !
- Lorsque vous sentez le stress monter, ou que vous souhaitez vous recentrer, portez attention à 3 choses que vous voyez, puis à 3 choses que vous

entendez et enfin à 3 choses que vous touchez. Faites cela trois fois, ce qui vous permettra de vous concentrer grâce à vos sens.

Testez ces trois astuces régulièrement et observez comment votre niveau de concentration évolue grâce à cela.

- Enfin, mettre en place un rituel matinal, comme identifier une tâche prioritaire dès le début de la journée, peut établir une dynamique positive pour toute la journée. Rien de mieux que de démarrer sa journée par la tâche la plus impactante pour vous !

VOTRE DÉFI EN SOLO : Passez une journée sans notifications et évaluez l'impact sur votre productivité.



COMMENT INSTAURER UN CLIMAT DE CONCENTRATION EN ÉQUIPE ?

PAR JÉRÔME HOARAU

La concentration n'est pas uniquement une compétence individuelle : elle peut être encouragée à l'échelle collective.

Voici quelques pratiques que vous pouvez mettre en place avec votre équipe :

- Définissez des plages horaires silencieuses, sans interruptions ni réunions pour permettre à chacun de se concentrer sur ses priorités. Cela sera d'autant plus impactant si vous êtes en open space, et fonctionne également pour le télétravail, afin d'éviter les distractions liées aux notifications.
- La préparation en amont d'une réunion va grandement contribuer au focus collectif. Assurez-vous que chaque réunion soit bien préparée en

clarifiant en amont l'ordre du jour, les points à traiter, les décisions à prendre, les personnes présentes, etc. Tout ce qui peut être préparé à l'avance vous fera gagner du temps durant la réunion, en gardant à l'esprit que plus la réunion est courte, plus il sera simple de garder l'attention des participants.

- Enfin, l'exemplarité du leader joue un rôle crucial : en valorisant le travail réalisé et en montrant qu'il est possible de gérer efficacement ses distractions, il encourage son équipe à faire de même. Pensez donc à prendre un temps pour célébrer les victoires de chacun et à partager vos bonnes pratiques en matière de concentration. Vous pourrez inspirer les autres à en faire de même !

EN RECRUTEMENT, QUESTIONNER LA CONCENTRATION

PAR CAROLINE DEBLANDER

Lors d'un recrutement, il est possible d'évaluer la capacité de concentration d'un candidat en utilisant des questions basées sur la méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat). Par exemple, demandez au candidat de décrire une situation où il a dû rester concentré sur une tâche complexe malgré des distractions.

Osez faire preuve de curiosité et posez des questions spécifiques sur comment la personne fait pour se concentrer. Cela vous permettra également de comprendre ses modes de fonctionnement et ce qui fonctionne pour elle. Par exemple, certaines personnes ont besoin de musique pour se concentrer alors que d'autres auront besoin de silence. Ces informations peuvent faire la différence dans votre manière de gérer une équipe.

Au-delà de tester cette compétence, il s'agit aussi d'interroger le candidat sur le contexte de travail dont il a besoin. En effet, certaines personnalités performeront dans un open space alors que d'autres seront improductives en raison de l'agitation ambiante. Dès lors, autorisez-vous à aborder ces dimensions en recrutement !

Vous pouvez également proposer une étude de cas, en observant comment il priorise les actions et gère les éléments perturbateurs.

SOURCES

- Juliette Bergé, 2023, Nous recevons en moyenne 144 mails par semaine et c'est trop !, <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/emails-stress-etude.html>
- Brian Tracy, L'art de réussir
- Oakley, B. A. (2019). On ne naît pas brillant, on le devient ! First éditions.





ENTRETIEN

EXPLORONS LA GESTION
DES COMPÉTENCES DANS LE
SECTEUR NON MARCHAND



Dans un secteur non-marchand privé confronté à des défis croissants en matière de ressources humaines et de prévention des risques psychosociaux, l'expertise et l'innovation sont importantes. Adèle Dupont, François Xavier Lefebvre et Manon Lesoile, au cœur du projet Competentia, se démarquent par leur approche proactive et agile dans l'accompagnement des professionnels du secteur. Leur mission ? Mettre en place des outils et des accompagnements destinés à répondre aux besoins de leur secteur... des besoins similaires au secteur des pouvoirs locaux comme vous le découvrirez dans cet entretien. Un entretien mais aussi une mise en lumière du partenariat historique que nous entretenons entre le CRF et l'APEF et Fe-Bi encadré par une convention. Cet échange, vous le lirez, souligne une vision partagée : celle d'une gestion des compétences qui valorise et protège les richesses humaines. Ensemble, nous œuvrons à la mise en œuvre de solutions concrètes comme les descriptions de fonction détaillées et les plans de formation ciblés, cruciaux pour le développement professionnel et personnel.

Pourriez-vous nous décrire le rôle et les objectifs principaux de Competentia dans le secteur non marchand privé ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Competentia est un projet qui est soutenu par les différents Fonds sociaux de formation du secteur du non-marchand privé dépendant des commissions paritaires 304, 319.02, 329.02, 330 et 332, 337. Il est né pour répondre au constat que les organisations du non-marchand privé ne savaient pas toujours comment penser et organiser une politique de formation et ainsi profiter des aides mises à disposition par les Fonds de formation.

De fil en aiguille, le projet a élargi son scope à la gestion des compétences au sens large. In fine, Competentia a pour mission de permettre au secteur non-marchand privé francophone d'accompagner les parcours professionnels de ses travailleurs et d'aider au développement des compétences de ses organisations, équipes et travailleurs.

Competentia a pour mission de soutenir et de fournir des outils aux organisations et aux travailleurs du secteur non-marchand privé pour une approche collective et concertée de leur gestion des compétences. La gestion des compétences que nous promovons donne un cadre adapté pour recruter, gérer les talents, accompagner et évaluer les travailleurs tout au long de leur vie professionnelle. Ce cadre est construit sur base des besoins de l'organisation et des personnes, ce qui lui donne beaucoup de sens et favorise le bien-être au travail.

Quels sont les principaux constats que vous faites en matière de RH et de gestion des compétences dans votre secteur ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Le secteur du non-marchand privé est très étendu et rassemble beaucoup d'organisations très différentes par leur taille et modèles de gestion organisationnelle ou des ressources humaines. Ainsi, il est difficile d'avoir des constats partagés pour l'ensemble du secteur même si on observe quelques grandes tendances.

D'abord, il faut dire que la gestion des compétences est souvent un aspect des ressources humaines qui est oublié, sous-estimé ou simplement méconnu. C'est pourtant un processus global qui demande du temps et une véritable implication, ce qui fait que peu d'organisations l'exploitent pleinement, malgré la conviction que cela pourrait vraiment être bénéfique, tant pour les personnes que pour l'organisation elle-même. Ensuite, dans les petites structures, celles de moins de 20 personnes, il y a rarement un poste dédié aux ressources humaines. Ce sont donc souvent les coordinations ou les directions qui se chargent de ces questions,

mais elles manquent parfois de temps pour mener une réflexion collective et approfondie sur le sujet.

Quels sont les principaux enjeux actuels dans votre secteur ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Depuis plus de 15 ans, la formation, surtout pour les personnes issues des “groupes à risque”, est une grande préoccupation pour les partenaires sociaux de notre secteur. L’acquisition des compétences, tant par les travailleurs que par les organisations, est vraiment au cœur des réflexions des Fonds sociaux de formation. Avec le temps, ils ont mis en place des mesures pour encourager les organisations à élaborer des plans de formation de manière collective et concertée.

Aujourd’hui, l’enjeu prend une nouvelle dimension avec la loi du 3 octobre 2022, issue du deal pour l’emploi (1). Cette loi impose aux entreprises de 20 travailleurs ou plus d’établir un plan de formation annuel. Cette nouvelle obligation a déclenché une véritable mobilisation des organisations autour de la gestion des compétences. Bien que tout le monde reconnaisse l’importance de cette démarche, elle est souvent perçue comme une contrainte administrative.

En plus, cette loi introduit le droit individuel à la formation, qui sera suivi par la plateforme FLA (Federal Learning Account). Même si toutes les organisations du secteur ne sont pas directement concernées par cette loi et qu’aucune sanction n’est prévue pour l’instant, elle a clairement mis en lumière l’importance de la formation et de l’acquisition des compétences.

Un autre enjeu important dans notre secteur est la prévention des risques psychosociaux, un domaine également au centre de plusieurs projets transversaux menés par les différents Fonds.

Quels sont les défis les plus courants auxquels font face les professionnels de votre secteur ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Trouver le temps pour mettre sur pied les procédures et le suivi des travailleurs dans une société qui court continuellement après le temps.

La gestion d’équipe, des ressources humaines, des talents et des compétences incombent aux fonctions de coordination ou de direction. Les personnes qui occupent ces fonctions ne sont pas toujours formées au management et à la gestion des compétences en particulier. Souvent issues du terrain, elles sont démunies, ne perçoivent pas l’enjeu et se sentent seules pour assurer ces responsabilités.

En plus d’être peu outillé ou assuré pour se lancer, amorcer une gestion des compétences peut parfois s’apparenter à ouvrir une boîte de pandore. C’est au moment de faire l’état des lieux (nécessaire à tout projet compétence) que l’on peut potentiellement prendre la mesure du manque de clarté des procédures, de moyens, d’affiliation des travailleurs au projet ou autre et ainsi mesurer les risques de dysfonctionnement latent dans l’organisation. La manœuvre représente alors une prise de risque pour le gestionnaire et demande de la finesse pour naviguer dans le projet en prenant soin des différents éléments.

Enfin, le secteur du non marchand fait face à une réelle pénurie. Les gestionnaires d’association et d’équipes

doivent redoubler de créativité pour rendre leur recrutement attractif et se positionner sur le marché de l’emploi.

Pouvez-vous expliquer comment vos services sont structurés et quelles sont les principales thématiques abordées ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Les thématiques abordées par Competentia sont toutes celles qui gravitent autour de la gestion des compétences telles que : la description de fonction, le recrutement, l’accueil, la transmission de poste, ...

Ces différentes thématiques ont été déployées à partir des demandes émanant soit du terrain, soit directement des partenaires sociaux. Au fur et à mesure, nous avons déployé des outils, des ateliers et affiné notre service conseil afin de répondre aux différentes demandes relatives à ces thématiques.

Comment gérez-vous les différences de besoin en compétences entre les diverses organisations avec lesquelles vous travaillez ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Competentia a pour ambition d’outiller méthodologiquement les organisations afin qu’elles soient autonomes dans l’identification de leurs besoins et dans la production de solutions adaptées.

Ainsi, nous ne sommes pas amenés à gérer les besoins en compétences des diverses organisations mais plutôt à les aider à identifier collectivement leurs besoins individuels, collectifs et institutionnels et à y répondre de la façon la plus adéquate possible au regard de leur culture, réalité et moyens.

Un vrai défi reste de partir de là où est l’organisation, de ne pas faire peur en choisissant le point de d’action qui aura un impact et lancera une dynamique. Il est aussi important d’adapter notre langage au secteur.

Nous partageons des thématiques communes et des accompagnements communs sur les descriptions de fonction et le plan de formation ; comment les plans de formation et les descriptions de fonction que vous développez contribuent-ils à la gestion des compétences ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Le plan de formation est l’outil principal de la gestion des compétences puisqu’il permet de traverser toutes les questions incontournables liées à la formation. En effet, pour faire un plan de formation, il faut commencer par faire un état des lieux de la situation, de circonscrire la politique de formation en vigueur, de (ré)écrire la charte de la formation, visualiser le budget et les moyens alloués à la formation, analyser les changements en cours pour l’organisation, identifier les besoins de l’organisation et des travailleurs, trouver les activités d’apprentissage adaptées, penser le transfert des acquis dans la pratique et donc accompagner les travailleurs sur l’aspect compétence tout au long de leur vie professionnelle. C’est évidemment aussi le moment de questionner le sens et de construire collectivement les bases d’une culture de la formation en questionnant le “pourquoi se forme-t-on” ? Le plan de formation est donc l’outil de suivi par excellence du développement des compétences.

La description de fonction est un autre outil phare et charnière de la gestion des compétences. La description de fonction constitue un support et un cadre pour de nombreux processus RH comme le recrutement, l'engagement, l'accueil, l'évaluation, le plan de formation et le suivi du développement des compétences. Elle permet l'objectivation d'une fonction et est un support idéal pour la réflexion et la discussion. Elle assure l'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques de l'organisation et augmente la transparence et l'équité avec des critères clairs et objectifs.

Quels sont les outils et techniques les plus plébiscités dans votre secteur ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

La réalité de chaque secteur est différente mais les outils et les demandes les plus récurrentes portent sur nos outils phares, à savoir, le plan de formation, la description de fonction et l'entretien de fonctionnement.

Comment la boîte à outils que vous avez créée est-elle adaptée aux besoins spécifiques du secteur non marchand privé ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

La boîte à outils s'est étoffée au fur et à mesure des besoins identifiés sur le terrain, des demandes adressées par les partenaires sociaux et grâce aux différentes interventions et aux différents accompagnements.

Pour chacun des outils Competentia, nous invitons les utilisateurs à prendre le meilleur et à les modifier, à les aménager à leur sauce. Notre intention est de donner une méthode, une direction avec une série de conseils et vigilances à avoir en tête dans l'application de "leur" gestion des compétences. C'est toujours plus facile de ne pas partir d'une feuille blanche et d'être pris par la main pour les premiers pas. C'est la posture de Competentia pour aider le secteur à naviguer dans la question de la gestion des compétences.

Pouvez-vous partager un exemple de succès que vous avez rencontré ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Nos plus grands succès, c'est lorsque nous rencontrons pour la première fois une structure, souvent à travers un service conseil ou un atelier (par exemple sur le plan de formation) et que cette personne revient plus tard pour aborder une nouvelle thématique de la gestion des compétences, comme par exemple l'évaluation ou le recrutement. Cela montre que notre méthode de gestion par compétences se diffuse et commence à porter ses fruits. C'est comme semer des graines : petit à petit, les responsables du secteur non-marchand se professionnalisent grâce aux ressources et savoirs que nous leur apportons.

Comment percevez-vous l'évolution des besoins en formation et en compétences dans le futur proche ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Les organisations du secteur non marchand sont très différentes par leur objet social et stratégique, leur taille, leur culture, leur structure, le fonctionnement et la pérennité de leur processus. Dès lors, puisque les besoins en compétences sont liés et dépendent de ces

différents éléments, ils sont eux aussi, très variables.

De manière générale, les compétences comportementales sont prédominantes dans le secteur non-marchand puisque toutes les organisations ont un objet éminemment social, humain et donc nécessitant d'être en relation.

Aussi, dans une autre mesure, pour faire face à la pénurie, il sera opportun de développer et d'acquérir des compétences liées à la capacité à apprendre afin d'intégrer rapidement de nouvelles choses et s'adapter aux évolutions rapides des environnements. Il s'agira alors de déployer une culture apprenante dans l'organisation davantage que de trouver des profils très précis et techniques.

Un autre enjeu majeur concerne la transition numérique. De nombreux secteurs ne sont tout simplement pas prêts pour ce virage, et cela va nécessiter un plan stratégique solide pour l'acquisition de compétences numériques. Il faudra non seulement former les équipes, mais aussi outiller les managers et les leaders pour qu'ils puissent accompagner l'évolution de l'offre de formation à destination de leurs travailleurs.

Quels sont les prochains grands projets ou initiatives que Competentia envisage de mettre en place ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

Les grands projets de Competentia dépendent beaucoup des partenaires sociaux. On met en œuvre des solutions basées sur les enjeux et les difficultés qu'ils nous remontent du terrain. On a un pouvoir de recommandation, mais on s'aligne surtout sur les urgences et les priorités qu'ils identifient.

Pour l'instant, notre attention est concentrée sur les métiers en pénurie, et on continue de travailler sur notre cœur de métier, à savoir le plan de formation.

Quels conseils donneriez-vous à d'autres organisations qui souhaitent implémenter des stratégies similaires de gestion des compétences ?

Adèle Dupont, François Xavier et Manon Lesoile

D'abord, pour qu'un projet compétence ait un grand impact, soit durable et au service de chacun et chacune, assurez-vous que vos intentions soient justes, claires, bien argumentées et légitimées par toutes et tous. Le sens, la légitimité et la concertation (implication) sont les ingrédients fondamentaux pour la réussite d'un projet institutionnel.

Ensuite, aborder toutes les dimensions de la formation, du recrutement et de l'accompagnement des travailleurs de manière connectée. Avoir une vue globale plutôt que compartimentée, articulée plutôt qu'isolée. Pour une bonne gestion des compétences, il s'agit de "mettre les compétences au centre".



**DOSSIER
CONSTRUISEZ
VOTRE MAISON
RH ET DÉFINISSEZ
VOTRE POLITIQUE
DE GESTION
DES RICHESSES
HUMAINES**



Les institutions publiques font face aujourd'hui à des enjeux de taille, où cohérence et adaptabilité sont devenues des priorités pour offrir un cadre de travail motivant et en phase avec les valeurs du secteur public. Ce dossier se propose d'aborder les enjeux spécifiques d'une RH cohérente au travers du concept de « Maison RH » ; une vision structurée de la gestion RH dans les collectivités locales développée par le CRF.

Ce dossier s'articule autour de 3 grands chapitres pour apporter des réponses concrètes à ces enjeux. En préambule, nous expliquerons la genèse de la Maison RH. Ensuite, nous explorerons chaque « pièce » de la Maison RH. Des descriptions de fonction à l'identification et au développement des compétences, en passant par la motivation et le bien-être, chaque composante y est définie pour souligner l'importance d'une approche holistique et intégrée.

Ces pièces de la maison RH seront chaque fois accompagnées de ressources complémentaires et d'une explication sur l'accompagnement mis en place par le CRF pour soutenir la démarche.

Nous nous pencherons ensuite sur l'indispensable cohérence de la Maison RH, afin de s'assurer que toutes les pièces interagissent de manière harmonieuse et répondent aux besoins spécifiques des différentes entités. Nous aborderons également la nécessaire personnalisation de la maison RH pour chaque entité.

POURQUOI CONSTRUIRE UNE MAISON RH ?

Dans ce premier article, nous allons explorer le concept de la «Maison RH» et examiner en quoi il constitue une approche structurée et fonctionnelle de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.



LA MAISON RH, TOUT UN CONCEPT!

Imaginée en 2014 par le Conseil régional de la Formation, avant les nombreuses rencontres de terrain du projet CO3 (1) la «Maison RH» a été conçue pour offrir un accompagnement sur mesure aux réalités des entités publiques locales et provinciales, les aidant à bâtir une politique de gestion des ressources humaines moderne et efficace.

Si ce concept a quelques années d'existence, il demeure particulièrement pertinent face aux nouveaux Plans Stratégiques Transversaux (PST) et aux défis croissants auxquels font face les entités locales. En effet, dans un environnement marqué par la réforme de 2024, les transformations digitales et organisationnelles, et les enjeux d'attractivité et de rétention des talents, la Maison RH se présente comme un atout stratégique. Elle permet aux pouvoirs locaux de structurer leurs pratiques RH

tout en intégrant souplesse et adaptabilité, facilitant une gestion des RH qui répond aux réalités actuelles et anticipe celles de demain.

La Maison RH ne se contente pas de structurer les pratiques administratives : elle symbolise une vision intégrée et dynamique de la gestion RH, où chaque fonction trouve sa place et participe à l'édifice collectif. Par ailleurs, elle intègre les éléments clés de la réforme, notamment les descriptions de fonction, les plans de formation, et l'importance d'une mise à jour régulière des compétences et des connaissances. Chaque entité publique peut ainsi configurer ses pratiques RH en fonction de ses besoins et priorités spécifiques, en fonction de la taille de l'institution, de ses objectifs stratégiques, ou des attentes de ses agents, tout en s'appuyant sur une structure solide pour guider son action.

Cette symbolique de la maison invite à voir la gestion des ressources humaines comme un espace évolutif, vivant, s'adaptant aux besoins des agents qui y œuvrent. Chaque «pièce» de cette Maison incarne une fonction stratégique de la GRH : des descriptions de fonction et des compétences à la motivation, au bien-être et à l'identification des compétences clés, l'ensemble est conçu pour répondre aux exigences d'une organisation moderne et agile. Mais la Maison RH va encore au-delà : elle représente une opportunité d'évolution, passant de la «gestion administrative» à une «gestion RH». Dans cette vision, chaque agent est perçu non seulement comme une ressource, mais aussi comme une richesse indispensable au service public, dont le développement et l'engagement alimentent la performance.

LES FONDATIONS DE LA MAISON RH : ÉTAT DES LIEUX, DIAGNOSTIC RH ET ÉVALUATION DES BESOINS

Dans tout projet de construction, l'étape des fondations est essentielle pour bâtir un édifice stable et durable. La Maison RH ne fait pas exception, et son socle repose avant tout sur un diagnostic RH rigoureux, une étape qui permet de poser des bases saines avant de poursuivre les autres étapes de la gestion RH. La méthodologie créée par le CRF, pensée comme une véritable structure de travail, commence par un état des lieux précis des processus RH, permettant aux entités de mieux cerner leurs forces et de discuter leurs priorités.

Tout comme l'on effectue un diagnostic approfondi lorsqu'on acquiert une maison, il est essentiel de savoir où l'on se trouve en matière de ressources humaines avant d'envisager les améliorations et aménagements futurs. Cette étape de diagnostic est donc l'équivalent d'un audit RH initial, qui aide les entités locales à orienter leurs questionnements et à identifier précisément les aspects de leur gestion RH qui sont performants, ceux qui nécessitent une mise à niveau, ainsi que les axes de développement prioritaires pour répondre aux enjeux actuels.

Pour ce faire, le Conseil régional de la Formation (CRF) propose un outil d'autodiagnostic, spécialement conçu

pour répondre aux besoins des pouvoirs locaux. L'ensemble de ces éléments contribue à établir une base solide pour la Maison RH en offrant une vue d'ensemble détaillée des ressources, des forces et des points d'amélioration. Une fois ce diagnostic réalisé, les fondations de la Maison RH sont posées de manière optimale. C'est sur cette base rigoureuse que les prochaines étapes pourront être mises en œuvre, garantissant que chaque brique ajoutée contribuera à un édifice robuste, aligné aux objectifs stratégiques/opérationnels et aux valeurs de l'organisation.

LES CRF INFO MAGAZINES DÉDIÉS À LA MAISON RH

#3 -CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH



Ce numéro se concentre sur le modèle de la « maison RH » créé par le CRF. Ce concept, abordé dans le cadre d'un coaching et du programme CO3, est explicité dans ce numéro. Il s'agit de poser les fondations à l'ensemble d'une démarche cohérente en matière de ressources humaines, envisageant l'ensemble des activités qu'une organisation doit assumer pour mener à bien une politique de gestion des ressources humaines, ce qui va de la planification, du recrutement, de l'accueil, en passant par la mobilisation, la formation, le bien-être et l'évaluation.

Téléchargez le CRF INFO 3

#13 - LA BIENVEILLANCE



Ce treizième numéro se propose d'investiguer comment la bienveillance peut être concrétisée dans les milieux organisationnels. L'objectif est de comprendre comment les managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Découvrez le CRF INFO 13

PLANIFIER
PRÉVOIR



ACCUEILLIR
INTÉGRER



MOTIVER
FIDÉLISER

LES DESCRIPTIONS
DE FONCTION
ET LES
COMPÉTENCES



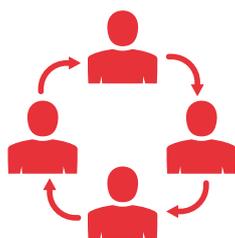
IDENTIFIER,
FORMER ET
DÉVELOPPER LES
COMPÉTENCES



ÉVALUER
RECONNAÎTRE

Construisez votre Maison
pièce par pièce !

ATTIRER
SÉLECTIONNER
RECRUTER



ASSURER LE
BIEN-ÊTRE

DOSSIER - PARTIE 2

LES PIÈCES DE LA MAISON RH

Dans ce second article, nous allons découvrir les différentes « pièces » de la Maison RH. Tout comme chaque pièce d'une maison a une fonction spécifique — cuisine, salon, chambre — chaque composante de la gestion RH remplit une mission unique pour soutenir les agents, renforcer leur engagement et contribuer aux objectifs de l'organisation.

Ce concept des « pièces » permet de segmenter la gestion RH en domaines fonctionnels, facilitant l'organisation et la cohérence de la politique RH globale. Chaque pièce représente un axe stratégique.

Ainsi, nous examinerons chaque pièce individuellement pour mettre en lumière son importance dans une gestion RH et montrer en quoi elle contribue à une stratégie RH cohérente et intégrée.

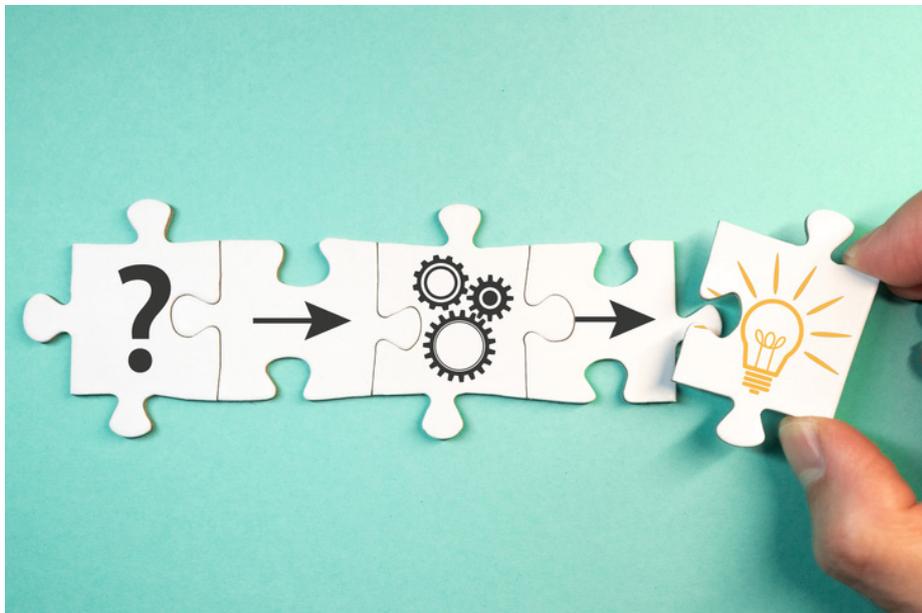
son RH

CONCEVOIR, PILOTER, PLANIFIER ET PRÉVOIR

Dans cette « pièce » de la Maison RH, la gestion RH prend une dimension stratégique qui dépasse le simple cadre administratif, en devenant un pilier essentiel pour anticiper et structurer les compétences nécessaires à l'organisation publique de demain.

Ce rôle central de la fonction RH dans l'évolution des collectivités exige un véritable changement de posture, tant pour les services RH que pour tous les échelons de management. Il ne s'agit plus seulement d'administrer le personnel, mais d'adopter une

vision proactive où chaque acteur managérial, des managers de proximité jusqu'aux plus hauts niveaux, contribue activement à prévoir, à piloter, et à développer les talents.



Concevoir une Maison RH qui intègre cette logique de prévision permet aux gestionnaires de visualiser les évolutions futures, d'anticiper les départs et d'activer les leviers de montée en compétences tels que les parcours de formation, la validation des compétences acquises par l'expérience ou tout autre moyens afin d'aligner constamment les compétences des agents aux besoins stratégiques de l'organisation. Dans cette démarche, la planification RH prend une place centrale : en anticipant les compétences nécessaires, les responsables RH et les managers peuvent ajuster les recrutements, les plans de formation et les évolutions de carrière pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation. Cela implique un suivi constant et précis des effectifs, une compréhension fine des parcours de carrière et une vigilance particulière quant aux échéances clés telles que les départs en retraite ou les mobilités internes.

Aussi, l'intégration d'une politique RH proactive exige des managers qu'ils adaptent leur posture et se dotent de compétences nouvelles, notamment en matière de pilotage stratégique et de leadership.

La montée en compétences des managers devient ici un levier essentiel, permettant de répondre aux mutations de l'organisation de manière agile. L'évolution des postes, des missions et des besoins en compétences impose aux RH et

Directeurs généraux de se muer en véritables « architectes RH », capables de cartographier les compétences actuelles, de repérer les écarts à combler et d'accompagner les agents dans un processus de développement continu.

Implémenter une Maison RH qui repose sur cette anticipation et cette proactivité nécessite cependant un véritable changement de culture organisationnelle : il s'agit d'installer une culture de l'anticipation qui se déploie au-delà des services RH et imprègne toute la chaîne managériale. Les managers, en particulier, doivent adopter de nouvelles compétences, notamment en gestion du changement, pour accompagner leurs équipes dans les évolutions structurelles et organisationnelles. Cette posture ne se limite pas à une gestion classique des équipes, mais vise à aligner les compétences sur les objectifs de l'administration afin de répondre de manière proactive aux enjeux de la performance collective et de la modernisation des services. Ces nouvelles exigences imposent aux managers de devenir de véritables facilitateurs du développement des compétences, capables d'identifier les potentiels et de concevoir des parcours d'évolution adaptés aux besoins de l'organisation. De plus, l'anticipation des besoins implique une posture d'écoute active et une attention particulière aux aspirations des agents.

VOS CRF INFO MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE 'CONCEVOIR, PILOTER, PLANIFIER, PRÉVOIR'

Vous retrouverez de nombreux articles dans les CRF INFO magazines consacrés à cette thématique, parmi lesquels :

#117 START RH : DÉCOUVRIR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE, LA RH ET DÉVELOPPER SON MANAGEMENT

CRF COMPAS



Dans ce numéro, nous vous présentons le module Start RH, un module qui a été lancé pour la première fois en 2019 par le CRF pour répondre aux attentes des DG et DRH nouvellement entrés en fonction.

Découvrez le CRF INFO 17

#9 - MA STRATÉGIE RH

CRF COMPAS



Ce neuvième numéro - complémentaire au magazine précédent concernant le Bureau RH - aborde de manière spécifique la façon dont la stratégie, la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels, s'applique à un service commun à nos organisations : celui des ressources humaines.

Découvrez le CRF INFO 9

#16 - CRÉER UN PROJET ET MANAGER À DISTANCE

CRF COMPAS



Ce 16ème numéro a pour objectif d'aborder la gestion de projet et le management à distance, une thématique multifacette et un mode d'organisation particulièrement efficace qui ont gagné leurs lettres de noblesse car leurs applications sont infinies, dans tous les secteurs et dans toutes les structures organisationnelles, tant de petites que de grandes tailles.

Découvrez le CRF INFO 16

#22 - LE MÉTIER DE DIRECTEUR GÉNÉRAL, ÉQUILIBRISTE ?

CRF INFO



Ce 16ème numéro a pour objectif d'aborder la gestion de projet et le management à distance, une thématique multifacette et un mode d'organisation particulièrement efficace qui ont gagné leurs lettres de noblesse car leurs applications sont infinies, dans tous les secteurs et dans toutes les structures organisationnelles, tant de petites que de grandes tailles.

Découvrez le CRF INFO 22

#26 - L'HUMAIN AU COEUR ET CIBLE DE LA CYBERSÉCURITÉ

CRF INFO



Ce 16ème numéro a pour objectif d'aborder la gestion de projet et le management à distance, une thématique multifacette et un mode d'organisation particulièrement efficace qui ont gagné leurs lettres de noblesse car leurs applications sont infinies, dans tous les secteurs et dans toutes les structures organisationnelles, tant de petites que de grandes tailles.

Découvrez le CRF INFO 26

#2 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT

CRF COMPAS



Ce second numéro aborde la conduite du changement... ample question car il s'agit de traiter la complexité et l'ambivalence des comportements humains face aux changements, mais également de proposer des pistes de réflexion, des outils pour appréhender au mieux le changement dans les organisations publiques. Un thème qui nous plonge donc au cœur de la gestion des ressources humaines !

Découvrez le CRF INFO 2

ENVIE DE METTRE TOUT CELA EN PLACE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION ?

Le CRF accompagne au développement de cette posture managériale puisqu'il offre depuis 2019 aux managers des pouvoirs locaux un module d'accompagnement Start RH (<https://crf.wallonie.be/start-rh--2024.html>). La séquence 1 "Découvrez les spécificités de la fonction publique locale" est destinée aux nouveaux entrants dans la fonction publique locale et la séquence 2 "Développez vos compétences managériales et votre réflexivité" est destinée aux managers en fonction depuis plus de 3 ans.



POUR ALLER PLUS LOIN ...

- [FICHE PRATIQUE - Guide de survie des réunions à distance](#)
- [FICHE PRATIQUE : 2 méthodes et 5 règles pour des réunions efficaces](#)
- [Entretien avec Aurélie TIBBAUT & Marie GORANSSON - Les nouveaux dispositifs de management dans les pouvoirs locaux](#)
- [Entretien avec Imed Boughzala - Pour transformer les organisations, évaluons la maturité digitale et développons](#)
- [Écouté pour vous : Le petit manager](#)
- [Écouté pour vous : Le podcast Localocratie, regards croisés sur les pouvoirs locaux](#)
- [Focus - 5 leçons de l'art de la guerre pour les managers](#)
- [Focus - La fonction RH au service de la stratégie de l'organisation](#)
- [Focus sur une compétence de demain avec Jérôme Hoarau - L'adaptabilité](#)
- [Lu pour vous - PST et gouvernance locale en Wallonie](#)
- [VU POUR VOUS : Les 5 outils indispensables pour bien manager avec l'Intelligence Artificielle](#)
- [Reportage - Comment le CRF aide au développement des softs skills des managers locaux](#)
- [In Situ - Dessine-moi la fonction de DG de CPAS ?](#)
- [Lu pour vous - Les services publics au cœur de l'effervescence sociétale](#)
- ...



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la maison RH sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION ET LES COMPÉTENCES

Les descriptions de fonction, associées aux compétences, missions et tâches requises, constituent non seulement des documents de référence, mais aussi de véritables leviers de compréhension du rôle professionnel. Vu par certains comme des actes administratifs, ce sont des outils stratégiques qui apportent une clarté à la définition des attentes et à l'orientation de chaque collaborateur dans son rôle au sein de l'organisation. En fournissant un cadre clair, elles permettent aux collaborateurs de comprendre à quoi ils contribuent dans la structure globale, les responsabilités qui leur incombent et les compétences requises pour réussir dans leur mission. Elles permettent d'objectiver les processus de recrutement et d'évaluation, de comprendre les problèmes de manque de motivation ou de mal-être au travail, les conflits dans une équipe.



Dans un contexte de missions et de carrières en constante évolution, les descriptions de fonction jouent un rôle central dans l'adaptabilité.

Elles permettent à chaque collaborateur de cerner les compétences (techniques ou transversales) à développer pour s'adapter aux changements du secteur public, notamment face aux attentes des nouvelles générations, qui valorisent des environnements favorisant autonomie et développement continu.

Les descriptions de fonction permettent également d'identifier les écarts entre les compétences actuelles et celles requises à l'avenir, ouvrant ainsi la voie à des parcours de formation personnalisés.

L'actualisation régulière de ces descriptions devient alors un atout pour anticiper les besoins futurs, tant au niveau individuel que collectif.

Si vous souhaitez approfondir la manière dont les DF peuvent être un outil clé dans vos processus RH, le CRF a développé l'outil Scillus ; un outil fait par les pouvoirs locaux pour les pouvoirs locaux, enrichi d'une base de données de 437 descriptions de fonction au début du mois de mars 2025.

DES EXEMPLES DE DESCRIPTIONS DE FONCTION À VOTRE DISPOSITION

VOUS RETROUVerez DE NOMBREUX EXEMPLES DE DESCRIPTIONS DE FONCTION DANS L'OUTIL SCILLUS ET DANS LA RUBRIQUE IN SITU - DESCRIPTIONS DE FONCTION DES CRF INFO MAGAZINES :



Le métier de menuisier



Le coordinateur de projets



La description de fonction de conseiller en prévention



La fonction de chef cuisinier



Le tuteur



La fonction de DRH



L'agent d'accueil

VOS CRF INFO MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE 'LES DESCRIPTIONS DE FONCTION ET LES COMPÉTENCES'

Vous souhaitez approfondir cette thématique ? Les CRF INFO Magazines regorgent de contenus utiles. Voici quelques numéros à ne pas manquer :

#24 - MOBILISER TOUTES LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DANS LES POUVOIRS LOCAUX

CRF INFO



Dans un contexte de transformation numérique accélérée et en regard du Carrefour des compétences 2023, ce numéro présente des outils concrets pour accompagner la transition numérique et renforcer les compétences des agents. [Téléchargez le CRF INFO 24.](#)

#15 - A LA RENCONTRE DES CENTRES DE COMPÉTENCES

CRF COMPAS



Ce 15ème numéro a pour objectif de mettre en valeur les richesses insoupçonnées que recouvrent les Centres de compétence, trop méconnus de notre secteur. [Téléchargez le CRF INFO 15](#)

#18 - L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES MÉTIERS ET LES ORGANISATIONS

CRF COMPAS



Dans ce 18ème numéro, nous vous proposons d'investiguer la face cachée de la digitalisation afin de pointer les traceurs de changement qui se profilent dans notre fonction publique locale et sur nos métiers. [Téléchargez le CRF INFO 18](#)

#23 - QUELS ENJEUX POUR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE DE DEMAIN?

CRF INFO



Ce numéro se concentre sur le modèle de la « maison RH » créé par le CRF. Ce concept, abordé dans le cadre d'un coaching et du programme CO3, est explicité dans ce numéro. [Téléchargez le CRF INFO 23](#)

ENVIE DE METTRE TOUT CELA EN PLACE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION ?



- Participez au coaching "Vos descriptions de fonction : par où commencer ?" accessible en **présentiel ou en ligne**.
- Pour en savoir plus sur l'outil Scillus, visitez notre nouvelle plateforme internet.

POUR ALLER PLUS LOIN ...

De nombreux articles des CRF INFO Magazines approfondissent cette thématique, notamment :

- DOSSIER : De la nécessité d'une approche par compétences
- FICHE PRATIQUE Comment manager une personne hyperactive ?
- FICHE PRATIQUE : Comment manager une personne narcissique ?
- FOCUS - Redécouvrez les 4 dimensions du leadership
- FOCUS : Développer la pensée informatique dans un monde de développement numérique
- REPORTAGE : les descriptions de fonction au cœur de la politique RH au sein de la commune de Floreffo
- Pour transformer les organisations, évaluons la maturité digitale et développons l'intelligence digitale de tous _ Entretien avec Imed Boughzala
- ... 4 catégories de transition dans notre fonction publique locale : la fonction de DG, les compétences, la fonction de RH et la formation.
- ...

Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la maison RH sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

ATTIRER, SÉLECTIONNER ET RECRUTER

Pour cette « pièce » de la Maison RH, le recrutement et la sélection vont bien au-delà du simple fait de pourvoir des postes vacants : ils constituent l'entrée de nouveaux talents et assurent l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les compétences des agents.

Les descriptions de fonction jouent ici un rôle fondamental. Elles servent de boussole pour définir les attentes du poste, identifier les compétences prioritaires et guider chaque étape du processus, de la publication de l'offre d'emploi à l'évaluation des candidatures. En fournissant des repères clairs, elles assurent une transparence et une objectivité essentielles, tant pour les candidats que pour les membres du jury de sélection.



Les descriptions de fonction ne se limitent pas à un cadre interne : elles constituent le socle de l'offre d'emploi. Elles garantissent une communication claire et cohérente, facilitant ainsi l'attractivité du recrutement. Exploitées efficacement, elles permettent de rédiger des annonces qui reflètent la mission, les compétences requises et les valeurs de l'organisation, attirant ainsi des candidats alignés avec ses objectifs.

Une offre d'emploi attrayante reflète la mission, les valeurs et les perspectives de développement de l'organisation. Basée sur une description de fonction claire, elle attire les bons profils et renforce l'image institutionnelle.

Le processus de sélection doit être rigoureux et adapté au poste : examens, entretiens et épreuves pratiques doivent refléter les compétences attendues, tout en respectant le statut et en s'adaptant à la diversité des candidats.

L'élaboration d'une offre d'emploi efficace commence par une exploitation optimale des descriptions de fonction (ou de poste). Ces dernières servent de guide pour rédiger des annonces claires et attractives, mettant en avant les missions et les compétences requises des candidats. Une offre bien structurée attire non seulement

des candidatures pertinentes, mais reflète également l'engagement de l'entité publique envers la transparence et l'équité.

Ces profils de fonction, en plus de leur rôle central dans la communication externe, jouent également un rôle déterminant dans le processus de sélection interne. Ils doivent être communiqués aux membres du jury pour leur permettre de bien comprendre les critères d'évaluation. Cette étape garantit que chaque acteur impliqué dans le processus agit en cohérence avec les attentes de l'organisation.

Ensuite, les épreuves écrites et orales doivent permettre d'évaluer à la fois les compétences techniques et transversales recherchées. Pour ces compétences comportementales, la méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) s'avère particulièrement efficace, car elle aide à examiner, de manière concrète, comment le candidat réagit face à des situations réelles.

VOS CRF INFO MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE “ATTIRER, SÉLECTIONNER, RECRUTER”

Vous souhaitez approfondir cette thématique ? Les CRF INFO Magazines regorgent de contenus utiles. Voici quelques numéros à ne pas manquer :

#6 - DÉNICHEZ VOS FUTURS TALENTS !



Dans ce numéro, nous vous présentons le module Start RH, un module qui a été lancé pour la première fois en 2019 par le CRF pour répondre aux attentes des DG et DRH nouvellement entrés en fonction.

Découvrez le CRF INFO 6

#11 - LA FORMATION EN ALTERNANCE DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX



Ce onzième numéro aborde le dispositif de la formation en alternance dans les pouvoirs locaux et provinciaux. Si, le système de l'alternance dans la fonction publique locale wallonne reste un mystère pour vous, découvrez sans plus attendre ce dossier qui vous permettra de faire la clarté.

Téléchargez le CRF INFO 11

POUR ALLER PLUS LOIN ...

Découvrez une sélection d'articles des CRF INFO Magazines pour enrichir votre réflexion :

- Attirer dans les pouvoirs locaux et implémenter une démarche de marketing RH
- Fiche pratique : CV et lettre de motivation
- Comment utiliser Trello pour gagner du temps dans vos recrutements?
- Le marketing du recrutement avec Carine Deville
- Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs
- Attirer les talents avec PWC
- Recruter grâce au jeu de rôle
- La méthode STAR en recrutement
- Témoignage : Dégager le meilleur candidat (Visé)
- Témoignage : Des pratiques de recrutement dans les grandes villes (Ville de Namur)
- Témoignage : CPAS de Tubize - un recrutement sans improvisation
- ...



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la 'Maison RH' sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN



#23 - L'ADAPTABILITÉ

Focus sur les compétences de demain : l'adaptabilité



APPRENDRE À APPRENDRE

Focus sur les compétences de demain : Apprendre à apprendre



#27 - LA BIENVEILLANCE

Focus sur les compétences de demain : la bienveillance



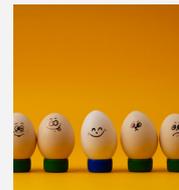
#28 - L'ESPRIT CRITIQUE

Focus sur les compétences de demain : l'esprit critique



#26 - LE LEADERSHIP

Focus sur les compétences de demain : Le leadership



#22 - L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Focus sur les compétences de demain : l'intelligence émotionnelle



#24 - LA COLLABORATION

Focus sur les compétences de demain : la collaboration

ACCUEILLIR ET INTÉGRER

Avant même que le nouvel agent ne franchisse le seuil de l'institution, le processus d'intégration débute dès la phase de recrutement et du premier contact. C'est à ce moment que se bâtissent les premières impressions réciproques et que se consolide la confiance mutuelle, que le nouvel engagé dispose de son premier aperçu de la culture, des valeurs et du mode de fonctionnement de l'organisation.



Une fois l'embauche validée, la pré-intégration assure la continuité entre la fin du recrutement et le jour J de l'arrivée. Cette période, parfois négligée, est pourtant fondamentale pour créer un lien et maintenir l'enthousiasme du nouvel agent, qui pourrait autrement se sentir "abandonné" avant même d'avoir commencé.

Comme vous le comprenez à la lecture de ces éléments, pour le CRF, l'intégration des nouveaux agents est bien loin d'une formalité administrative : c'est un levier stratégique pour leur engagement et leur réussite. Dès le premier jour, un accueil structuré permet de transmettre la culture de l'institution et d'instaurer un climat de dialogue et de transparence.

"45 % des démissions ont lieu au cours de la première année".

Un chiffre qui souligne à quel point un parcours d'intégration bien conçu est essentiel pour fidéliser les nouveaux agents et assurer leur engagement à long terme.

UN PARCOURS STRUCTURÉ POUR SÉCURISER L'INTÉGRATION

Un parcours d'intégration clair et concerté entre les RH et les managers permet aux nouveaux arrivants de s'approprier rapidement les missions, les valeurs et les attentes de l'institution. Il ne s'agit pas seulement de leur fournir des informations essentielles, mais aussi de leur donner une vision claire de leur place dans l'organisation et de la manière dont leur rôle contribue aux objectifs stratégiques.

Ce parcours repose sur trois étapes clés :

1. L'entretien d'accueil dès l'entrée en fonction

Cet échange structuré permet de clarifier les missions, les responsabilités et les attentes associées au poste. Cet

entretien est aussi l'occasion d'identifier les compétences que possède déjà l'agent, celles qu'il souhaite développer et les éventuels besoins en formation ou autres moyens de monter en compétences pour optimiser son efficacité et sa satisfaction au travail. Il s'agit, le cas échéant, d'identifier un parrain, un tuteur ou un mécanisme de mentorat utile pour permettre la montée en compétence.

2. Un accompagnement continu

L'intégration ne s'arrête pas aux premiers jours. Un suivi régulier est essentiel pour éviter que l'agent se sente isolé ou en décalage avec les attentes. La mise en place de points de contact réguliers avec son manager ou un référent permet d'ajuster l'accompagnement si nécessaire.

3. L'entretien de planification dans les trois mois suivant la prise de poste

Ce moment clé permet de formaliser les objectifs individuels, d'aligner les attentes mutuelles et de discuter des perspectives d'évolution à court et moyen terme. C'est une opportunité pour assurer une adéquation entre les aspirations de l'agent et les besoins de l'organisation, tout en maintenant une dynamique d'engagement.

UN LEVIER D'ENGAGEMENT COLLECTIF ET DE PERFORMANCE

Un parcours d'intégration bien conçu ne se limite pas au nouvel agent : il dynamise l'ensemble de l'équipe et renforce la cohésion interne. En veillant à ce que chaque arrivée soit accompagnée, l'organisation favorise des interactions positives et une collaboration enrichie.

L'implication des collègues dans ce processus – via des binômes, du mentorat informel ou des échanges réguliers – joue un rôle clé dans l'ancrage d'un sentiment d'appartenance fort, moteur essentiel de la motivation et de la performance.

Accueillir et intégrer un agent, ce n'est pas seulement transmettre des informations pratiques : c'est investir dans une dynamique collective durable. Un parcours structuré dès le premier jour envoie un message clair : l'institution valorise ses agents et crée les conditions de leur réussite.

Un accueil et une intégration structurés sont des leviers essentiels pour fidéliser les nouveaux agents et renforcer leur engagement dès leur arrivée. En instaurant un processus clair et progressif, l'organisation favorise une montée en compétence rapide, un sentiment d'appartenance renforcé et une meilleure adéquation entre les attentes des agents et celles de l'institution. Afin de systématiser cette démarche, voici l'objectif opérationnel qui guidera l'évolution des pratiques.

VOS CRF INFO MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE "ACCUEILLIR ET INTÉGRER"

Vous souhaitez approfondir cette thématique ? Les CRF INFO Magazines regorgent de contenus utiles. Voici quelques numéros à ne pas manquer :

#13 - LA BIENVEILLANCE



Ce treizième numéro se propose d'investiguer comment la bienveillance peut être concrétisée dans les milieux organisationnels. L'objectif est de comprendre comment les managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Découvrez le CRF INFO 13

#5 - TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES



À partir du constat de la pyramide des âges vieillissante de nos organisations, l'objectif de ce dossier est de vous amener à réfléchir sur les connaissances critiques au sein de votre organisation et de vous proposer quelques outils simples pour transférer ces connaissances. Retrouvez également dans ce dossier les témoignages de deux entités : la Province du Brabant wallon et la commune de Tubize. **Découvrez le CRF INFO 5**

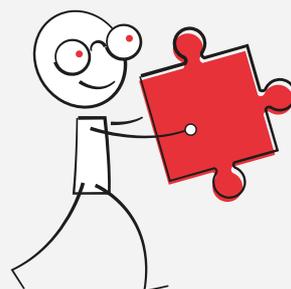
#13 - LA FORMATION EN ALTERNANCE, CLÉ D'UN TRANSFERT DE COMPÉTENCES EFFICACE



Accompagner l'innovation législative d'une information concrète et pragmatique pour le terrain des pouvoirs locaux ; accompagner la sortie d'une circulaire sur le terrain, veiller à en éclairer les tenants et aboutissants, voilà l'objectif de ce dossier thématique qui traite de la circulaire encadrant l'expérience pilote de la réduction du temps de travail et le dispositif de l'alternance.

Découvrez le CRF INFO 21

OBJECTIF OPÉRATIONNEL LIÉ À "L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION"



D'ici [date spécifique à déterminer], l'objectif est de structurer un parcours d'intégration pour tous les nouveaux agents. Ce parcours inclura : Une formalisation de la procédure d'accueil au sein de l'administration.

Un entretien d'accueil dès l'entrée en fonction, pour revenir sur la description de fonction, identifier les

compétences, et déterminer les besoins en formation ou tout autre moyen de monter en compétences.

Un entretien de planification dans les trois mois suivant la prise de poste, pour fixer les objectifs individuels et discuter des attentes mutuelles. Des actions de sensibilisation et d'accueil visant à renforcer le sentiment d'appartenance et à promouvoir les valeurs de l'institution.

POUR ALLER PLUS LOIN ...

Découvrez une sélection d'articles des CRF INFO Magazines pour enrichir votre réflexion :

- BRÈVE - 5 raisons de mettre en place un onboarding
- BRÈVE - L'onboarding à distance
- IN SITU - Description de fonction : Le tutorat
- ENTRETIEN avec Joel Vincent - Comment moderniser les parcours professionnels et favoriser les réorientations dans la fonction publique?
- FICHE PRATIQUE - Le rapport d'étonnement, un outil complémentaire pour votre procédure d'accueil
- FICHE PRATIQUE - L'accueil d'un nouvel agent
- FICHE PRATIQUE - Mener un entretien de réintégration après une absence de longue durée
- REPORTAGE - CHR de Liège : Focus sur la fonction ICAN dans le cadre de la démarche onboarding
- ...



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la 'Maison RH' sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

VOUS VOULEZ METTRE TOUT CELA EN PRATIQUE ?

Envie de mettre tout cela en place au sein de votre organisation? Participez au coaching "Créez votre politique d'intégration d'un nouvel agent sur mesure"



MOTIVER ET FIDÉLISER

La motivation et la fidélisation sont des piliers essentiels de la gestion RH. Au-delà de la simple rétention, elles conditionnent l'engagement des agents et leur capacité à contribuer pleinement aux objectifs du service public. Lorsqu'un agent trouve du sens à son travail et évolue dans un environnement stimulant, il est plus enclin à s'investir durablement.



Dans un contexte où les leviers de motivation traditionnels — comme les augmentations salariales — sont limités dans la fonction publique, il est essentiel d'explorer d'autres facteurs, tout aussi puissants, pour maintenir un engagement durable.

Au CRF, la motivation est un élément clé des processus RH. L'application Scillus invite à l'évaluer lors du recrutement, des entretiens de fonctionnement et d'évaluation. Par exemple, lors d'un entretien d'embauche, il est essentiel de sonder la motivation du candidat à contribuer à l'intérêt général, à travailler pour une collectivité locale et à occuper un poste spécifique.

En entretien de recrutement par exemple, on invite à sonder la motivation à contribuer à l'intérêt général, la motivation à travailler pour le pouvoir local, commune, CPAS, etc., et la motivation pour le poste en particulier.

CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT : UNE BASE INCONTOURNABLE

La motivation au travail ne naît pas seulement d'une rémunération ou d'un statut. Elle est profondément enracinée dans la perception qu'a un agent de son rôle, de son environnement et de sa place dans l'organisation. Créer un environnement de travail propice à la motivation repose sur trois éléments fondamentaux : le sens du travail, l'autonomie et la reconnaissance.

1. Le sens du travail

Pour qu'un agent mobilise pleinement son énergie, il doit comprendre l'importance de son rôle dans la mission publique. Chaque poste, chaque tâche, aussi modeste soit-elle, doit être replacée dans une perspective globale. Par exemple, expliquer à un agent administratif que son travail de traitement des dossiers contribue directement à l'efficacité et à la transparence de l'administration peut transformer sa perception de ses missions quotidiennes.

Ce sentiment d'utilité et d'appartenance renforce l'engagement et donne un véritable sens au travail.

2. L'autonomie et la responsabilité

L'autonomie est un levier puissant de motivation. Lorsqu'un agent est responsabilisé dans ses missions, il se sent investi de confiance, ce qui l'encourage à donner le meilleur de lui-même. Offrir une marge de manœuvre dans la manière d'atteindre les objectifs, tout en étant disponible pour un soutien si nécessaire, favorise l'implication et la créativité. Par exemple, un agent chargé de coordonner un projet peut être encouragé à proposer des solutions innovantes ou à organiser son planning de manière autonome, ce qui renforce son sentiment de contrôle et d'accomplissement.

3. La reconnaissance

On reparlera plus tard de la reconnaissance. Celle-ci, qu'elle soit formelle (comme une mention dans un rapport annuel) ou informelle (un simple « bravo » ou « merci » en réunion), a un impact considérable sur la motivation des agents. Une reconnaissance régulière et sincère montre que les efforts sont remarqués et appréciés. Cela ne signifie pas nécessairement des récompenses matérielles, mais plutôt une valorisation des contributions individuelles et collectives. Par exemple, mettre en lumière les efforts d'un agent lors d'une réunion d'équipe peut non seulement renforcer sa motivation mais également inspirer ses collègues.

Cet environnement de travail est à nouveau central dans l'approche proposée par le CRF. Les utilisateurs de l'application Scillus sont invités à sonder l'adéquation entre le profil du candidat et le contexte de travail lors du recrutement, des entretiens de fonctionnement et d'évaluation.

LA MOTIVATION AU QUOTIDIEN: S'ADAPTER AUX BESOINS ET ASPIRATIONS INDIVIDUELS

Si les trois facteurs identifiés ci-dessus sont essentiels, il est tout aussi important de reconnaître que chaque agent est unique et que ses sources de motivation évoluent au fil de sa carrière.

Jeunes agents : quête de sens et progression

Les nouvelles générations recherchent un travail porteur de sens et des opportunités d'évolution rapide. Offrir des formations, des possibilités de mobilité interne et une implication dans des projets innovants sont des leviers puissants pour les motiver.

Agents expérimentés : stabilité et reconnaissance

Les collaborateurs plus expérimentés valorisent la transmission de leur savoir et la reconnaissance de leur expertise. Leur donner un rôle de mentor ou valoriser leur contribution institutionnelle permet de les impliquer durablement tout en bénéficiant de leur expérience.

FIDÉLISER : BIEN AU-DELÀ DE LA RÉTENTION

La fidélisation des agents ne se limite pas à éviter leur départ. Il s'agit de créer un environnement où ils souhaitent rester parce qu'ils se sentent valorisés, épanouis et intégrés à une mission collective. Cela passe par :

- **Un suivi régulier et individualisé** : Des entretiens périodiques permettent de mieux comprendre les aspirations et les attentes des agents. Ces échanges instaurent une culture de dialogue et renforcent le sentiment d'écoute et d'appartenance.
- **Des parcours d'évolution professionnelle personnalisés** : Proposer des formations adaptées, des promotions internes ou des mobilités fonctionnelles aligne les ambitions individuelles avec les besoins stratégiques de l'organisation.
- **Un équilibre vie professionnelle-vie personnelle** : La flexibilité, la gestion des charges de travail et des initiatives pour favoriser le bien-être sont des éléments cruciaux pour fidéliser les talents.

Motivation et fidélisation ne sont pas que des démarches individuelles : elles reposent aussi sur une dynamique collective forte. Un environnement où les équipes collaborent efficacement et où les réussites sont célébrées ensemble renforce le sentiment d'appartenance. Par exemple, organiser des activités d'équipe, des teambuildings ou des célébrations des réussites institutionnelles permet de fédérer les énergies et de renforcer la cohésion.

VOS CRF INFOS MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE 'MOTIVER ET FIDÉLISER'

Vous souhaitez approfondir cette thématique ? Les CRF INFO Magazines regorgent de contenus utiles. Voici quelques numéros à ne pas manquer :

#4 - MOTIVATION ET ABSENTÉISME



Ce quatrième numéro aborde deux notions importantes pour les organisations que sont l'absentéisme et la motivation. A travers des témoignages de terrain, des analyses et les résultats d'une enquête, il s'agit d'appréhender les différentes facettes de l'absentéisme et de définir les différents facteurs qui favorisent l'implication et la motivation des travailleurs. **Découvrez le CRF INFO 4**

#12 - LA MOTIVATION



Ce douzième numéro aborde la question de la motivation à travers plusieurs perspectives. Dans un premier article, nous épinglons une série de concepts et théories qui sont pertinents et utiles au regard de la littérature scientifique foisonnante sur le sujet. Ensuite, dans un second article, nous abordons la (dé)motivation dans le secteur public. Dans un troisième article, nous développons une approche plus pragmatique au travers de la méthode Scillus pour vous expliquer comment la méthode permet de sonder la motivation et, in fine, comment elle permet de la favoriser. **Découvrez le CRF INFO 12**

POUR ALLER PLUS LOIN ...

Découvrez une sélection d'articles des CRF INFO Magazines pour enrichir votre réflexion :

- ECRIT POUR VOUS : d'une gestion administrative à une gestion des ressources humaines dans les pouvoirs locaux wallons
- ENTRETIEN avec Alain Coenen - L'humain au centre du développement de la commune
- ENTRETIEN avec Guy Leboterf : Agir et coopérer, 2 exigences du professionnalisme
- FICHE PRATIQUE : stimuler l'intelligence collective et la créativité : less chapeaux de bonos et la créativité
- FICHE PRATIQUE - Savoir ce que les autres perçoivent de vous et mieux connaître votre équipe : la fenêtre de Johari
- FICHE PRATIQUE - Utiliser des réseaux professionnels
- FOCUS - Les valeurs principales au travail
- FOCUS - La diversité générationnelle, enjeu incontournable du manager !
- FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : La collaboration
- LU POUR VOUS - La vérité sur ce qui nous motive
- REPORTAGE - La commune de Châtelet - La communication au service des ressources humaines
- REPORTAGE - CPAS de Tournai- La communication au service des ressources humaines
- VU POUR VOUS - Bâissez une équipe avec l'épreuve du marshmallow !
- ...



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la 'Maison RH' sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

IDENTIFIER, FORMER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Dans cette “pièce” essentielle de la Maison RH, nous abordons un enjeu majeur: anticiper, former et développer les compétences. Il s’agit de permettre à l’organisation de réaliser ses missions, d’atteindre ses objectifs stratégiques et de s’adapter aux évolutions sociétales en lien avec les transitions numériques et environnementales, et pour faire face aux défis de l’évolution des métiers et du recrutement dans la fonction publique.



Face aux transformations numériques, aux nouvelles attentes des citoyens et aux évolutions législatives, les administrations ne peuvent plus se contenter d’une gestion figée des compétences. Il devient essentiel d’adopter une approche proactive et continue, permettant d’anticiper les besoins, d’accompagner les agents tout au long de leur carrière et de valoriser le potentiel interne.

ANTICIPER ET CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DU PARCOURS DE L’AGENT

Les métiers du secteur public évoluent sous l’effet de nombreux facteurs : transformation numérique, nouvelles attentes des citoyens, évolution des cadres législatifs et réglementaires. Dans ce contexte, la gestion (et l’identification) des compétences ne peut plus se limiter à un exercice ponctuel lors du recrutement ou uniquement lié au système d’évolution de carrière. Elle doit être intégrée comme un processus continu tout au long du parcours de carrière de l’agent.

L’identification des compétences doit ainsi être réalisée à plusieurs moments clés :

- Lors du recrutement, il s’agit de mieux repérer les compétences transférables et le potentiel d’évolution plutôt que de chercher un profil “parfait”.
- Lors de l’intégration, en réalisant un “bilan des compétences” initial et des attentes des agents afin d’identifier les besoins de formation et les autres moyens de monter en compétences dès l’entrée en fonction.
- De manière récurrente, à travers des entretiens de fonctionnement, d’évaluation et de planification des compétences. Ces moments d’échange permettent

de suivre l’évolution des agents et d’ajuster les formations et accompagnements nécessaires.

- En prévision des mobilités (internes et externes), des évolutions de carrière, etc. en analysant les potentiels et en proposant des passerelles vers d’autres fonctions ou missions.
- En prévision des départs ou des fins de carrière pour identifier les compétences à transmettre.

L’objectif n’est plus simplement de “comblé des besoins”, mais de bâtir des parcours professionnels individualisés qui renforcent à la fois les agents et l’organisation.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE DEMAIN

Loin d’être un simple dispositif de mise à niveau, la formation est un levier stratégique qui permet d’aligner les compétences des agents avec les besoins de l’organisation et les évolutions du service public. Elle constitue un investissement durable, tant pour l’individu que pour l’institution.

L’investissement dans la formation permet aussi de

LA FORMATION COMME INVESTISSEMENT ET NON COMME UN COÛT

Trop souvent perçue comme une dépense, la formation doit être repositionnée comme un investissement stratégique. Un agent formé est un agent plus performant, plus engagé et mieux préparé aux défis de son poste. En renforçant la montée en compétences, les organisations publiques gagnent en efficacité, limitent les erreurs et augmentent la satisfaction des citoyens.

répondre aux défis liés aux tensions sur le marché de l'emploi. Lorsque les profils recherchés sont rares, il devient crucial de développer les compétences en interne plutôt que d'attendre un candidat idéal.

DONNER DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION POUR FIDÉLISER LES TALENTS

L'un des principaux leviers de motivation et de fidélisation des agents repose sur les perspectives d'évolution professionnelle. Dans un contexte où les nouvelles générations aspirent à des parcours professionnels diversifiés et enrichissants, proposer un plan de développement des compétences structuré est un atout majeur.

Les bonnes pratiques pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents incluent :

- L'identification et l'évaluation des compétences.
- L'élaboration de parcours de formation individualisés, qui tiennent compte des besoins de l'agent et des priorités stratégiques de l'organisation.
- La mise en place de dispositifs de mentorat ou de tutorat, favorisant le transfert de compétences et la montée en autonomie progressive.
- L'intégration de la formation comme un droit et une responsabilité partagée, où l'agent est acteur de son développement et peut être encouragé à proposer des formations alignées avec ses aspirations et les besoins du service.

POUR ALLER ENCORE PLUS LOIN ...

De nombreux articles des CRF INFO Magazines approfondissent cette thématique, notamment :

- ECOUTÉ POUR VOUS : c'est quand la pause ?
- ENTRETIEN avec Nicolas Roland - Exploration des tendances et enjeux de l'apprentissage de demain
- ENTRETIEN avec Karine Comblé - La déferlante du digital et de la pédagogie active dans la formation
- FICHE PRATIQUE - Le plan de formation
- FOCUS - Jouer... mais avec sérieux !
- FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : apprendre à apprendre
- LU POUR VOUS - Votre cerveau est extraordinaire
- MAISON RH - Maîtriser sa prise de parole en réunion
- REPORTAGE - développer les compétences en équipe
- REPORTAGE - Valider ses compétences. Facile, quand on est déjà dans le métier



VOS CRF INFOS MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE " IDENTIFIER, FORMER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES "

Vous souhaitez approfondir cette thématique ? Les CRF INFO Magazines regorgent de contenus utiles. Voici quelques numéros à ne pas manquer :

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



Ce magazine traite du principe du « 80/20 », soit un principe qui permet d'introduire une certaine proportion de formation continuée dans l'évolution de carrière des agents de la fonction publique locale et provinciale. À la suite de la signature, en janvier 2016, de la convention sectorielle 2013-2014, la formation du personnel a fait l'objet d'une attention particulière menant à une amélioration du régime des formations organisé par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale.

[Téléchargez le CRF INFO 10](#)

#11 - LA FORMATION EN ALTERNANCE DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX



Ce onzième numéro aborde le dispositif de la formation en alternance dans les pouvoirs locaux et provinciaux. Si, le système de l'alternance dans la fonction publique locale wallonne reste un mystère pour vous, découvrez sans plus attendre ce dossier qui vous permettra de faire la clarté.

[Téléchargez le CRF INFO 11](#)

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



Dans un monde en mutation rapide où les métiers évoluent et où les technologies transforment nos façons de travailler, la formation professionnelle prend une place centrale. Plus que jamais, elle accompagne les agents dans la mise à jour et le développement de leurs compétences pour faire face à des environnements complexes et incertains. [Téléchargez le CRF INFO 25](#)

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



Dans ce dernier numéro consacré à la formation des agents des pouvoirs locaux, découvrez comment structurer une stratégie de formation efficace pour répondre aux défis d'une administration en constante évolution. [Téléchargez le CRF INFO 28](#)

VOUS VOULEZ METTRE TOUT CELA EN PRATIQUE ?

Envie de mettre tout cela en place au sein de votre organisation? Participez au coaching "La formation (et le plan de formation) au cœur de votre politique RH"



ASSURER LE BIEN-ÊTRE

Dans cette « pièce » de la Maison RH, la gestion RH prend une dimension stratégique qui dépasse le simple cadre administratif, en devenant un pilier essentiel pour anticiper et structurer les compétences nécessaires à l'organisation publique de demain. Ce rôle central de la fonction RH dans l'évolution des collectivités exige un véritable changement de posture, tant pour les services RH que pour tous les échelons de management. Il ne s'agit plus seulement d'administrer le personnel, mais d'adopter une vision proactive où chaque acteur managérial, des managers de proximité jusqu'aux plus hauts niveaux, contribue activement à prévoir, à piloter, et à développer les talents.



Le bien-être des agents ne se limite pas à une obligation légale : il constitue un levier stratégique essentiel pour renforcer leur satisfaction et la performance collective. Un environnement de travail équilibré favorise l'engagement, réduit le stress et améliore la qualité des services publics.

BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UN DUO INDISSOCIABLE

Un agent qui évolue dans un cadre sain est plus motivé et productif. Lorsque les conditions de travail sont optimisées, les frustrations diminuent, laissant place à une implication plus forte.

Ce travail sur le bien-être passe notamment par :

- L'amélioration de l'environnement de travail : Des locaux adaptés, des équipements ergonomiques, et des espaces de collaboration favorisent une expérience de travail positive et agréable.
- Le contenu du poste : Permettre aux agents de développer leur autonomie, d'exercer pleinement leurs compétences, et de recevoir un feedback constructif et régulier sur la qualité de leur travail contribue fortement à leur satisfaction.
- La reconnaissance et la valorisation des efforts : Qu'elle soit formelle ou informelle, la reconnaissance est un levier puissant pour renforcer le bien-être et l'engagement des agents.

En d'autres termes, le bien-être ne se limite pas à éviter les risques, il s'agit aussi de construire un cadre de travail épanouissant où chaque agent peut se réaliser pleinement, tout en contribuant à la mission de l'organisation.

Le bien-être ne doit pas être une initiative isolée, mais une dynamique intégrée à toutes les pratiques RH. Chaque processus – de l'accueil des nouveaux agents à la gestion des compétences – doit inclure cette dimension pour assurer cohérence et impact.

Chaque initiative RH, qu'elle concerne l'intégration des nouveaux agents, la gestion des compétences, ou encore la planification des carrières, doit tenir compte de cette dimension transversale. Par exemple :

- Lors de l'accueil et de l'intégration, un parcours structuré permet de réduire l'angoisse des nouveaux arrivants en leur offrant un cadre clair et rassurant dès leurs premiers jours.
- Dans le développement des compétences, des plans de formation adaptés permettent aux agents de se sentir valorisés et soutenus dans leur évolution professionnelle.
- Au moment des évaluations, des entretiens de qualité, axés sur la bienveillance et l'échange constructif, favorisent un climat de confiance et renforcent l'engagement des agents.
- Cette vision intégrée du bien-être garantit une cohérence entre les différents processus RH, tout en instaurant une culture organisationnelle positive et respectueuse des besoins des agents.

DES ACTIONS CONCRÈTES POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE

Pour renforcer le bien-être au sein de l'organisation, plusieurs initiatives peuvent être envisagées :

- Prévenir les risques psychosociaux → Identifier et traiter les sources de stress.

- Offrir un soutien adapté → Accès à des dispositifs psychologiques et accompagnement RH.
- Favoriser l'équilibre de vie → Flexibilité du travail, adaptation des horaires.
- Créer une dynamique collective → Teambuilding, événements internes.
- Valoriser les contributions.

VOS CRF INFOS DÉDIÉS À LA PIÈCE ASSURER LE BIEN-ÊTRE

Vous retrouverez de nombreux articles dans les CRF INFO magazines consacrés à cette thématique, parmi lesquels :

#4 - MOTIVATION ET ABSENTÉISME



Ce quatrième numéro aborde deux notions importantes pour les organisations que sont l'absentéisme et la motivation. A travers des témoignages de terrain, des analyses et les résultats d'une enquête, il s'agira d'appréhender les différentes facettes de l'absentéisme et de définir les différents facteurs qui favorisent l'implication et la motivation des travailleurs.

Découvrez le CRF INFO 4

#5 - TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES



À partir du constat de la pyramide des âges vieillissante de nos organisations, l'objectif de ce dossier est de vous amener à réfléchir sur les connaissances critiques au sein de votre organisation et de vous proposer quelques outils simples pour transférer ces connaissances. Retrouvez également dans ce dossier les témoignages de deux entités : la Province du Brabant wallon et la commune de Tubize. **Découvrez le CRF INFO 5**

#22 - LE MÉTIER DE DIRECTEUR GÉNÉRAL, ÉQUILIBRISTE ?



Ce 16ème numéro a pour objectif d'aborder la gestion de projet et le management à distance, une thématique multifacette et un mode d'organisation particulièrement efficace qui ont gagné leurs lettres de noblesse car leurs applications sont infinies, dans tous les secteurs et dans toutes les structures organisationnelles, tant de petites que de grandes tailles.

Découvrez le CRF INFO 22

ENVIE DE METTRE TOUT CELA EN PLACE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION ?

Le CRF accompagne au développement de cette posture managériale puisqu'il offre depuis 2019 aux managers des pouvoirs locaux un module d'accompagnement Start RH (<https://crf.wallonie.be/start-rh-2024.html>). La séquence 1 "Découvrez les spécificités de la fonction publique locale" est destinée aux nouveaux entrants dans la fonction publique locale et la séquence 2 "Développez vos compétences managériales et votre réflexivité" est destinée aux managers en fonction depuis plus de 3 ans.



POUR ALLER PLUS LOIN ...

- ECOUTÉ pour vous - Happy work
- ECOUTÉ pour vous - Et si on avançait ?
- ENTRETIEN - La Fabrique Spinoza - Devenir passeur de bonheur au travail et réaliser sa nature profonde ...
- FICHE PRATIQUE - La charge mentale au travail
- FICHE PRATIQUE - Registre de faits de tiers
- FOCUS - Comment organiser son bureau pour être plus productif ?
- FOCUS - Dormir au travail
- FOCUS - Bore-out : l'ennui au travail
- FOCUS - Un environnement favorable à l'apprentissage et à la mémorisation, oui mais comment ?
- IN SITU - Fiche de poste et bien-être au travail
- BRÈVE - Le stress et les émotions sont contagieux
- BRÈVE - Le burnout causé par les emails
- BRÈVE - Kaizen : ensemble à petits pas
-



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la 'Maison RH' sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

ÉVALUER ET RECONNAÎTRE

Dans cette « pièce » de la Maison RH, nous abordons une fonction essentielle mais parfois mal perçue : l'évaluation.

Trop souvent vue comme un simple exercice administratif conduisant à l'évolution de carrière – voire comme une sanction –, elle doit être repositionnée comme un outil de dialogue, de reconnaissance et de progression.



Loin d'être une formalité, l'évaluation bien menée permet de clarifier les attentes, de valoriser les contributions des agents et de définir des pistes d'amélioration, dans un esprit constructif. Lorsqu'elle est centrée sur l'écoute et le développement, elle devient un véritable levier de motivation et d'engagement.

L'ÉVALUATION COMME OUTIL DE DIALOGUE ET DE COMPRÉHENSION MUTUELLE

L'évaluation ne doit pas être un moment de jugement unilatéral, mais un espace de dialogue structuré et bienveillant entre managers et agents. Elle vise à renforcer la compréhension mutuelle entre les agents et leurs managers en clarifiant les objectifs, en mettant en lumière les réussites, et en identifiant les besoins pour l'avenir. Cette posture, centrée sur l'écoute et la co-construction, permet de dissiper les malentendus et d'aligner les attentes des deux parties.

Pour parvenir à cet objectif, il est important de repositionner l'évaluation comme un outil de dialogue. Les entretiens doivent être perçus comme un espace bienveillant où les agents peuvent exprimer leurs points de vue, recevoir des retours valorisants, et explorer les opportunités de développement. Une évaluation réussie est celle qui encourage les agents à se sentir écoutés, compris, et soutenus dans leur parcours professionnel.

LA RECONNAISSANCE : UN MOTEUR D'ENGAGEMENT

L'un des rôles fondamentaux de l'évaluation est de servir de tremplin à la reconnaissance. Loin d'être un simple bilan, elle offre une occasion précieuse de valoriser les efforts et les contributions des agents. La reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, est un puissant levier pour renforcer l'engagement et le bien-être des équipes.

Les bonnes pratiques en matière de reconnaissance incluent :

- Mettre en avant les réalisations individuelles et collectives : Lors des entretiens d'évaluation, les managers doivent consacrer du temps à souligner les réussites et les efforts des agents.
- Favoriser un feedback constructif et équilibré : Un feedback positif et motivant, appuyé sur des exemples concrets, aide les agents à se sentir valorisés tout en identifiant des axes d'amélioration dans une perspective bienveillante.
- Saisir les opportunités pour des remerciements sincères : Un mot de reconnaissance sincère, même dans un cadre formel, peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement.

L'évaluation s'inscrit alors dans une logique de reconnaissance et de motivation, privilégiant la valorisation des agents et l'encouragement au développement plutôt qu'une approche centrée sur la sanction.

UNE ÉVALUATION TOURNÉE VERS L'AVENIR

L'évaluation n'est pas seulement un regard sur le passé, mais aussi une opportunité pour tracer des perspectives d'avenir. Elle doit permettre aux agents de mieux comprendre comment leur rôle s'inscrit dans les objectifs stratégiques de l'organisation et quelles sont les opportunités pour développer leurs compétences et relever de nouveaux défis.

Pour maximiser l'impact de l'évaluation, les organisations peuvent :

- Utiliser l'évaluation pour fixer des objectifs motivants et alignés,
- Identifier des besoins de formation ou de développement,
- Créer une dynamique de progression continue,
- Repositionner l'évaluation comme une opportunité et non une contrainte..

POUR ALLER PLUS LOIN ...

- FICHE PRATIQUE : La reconnaissance au travail : comment la mettre en œuvre ?
- ENTRETIEN avec FLORENCE STINGLHAMBER : Inscrire son organisation dans la modernité : reconnaissance et engagement des travailleurs
- ENTRETIEN avec Alain Coenen – L'humain au centre du développement de la commune
- LU POUR VOUS - L'évaluation du personnel
- ...



Toutes les ressources dédiées à cette pièce de la 'Maison RH' sont disponibles sur la plateforme internet du Conseil régional de la Formation.

VOS CRF INFOS MAGAZINES DÉDIÉS À LA PIÈCE 'ÉVALUER ET RECONNAÎTRE'

Vous retrouverez de nombreux articles dans les CRF INFO magazines consacrés à cette thématique, parmi lesquels :

#1 : LA PERFORMANCE DANS LES ADMINISTRATIONS



Ce premier magazine se focalise sur une notion dont on entend souvent parler : la performance... notion dans l'air du temps, cette performance s'applique tout à la fois aux individus, aux organisations ou encore aux équipes. Toutefois, se pose la question de savoir comment le secteur public peut s'approprier ces modes de fonctionnement – davantage adaptés au secteur privé – au regard du contexte et de la structure de nos administrations, ce à quoi nous tentons d'apporter certaines réponses concrètes. Sans avoir pour ambition ni prétention d'apporter LA solution.

[Téléchargez le CRF INFO 1](#)

#3 - CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH



Ce numéro se concentre sur le modèle de la « maison RH » créé par le CRF. Ce concept, abordé dans le cadre d'un coaching et du programme CO3, est explicité dans ce numéro. Il s'agit de poser les fondations à l'ensemble d'une démarche cohérente en matière de ressources humaines, envisageant l'ensemble des activités qu'une organisation doit assumer pour mener à bien une politique de gestion des ressources humaines, ce qui va de la planification, du recrutement, de l'accueil, en passant par la mobilisation, la formation, le bien-être et l'évaluation.

[Téléchargez le CRF INFO 3](#)

ENVIE DE METTRE TOUT CELA EN PLACE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION ?

Envie de mettre tout cela en place au sein de votre organisation? Participez au coaching "Comprendre les comportements et les décisions des individus grâce aux neurosciences"





ADAPTER LA MAISON RH À VOTRE CONTEXTE : UNE APPROCHE SUR-MESURE

L'application du concept de la Maison RH repose sur deux principes fondamentaux :

- Assurer la cohérence des processus RH. Il s'agit de vérifier qu'aucun processus RH ne fonctionne en silo et de veiller aux interactions entre les différentes "pièces" pour éviter les incohérences et garantir une gestion fluide et efficace.
- Personnaliser chaque élément. Il s'agit d'adapter les outils et les pratiques RH en fonction des priorités spécifiques de votre organisation.

Quelques questions à se poser avant de se lancer :

- Quels sont les enjeux RH prioritaires de mon organisation (recrutement, motivation, gestion des compétences...) ?
- Quels processus RH fonctionnent bien et lesquels nécessitent des améliorations ?
- Comment assurer une cohérence entre les différents volets RH (de l'intégration à l'évaluation, en passant par la formation) ?
- Quels outils existent déjà et comment peuvent-ils être optimisés ?

Et pour vous accompagner dans la construction de votre maison RH, le coaching "Réalisez votre diagnostic RH

et un état des lieux de votre politique RH" sera à votre disposition dès septembre 2025.

UNE MAISON RH ADAPTABLE À LA TAILLE ET AUX SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE ENTITÉ

Les différents éléments de la Maison RH ne fonctionnent pas en silo. Il est essentiel de penser votre gestion RH comme un tout, où chaque processus interagit avec les autres et contribue à la stratégie globale de votre organisation.

Prenons quelques exemples concrets :

- Un recrutement efficace repose sur des descriptions de fonction actualisées, mais aussi sur une gestion proactive des compétences et une politique de formation adaptée.
- Un parcours d'intégration structuré facilite l'engagement des agents dès leur arrivée, mais il doit aussi s'inscrire dans une dynamique plus large de motivation, de fidélisation et de bien-être.
- Une évaluation des performances constructive ne peut être efficace que si elle est accompagnée d'un système de reconnaissance et d'une gestion des compétences qui ouvre des perspectives d'évolution.
- L'enjeu est donc de s'assurer que chaque pièce de votre Maison RH interagit avec les autres, en créant un écosystème RH fluide et pertinent.

UNE VISION D'ENSEMBLE SUR VOTRE RH: CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons sortir du cadre théorique pour passer à l'action : comment chaque entité peut-elle s'approprier le concept de la Maison RH et le mettre en œuvre de manière adaptée à ses besoins ?

Si la Maison RH propose un cadre structuré, elle ne doit être ni rigide ni uniforme. Chaque entité locale – qu'elle dispose d'un service RH structuré ou qu'elle gère ses ressources humaines de manière plus transversale – doit pouvoir personnaliser cette approche en fonction de ses spécificités.

Nous pouvons illustrer ce lien entre les processus RH au travers d'un objectif opérationnel :

Objectif opérationnel lié à la réalisation de descriptions de fonction et liant au plan de formation

D'ici [date spécifique], l'objectif est de disposer d'une description de fonction pour chaque membre du personnel. Chaque description inclura la mission, les compétences prioritaires, les objectifs, ainsi que, le cas échéant, un parcours de développement personnalisé. Cela permettra d'assurer une meilleure adéquation des compétences, de faciliter les plans de formation et de favoriser une implication accrue des agents dans leur propre évolution.

Au-delà, en fonction de la taille de votre pouvoir local et de ses spécificités, une série d'éléments mériteront d'être pris en compte :

- Pour une petite entité sans service RH dédié : la gestion des ressources humaines est souvent répartie entre plusieurs acteurs (secrétaire communal, responsables de service...). L'important sera ici de mettre en place des outils simples, efficaces et mutualisables, en veillant à éviter la dispersion des actions RH.
- Pour une entité de taille moyenne : le défi consiste à structurer progressivement les processus RH, en

s'appuyant sur des outils adaptés tout en assurant une certaine flexibilité.

- Pour une grande administration : la question sera davantage de garantir la cohérence et l'harmonisation des pratiques RH entre les différents services, tout en tenant compte de la diversité des métiers et des profils.

S'APPUYER SUR LES OUTILS ET LES BONNES PRATIQUES EXISTANTES

Le CRF met à disposition plusieurs ressources pour accompagner l'implémentation de la Maison RH :

- Scillus → Base de données de descriptions de fonction adaptées aux réalités des pouvoirs locaux.
- CRForm → Catalogue et agenda de toutes les formations existantes.
- Focus Carrière → Pour structurer l'évolution des agents au sein de l'organisation.

L'ADN du CRF repose sur le partenariat et s'appuie sur une logique d'échange de bonnes pratiques. S'inspirer des réussites d'autres entités locales est un excellent levier d'accélération pour structurer votre Maison RH. Pour ce faire, le CRF INFO est à votre disposition.

Astuce : Consultez les témoignages d'entités locales ayant mis en œuvre la Maison RH dans les nombreux numéros CRF INFO, accessibles sur la plateforme du CRF.





REPORTAGE

UNE JOURNÉE PAS COMME LES AUTRES À LA COMMUNE D'HASTIÈRE : ACCUEIL DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

Reportage rédigé par Valérie Défeche, Directrice générale de la commune d'Hastière & Arnaud Saussez, adjoint de la Directrice générale et participant au module Start RH.

Le 12 septembre 2024, la Commune de Hastière a organisé une matinée pas comme les autres : un petit-déjeuner convivial pour accueillir les nouveaux collaborateurs ayant rejoint les services communaux entre décembre 2023 et septembre 2024. Une initiative inédite qui a permis de renforcer les liens et de poser les bases d'une future politique d'intégration. Retour sur cet événement enrichissant.

UN CONSTAT DE DÉPART : UN BESOIN D'ACCUEIL STRUCTURANT

Avec l'arrivée récente de plusieurs agents, tant ouvriers qu'employés administratifs, la Direction générale a pris conscience qu'aucune politique d'intégration formelle n'existait encore au sein de la commune. Le service des Ressources Humaines étant en cours de structuration, il était essentiel de créer un moment d'échange pour recueillir les retours des nouveaux collaborateurs et poser les bases d'une meilleure communication interne.

UNE ORGANISATION RÉFLÉCHIE ET PARTICIPATIVE

La réflexion à l'origine de cet événement a été initiée par Valérie Défeche, Directrice générale, et Arnaud Saussez, son adjoint, qui ont mis en place un petit-déjeuner d'accueil. Un moment choisi avec soin : d'une part, car la gourmandise est une tradition à Hastière, et d'autre part, car il s'agit d'un format convivial propice aux discussions informelles.



Pour anticiper les attentes des nouveaux venus, un questionnaire leur avait été envoyé en amont. Bien que peu de réponses aient été recueillies par écrit, la richesse des échanges le jour J a largement compensé ce manque.

DES OBJECTIFS CLAIRS

Cette rencontre avait plusieurs ambitions :

- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs et renforcer l'esprit d'équipe.
- Recueillir des retours constructifs pour améliorer l'accueil des futurs employés.
- Montrer que la Direction est accessible tout en instaurant un cadre clair.
- Identifier les manques en matière de communication et de procédures internes.

LE DÉROULEMENT DE LA MATINÉE

Dès 8h30, les dix participants se sont réunis autour d'un buffet concocté par notre nouvelle Coordinatrice POLLEC. Celui-ci était composé de café, thé et produits locaux. Après une introduction par l'Adjoint de la Directrice générale, chacun a été invité à se présenter de manière originale grâce au jeu TOTEM[1] : un exercice ludique où les participants devaient choisir un animal les représentant. Entre la libellule, le chimpanzé, la tortue ou encore le chien de prairie, cet échange a suscité de nombreux sourires et discussions.

Les discussions se sont ensuite organisées autour de plusieurs thématiques clés, notées sur des tableaux et alimentées par des post-it :

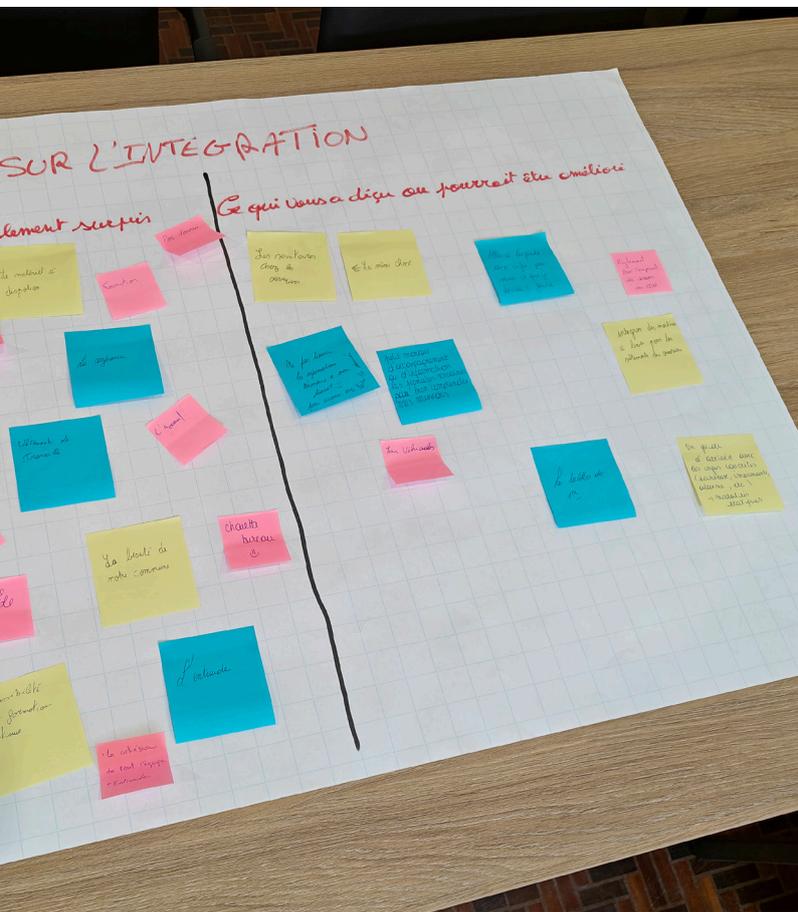
- Retour sur leur intégration.
- Points forts et axes d'amélioration.
- Communication et management.
- Outils et procédures internes.
- Conditions de travail et locaux.

L'ambiance détendue a encouragé des échanges spontanés et constructifs, permettant à chacun de partager son ressenti en toute transparence.

UN PREMIER BILAN TRÈS POSITIF

Les retours des participants ont été unanimes : l'initiative a été très appréciée et a permis de mettre en lumière des axes d'amélioration clés. Parmi les observations marquantes :

- Un besoin d'améliorer la communication à l'arrivée des nouveaux agents pour éviter qu'ils ne se sentent perdus.
- Un manque de procédures claires, notamment concernant les rôles et outils disponibles.
- Une intégration humaine globalement positive, mais pouvant être encore mieux accompagnée.



DES ACTIONS CONCRÈTES POUR L'AVENIR

Suite à cette réunion, plusieurs mesures vont être mises en place :

- Un Welcome Pack sera distribué à chaque nouvel arrivant, avec des objets utiles différenciés selon leur fonction (mètre pour les ouvriers, bloc-notes pour les employés administratifs, ainsi que divers goodies).
- Une politique d'intégration plus structurée, notamment avec la mise en place de procédures internes claires.
- L'organisation régulière de ces rencontres, avec un objectif réaliste de deux fois par an.

UNE EXPÉRIENCE À RENOUVELER

Cette matinée a confirmé l'importance d'un accueil chaleureux et structurant pour les nouveaux collaborateurs. En plus de favoriser leur bien-être, elle permet de détecter des axes d'amélioration essentiels pour l'ensemble des services. Avec la structuration du service GRH, la Commune de Hastière est bien décidée à faire de l'intégration un véritable levier de cohésion interne, de bien-être au travail et de performance collective.

L'ARRIVÉE D'UNE GESTIONNAIRE RH POUR STRUCTURER L'INTÉGRATION

Depuis avril 2025, la commune a accueilli une nouvelle Gestionnaire des Ressources Humaines, qui aura pour mission d'améliorer encore la politique d'intégration en collaboration avec la Direction.

Ce premier petit-déjeuner n'était donc qu'un début... et une belle réussite !

Le prochain grand défi de la commune d'Hastière? Elaborer une charte de ses valeurs !

[1] Idée directement inspirée de la première journée du Module 1 Start RH, organisée le 10 septembre 2024

REPORTAGE

UN PLAN DE CONTINUITÉ POUR FAIRE FACE AUX ATTAQUES DE CYBERSÉCURITÉ : TÉMOIGNAGE DU CPAS DE NAMUR

En 2024, nous avons rédigé dans le CRFInfo plusieurs articles en lien avec la cybersécurité, préoccupation essentielle dans notre société digitalisée, dans un contexte où les cyberattaques se multiplient. Les dirigeants des pouvoirs locaux et provinciaux sont de plus en plus confrontés à cette problématique : sa compréhension et son appropriation sont essentielles pour assurer la sécurité et la continuité des services. La cybersécurité implique des mesures techniques mais également organisationnelles, ainsi que la mobilisation de compétences.

Au CPAS de Namur, la cybersécurité est une réalité concrète : de la direction aux agents, tous ont bien conscience des risques et des enjeux de la cybersécurité. Les différents services sont impliqués et travaillent sur les moyens de prévenir et de vivre une cyberattaque sur base d'un plan de continuité des systèmes d'information.

Dans cet article, nous vous invitons à découvrir comment, après avoir pris conscience des risques, la DPO et le directeur IT ont élaboré un plan de continuité, obtenu le soutien de leur hiérarchie, communiqué et impliqué les différents services afin de mettre en œuvre des actions concrètes et priorisées dans le but de permettre au CPAS (ainsi qu'à ses maisons de repos) d'anticiper les conséquences potentielles d'une cyberattaque, de mettre en place des solutions lui permettant de poursuivre ses activités essentielles en situation de crise, et de se relever dans des délais raisonnables.

LA PRISE DE CONSCIENCE

« *La question n'est pas de savoir si on sera attaqués mais quand ?* »

Le sujet était dans l'air et le dossier sur la table de la DPO (Déléguée à la Protection des Données) et du Directeur du service IT du CPAS de Namur depuis de nombreux mois, mais la réelle prise de conscience de l'urgence de la situation est venue lorsqu'un nombre grandissant d'entreprises publiques de leur environnement direct ou aux mêmes finalités ont été victimes de cyberattaques sur une très courte période. Bien que des mesures étaient déjà en place, il a été décidé, en accord avec le Directeur général, que la protection du CPAS contre les cyberattaques et la mise en place d'un plan de continuité devenait un dossier prioritaire du CPAS.



Pour eux, la continuité des systèmes d'information du CPAS est une problématique qui concerne tant la DPO (également CSI - Conseillère en sécurité de l'information du CPAS) que le département IT. Ils y travaillent en étroite collaboration, estimant que leurs approches métier du sujet sont complémentaires. Ils portent le projet d'une même voix, ce qui amène de la cohérence au projet, lui donne « du poids » et facilite l'adhésion de l'organisation. C'est en collaboration étroite qu'ils élaborent ce projet et le suivront dans la durée.

LE PLAN DE CONTINUITÉ

LA MÉTHODOLOGIE

« Que fait le CPAS concernant ce risque ? »

Vu l'urgence de la situation, ce qui a été travaillé en priorité dans le plan de continuité des systèmes d'information, ce sont les risques en lien avec les cyberattaques. Néanmoins, les conséquences de bien d'autres risques (inondation, coupure de courant, etc.) trouvent des solutions dans les mesures envisagées pour prévenir et lutter contre les cyberattaques. Ensemble, ils ont travaillé selon la méthodologie suivante : une large documentation basée sur leurs lectures techniques, des formations, mais surtout les témoignages concrets d'organisations ayant vécu une cyberattaque, leuront permis d'élaborer un document centralisant les pistes d'actions à mener dans les différents secteurs de l'organisation, de les prioriser, puis de les décliner en actions concrètes.

Les multiples conséquences d'une cyberattaque recensées dans les exemples collectés sont parfois surprenantes. En effet, on ne pense pas forcément au fait que les numéros de téléphone des personnes à avertir ne seront plus accessibles s'ils sont uniquement disponibles sous forme digitale, que les photocopieuses ou les frigos connectés seront hors services ou que l'avenant au contrat relatif au télétravail doit être modifié afin de pouvoir annuler le télétravail en temps de crise.

Une fois la phase de collecte d'informations et de pistes de solutions finalisée, les éléments recensés ont été confrontés avec la réalité de terrain du CPAS de Namur. Quels sont les outils et solutions qui sont déjà en place ? Quels sont les chantiers informatiques, techniques et organisationnels à mener avec plus ou moins de célérité ?

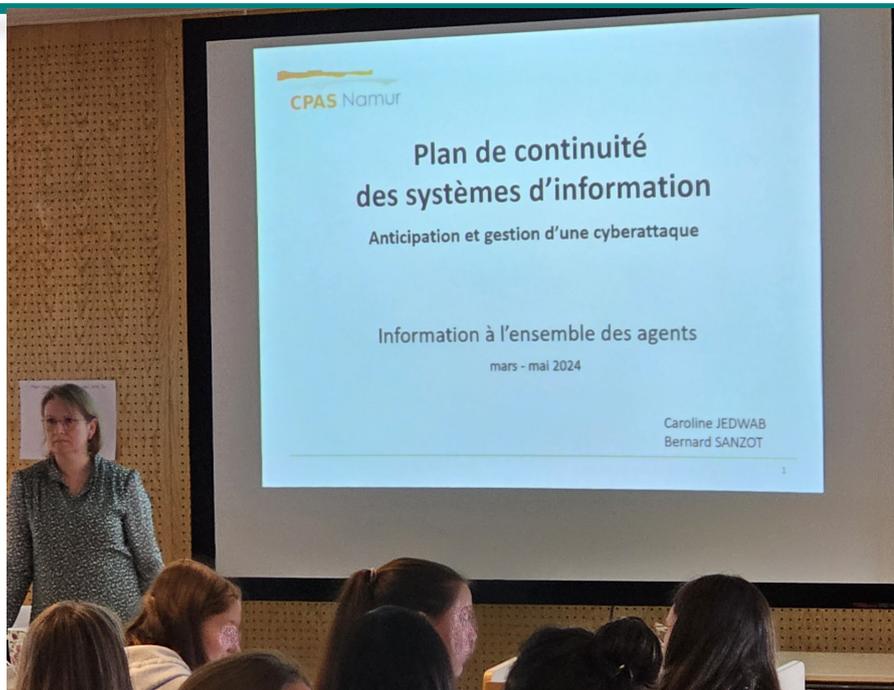
Il est ressorti de ce travail d'analyse des actions à mener (identifiées comme des « chantiers ») qui concernent les différents secteurs de l'organisation avec des mesures à prendre en matière de dispositifs informatiques, de gestion des bâtiments, de copies papier des documents essentiels de l'organisation, de gestion de crise, mais aussi et surtout en matière de gestion des ressources humaines.

Il est néanmoins impossible d'être exhaustif : la spécificité d'une cyberattaque est son incertitude, ce qui accroît la difficulté de prévoir le risque et de le gérer. Puisque l'incertitude ne peut être levée, il s'agit de s'y préparer au mieux.

Les chantiers identifiés ont été priorisés en fonction des risques qui y sont associés tout en donnant la priorité aux chantiers visant à limiter le risque que le CPAS soit attaqué.

Ces chantiers ont pour vocation, outre la résolution des problèmes, d'impliquer les différents services concernés. Les chantiers seront confiés aux services en fonction de leurs spécificités : le service travaux travaillera par exemple sur le chantier des accès aux bâtiments alors que le département RH travaillera à la répartition du personnel en cas de crise, la direction à la formation des agents de la cellule de crise et le département IT à la recherche de solution de consolidation de l'infrastructure informatique.

L'objectif est de faire de ce plan de continuité un projet d'entreprise vivant, utile et qui parle à chaque membre du personnel, et non un document purement administratif validé au plus haut niveau et rangé dans une armoire. Il s'agit de répondre concrètement aux défis que posent les cyberattaques en matière d'anticipation et de gestion.



LES APPUIS

Pour que le plan de continuité puisse être mené, les porteurs de projets ont d'abord obtenu le soutien de leur hiérarchie. La réalité de la menace, l'importance d'élaborer une stratégie en matière de cybersécurité ainsi que les différentes pistes d'action identifiées ont été présentées à M. Sorée, le Directeur général du CPAS de Namur. Convaincu de l'importance de la démarche, il a accordé sa confiance et son appui aux porteurs de projets. L'ensemble du Bureau Permanent puis du Codir a ensuite été sensibilisé et convaincu. La démarche, puis le plan d'actions, ont ainsi été validés et soutenus, ce qui a permis aux porteurs de projet de disposer de temps, de légitimité et de moyens.

L'IMPLICATION DES CHEFS DE SERVICE ET DES « AGENTS RESSOURCES »

Une fois la hiérarchie acquise au projet, l'étape suivante a été de sensibiliser la quarantaine de personnes ressource qui ont été identifiées par les chefs de département pour mener la réflexion au sein des différents services et secteurs de l'organisation. Pour être efficace, la stratégie de cybersécurité doit absolument tenir compte de la réalité de terrain. Le recours aux personnes ressources est très utile car elles connaissent parfaitement les activités de leur service et son fonctionnement, tout en limitant le nombre d'intervenants afin de rationaliser et personnaliser les échanges et la mise en œuvre.

Concrètement, chaque secteur d'activité a rempli une fiche visant à guider sa réflexion sur la manière d'anticiper les conséquences d'une cyberattaque sur ses activités. Les réflexions portent sur l'identification et la poursuite des activités strictement obligatoires du secteur, sur la manière de contacter ses utilisateurs, de disposer en toutes circonstances des documents de référence indispensables à la poursuite de ses activités, ... La question de la réaffectation potentielle des agents est également posée à chaque secteur via cette fiche: aura-t-il besoin d'agents supplémentaires pour réaliser des tâches rendues plus chronophages sans informatique ou, au contraire, sera-t-il en mesure de mettre des agents à disposition d'autres secteurs? Cette étape permet à chacun de réfléchir à partir d'un questionnaire structuré à ce qui peut être anticipé.

Les mesures à prendre ne sont pas imposées même si des pistes sont suggérées, c'est à chaque secteur de trouver et d'identifier les mesures et solutions qui lui permettront de fonctionner au mieux en situation de crise. Les choix opérés par les services seront examinés et validés par l'équipe projet et la hiérarchie afin de s'assurer que les options envisagées sont réalistes et fonctionnelles.

Le plan de continuité du CPAS de Namur est donc un plan d'action coconstruit, adapté à l'organisation, respectant les spécificités métiers et prenant en compte le matériel numérique spécifique utilisé. Le plan de continuité devant intégrer les nouveaux outils, les nouvelles législations et inclure les nouveaux agents, il s'agit d'un projet qui devra sans cesse être actualisé et mis à jour. Pour être pleinement utile le jour de l'attaque, ce plan devra entrer dans les pratiques journalières et engendrer de nouveaux réflexes pour la grande majorité des travailleurs, comme veiller à systématiser l'actualisation de la copie papier de certains documents clés du service.

L'INFORMATION À L'ENSEMBLE DES AGENTS ET LA DIFFUSION D'UNE CULTURE CYBER-RÉSILIENTE

“Ce que chacun peut faire pour limiter le risque et gérer ses éventuelles conséquences.”

L'ensemble des agents du CPAS de Namur ont été sensibilisés à la cybersécurité et à la gestion de crise. Le plan de continuité leur a été présenté et expliqué. Un point d'attention spécifique a été fait sur ce que chaque agent peut faire concrètement pour aider à la sécurité informatique du CPAS et à un déroulement optimal de la période de gestion de crise en cas d'attaque.

Associer les utilisateurs leur permet d'être mieux préparés à une cyberattaque et à ses conséquences. En outre, chaque nouveau collaborateur reçoit une formation lors de son entrée en fonction sur les règles RGPD et sur l'hygiène informatique à adopter.

LA MISE EN ŒUVRE

Le plan de continuité du CPAS de Namur se structure en quatre dimensions : éviter, se préparer, gérer une cyberattaque, reprendre les activités. Il doit permettre d'agir rapidement en ayant identifié au préalable les actions prioritaires à mener et les réponses à apporter. En cas de cyberattaque, la procédure est claire : constater, évaluer, contenir, atténuer (communiquer tôt et souvent), et reprendre l'activité.

De nombreuses mesures/chantiers identifiés dans la mise en place du plan de continuité sont rapides à mettre en place et n'ont pas de coût, ce sont des “quick-wins” importants car ils permettent de se sentir avancer dans le projet. Par ailleurs, d'autres chantiers comme des marchés de service ou le passage en revue systématique des solutions imaginées par les secteurs demanderont de nombreux mois de travail.

LES COMPÉTENCES MOBILISÉES

DES COMPÉTENCES MULTIPLES ET COMPLÉMENTAIRES

La conduite d'un tel projet nécessite un ensemble de compétences, qui, pour nos interlocuteurs, ne sont mobilisables qu'en travaillant en collaboration avec l'ensemble des secteurs de l'organisation (Direction, IT, DPO, RH, marchés publics, ...).

La gestion de projet

Pour conduire ce plan de continuité, Mme Jedwab a principalement mobilisé et développé ses compétences en gestion de projet.

L'apprentissage continu

De son côté, Monsieur Sanzot met en évidence l'importance de l'apprentissage continu pour les agents de son département. D'ailleurs, la capacité d'auto-formation est un point d'attention lors du recrutement dans le service IT.

Le facteur humain est un élément central dans la résilience des organisations face à la cybersécurité. La formation des employés figure parmi les mesures essentielles

préconisées dans la mise en place d'un plan d'actions en matière de sécurité.

La communication

La communication est essentielle dans la mise en place du plan de continuité car elle permet d'expliquer la démarche institutionnelle à l'ensemble des agents et de les faire adhérer au projet. Il faudra veiller à ce que cette communication reste active dans le temps, sans oublier de sensibiliser les nouveaux travailleurs.

La qualité de la communication interne et externe en cas d'attaque sera déterminante dans la gestion de crise. Le CPAS de Namur estime que les chantiers relatifs à ces aspects devront être menés en priorité afin d'anticiper tout ce qui peut l'être dans cette matière.

La bienveillance

“La bienveillance sera essentielle pour traverser la crise.”

LA CYBERSÉCURITÉ EST ÉGALEMENT UNE AFFAIRE D'ATTITUDE.

Une fois l'attaque survenue, il va y avoir énormément de pressions internes et externes. Il serait totalement destructeur pour l'organisation et plus spécifiquement pour les agents qui se débattront sans relâche pour rétablir l'activité, de voir cette pression amplifiée par des remarques destructrices et des bruits de couloir déplaisants du type « Ils auraient quand même pu... », « Ils auraient dû... », « Avec tout ce qu'on entend, il aurait quand même été facile de ... ». La communication large sur ce qui est en place dans le cadre du plan de continuité a également pour objectif de conscientiser l'ensemble du personnel sur le fait que ce risque est pris en charge, que le CPAS y travaille assidument. Cette communication sur le travail réalisé a pour double objectif de rassurer les travailleurs sur le fait que le problème est connu et anticipé mais également de limiter, dans la mesure du possible, les propos négatifs et cassants.

La bienveillance devra également être présente entre les services pendant la période de crise. Il est important que chacun prenne conscience que l'ensemble des secteurs et agents seront déstabilisés et qu'il faudra veiller à la qualité des relations humaines dans l'ensemble des échanges professionnels tout au long de la période de crise qui sera assurément longue.

La déstabilisation profonde que peut représenter une cyberattaque pour certains agents a également été anticipée dans le plan de continuité qui prévoit une proposition d'intervention de psychologues de la médecine du travail pour l'ensemble des services.

Il a également été identifié comme essentiel de veiller spécifiquement au bien-être des agents de l'IT en cas de cyberattaque. Il s'agit de travailleurs qui pourront ressentir, plus que d'autres, un fort sentiment de responsabilité par rapport à la crise et à sa résolution. Ils seront préservés, autant que possible, des pressions externes pour pouvoir se concentrer sur le travail de nettoyage et de reconstruction. Il s'agit d'un secteur qui sera mis à rude épreuve, il est donc essentiel d'anticiper « à froid » le travail en doublure et la gestion d'horaires de

crise qui permettront à chacun de disposer de plages de repos impératives pour sa santé physique et mentale.

CONCLUSION

La mise en place d'un plan de continuité des systèmes d'information axé cybersécurité tel que le CPAS de Namur souhaite le développer nécessite une collaboration étroite entre le service IT et le DPO, ainsi que l'implication de tous les agents et des différents niveaux de la hiérarchie. Grâce à une démarche structurée et validée à tous les niveaux, les CPAS peuvent mieux se préparer aux cyberattaques et assurer la continuité des services essentiels. La sensibilisation, la formation continue et le soutien de la direction sont des éléments clés pour le succès de cette initiative.



BERNARD SANZOT

Diplômé en informatique de gestion à l'IESN, il est le premier informaticien diplômé du CPAS de Namur, entré en service en 1989. Créateur de la cellule développement au sein du département informatique et initiateur de nombreux logiciels

internes complémentaires aux applications métiers acquises auprès de partenaires externes, il est, depuis 2020, Directeur du Département IT qui compte actuellement 12 agents.



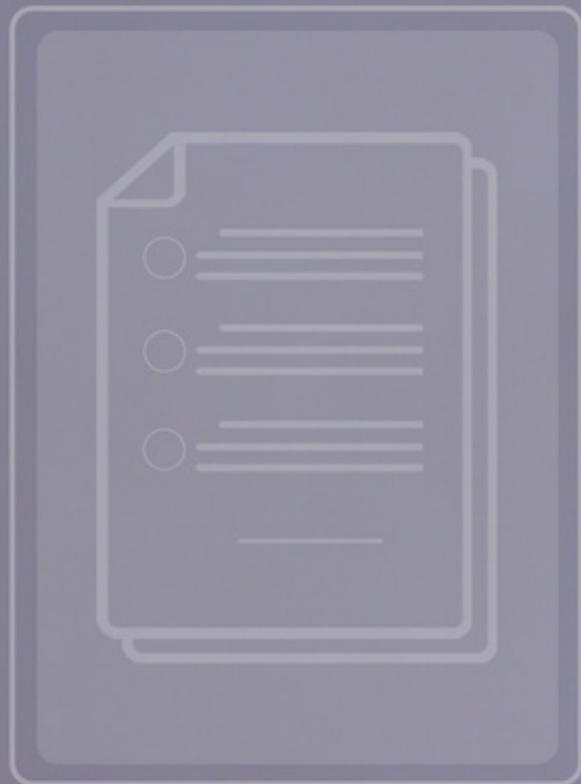
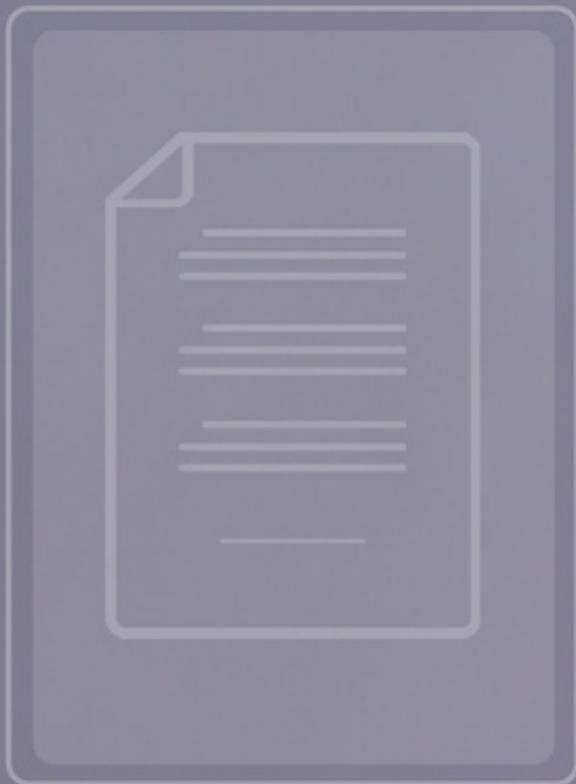
CAROLINE JEDWAB

Romaniste de formation avec une licence complémentaire en gestion culturelle, Caroline Jedwab a enseigné le français des affaires à l'UHasselt pendant quelques années et a également travaillé au développement d'outils d'apprentissage des langues en ligne puis a été

Responsable des affaires générales au sein d'hôpitaux publics pendant 18 ans. Elle travaille au CPAS de Namur depuis 2018, pour y exercer la fonction de DPO - Chargée du contrôle interne (elle a été embauchée dans le contexte de la mise en œuvre du RGPD).

FICHE PRATIQUE

COMMENT AMÉLIORER VOTRE PRISE DE NOTES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ?



La prise de notes est l'art de capturer et d'organiser les informations essentielles échangées oralement, par exemple lors d'une réunion, afin de les rendre disponibles pour une consultation ultérieure. C'est un processus important pour la bonne transmission des informations, notamment en milieu professionnel. Or, la prise de notes peut s'avérer ardue, notamment lorsque la personne chargée de dresser le compte-rendu ou le procès-verbal de la réunion est également celle qui l'anime.

Avec l'évolution rapide des outils numériques, la prise de notes s'est transformée, facilitant la capture d'informations et la production de synthèses.

L'utilisation efficace de ces outils modernes peut améliorer la précision des informations transmises, la productivité et le confort de travail au sein des équipes. Mais elle nécessite également une série de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données. Dans cette fiche pratique, vous trouverez des stratégies et des outils pour améliorer votre prise de notes à l'ère numérique.





LE MODE DICTÉE : CAPTURER L'ESSENTIEL EN TEMPS RÉEL

Le mode dictée est devenu un allié puissant dans la prise de notes, particulièrement utile lors de réunions. Les logiciels comme Microsoft Word ou Google Docs intègrent désormais des fonctionnalités de dictée vocale qui permettent de transcrire automatiquement les interventions des participants en texte. D'autres alternatives existent, telles qu'Otter.ai ou encore SpeechNotes.

AVANTAGES

- Concentration accrue : Il n'est plus nécessaire d'écrire chaque détail, permettant de se concentrer sur la réunion ou sur l'interaction avec les participants.
- Fidélité des informations : Le mode dictée permet une transcription en temps réel, plus complète et plus exacte.

BONNES PRATIQUES

Préparer l'outil avant la réunion : Il est essentiel de tester les fonctionnalités vocales des logiciels pour s'assurer qu'elles captent bien les voix et éviter les coupures ou erreurs de transcription.

Enregistrement en parallèle : Outre la dictée, si le règlement et les personnes enregistrées vous y autorisent, vous pouvez également enregistrer la réunion audio afin d'avoir une référence en cas de besoin. Des logiciels comme Zoom ou des dictaphones numériques peuvent s'avérer très utiles.

TRANSCRIPTION AUTOMATIQUE : LIBÉRER DU TEMPS POUR L'ANALYSE

La transcription automatique permet de convertir rapidement des enregistrements audio en texte, offrant une solution pratique pour ceux qui souhaitent gagner du temps lors de la rédaction de comptes-rendus. Des outils tels que Microsoft Teams ou des logiciels spécialisés comme Sonix, Trint ou Video Highlight, sont capables de transcrire avec une précision croissante.

AVANTAGES

- Gain de temps : Le recours à la transcription automatique permet d'éviter des tâches chronophages, comme la réécoute des enregistrements.
- Précision accrue : Grâce aux algorithmes perfectionnés, les outils actuels parviennent à distinguer les voix et à structurer les dialogues, ce qui est particulièrement utile dans des réunions avec de multiples intervenants.

BONNES PRATIQUES

Vérifier et corriger : Bien que la technologie ait considérablement progressé, les transcriptions automatiques ne sont pas infaillibles. Il est conseillé de vérifier et corriger les erreurs éventuelles (mots mal interprétés, bruit de fond, ponctuation absente ou mal placée, etc.).

Utiliser des microphones de qualité : Une bonne qualité sonore est essentielle pour obtenir une transcription précise. Investir dans des microphones adaptés aux salles de réunion peut grandement améliorer le résultat.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LA CRÉATION DE COMPTES-RENDUS ET DE PROCÈS-VERBAUX

L'intelligence artificielle offre des solutions de plus en plus performantes pour la génération automatique de comptes-rendus et procès-verbaux. Par exemple, des outils comme Fireflies.ai, Microsoft Copilot ou Notiv peuvent non seulement transcrire des réunions, mais aussi analyser et structurer les discussions pour en extraire des points clés, des actions à suivre et des décisions importantes.

AVANTAGES

Gain en efficacité : Les solutions alimentées par IA réduisent le temps nécessaire à la rédaction de comptes-rendus. Elles structurent et résumant automatiquement les informations, facilitant la lecture et l'archivage.

Suivi automatisé des actions : Certains logiciels génèrent des to-do lists à partir des discussions, permettant de suivre facilement les décisions prises et les responsabilités assignées.

BONNES PRATIQUES

Former le personnel : Comme toute nouvelle technologie, l'utilisation de l'IA demande un temps d'adaptation. Il est important que les équipes soient formées pour utiliser au mieux ces outils et en tirer le meilleur parti.

Compléter manuellement les résumés : Bien que l'IA soit capable d'extraire des informations pertinentes, un regard humain est toujours nécessaire pour vérifier que tous les éléments importants aient été inclus et présentés de manière claire.

LA SÉCURITÉ DES DONNÉES ET LA CONFIDENTIALITÉ : UN IMPÉRATIF NUMÉRIQUE

La transcription automatique permet de convertir rapidement des enregistrements audio en texte, offrant une solution pratique pour ceux qui souhaitent gagner du temps lors de la rédaction de comptes-rendus. Des outils tels que Microsoft Teams ou des logiciels spécialisés comme Sonix, Trint ou Video Highlight, sont capables de transcrire avec une précision croissante.

RISQUES POTENTIELS

Accès non autorisé et fuite de données : L'utilisation d'applications tierces non sécurisées et le stockage des fichiers audio et des transcriptions dans des plateformes cloud mal protégées exposent les pouvoirs locaux à des risques de piratage et peuvent ainsi mettre en péril la confidentialité des informations sensibles échangées durant les réunions.

Réutilisation de vos données à d'autres fins : De nombreuses IA utilisent les données encodées afin d'alimenter leurs propres connaissances et ainsi s'entraîner et progresser.

Quand il s'agit de données confidentielles ou contenant des données à caractère personnel, il est préconisé d'anonymiser les données ou d'utiliser une IA et un type d'abonnement où vos données ne sortent pas de votre espace privé.

BONNES PRATIQUES

Préparer l'outil avant la réunion : Il est essentiel de tester les fonctionnalités vocales des logiciels pour s'assurer qu'elles captent bien la voix et éviter les coupures ou erreurs de transcription.

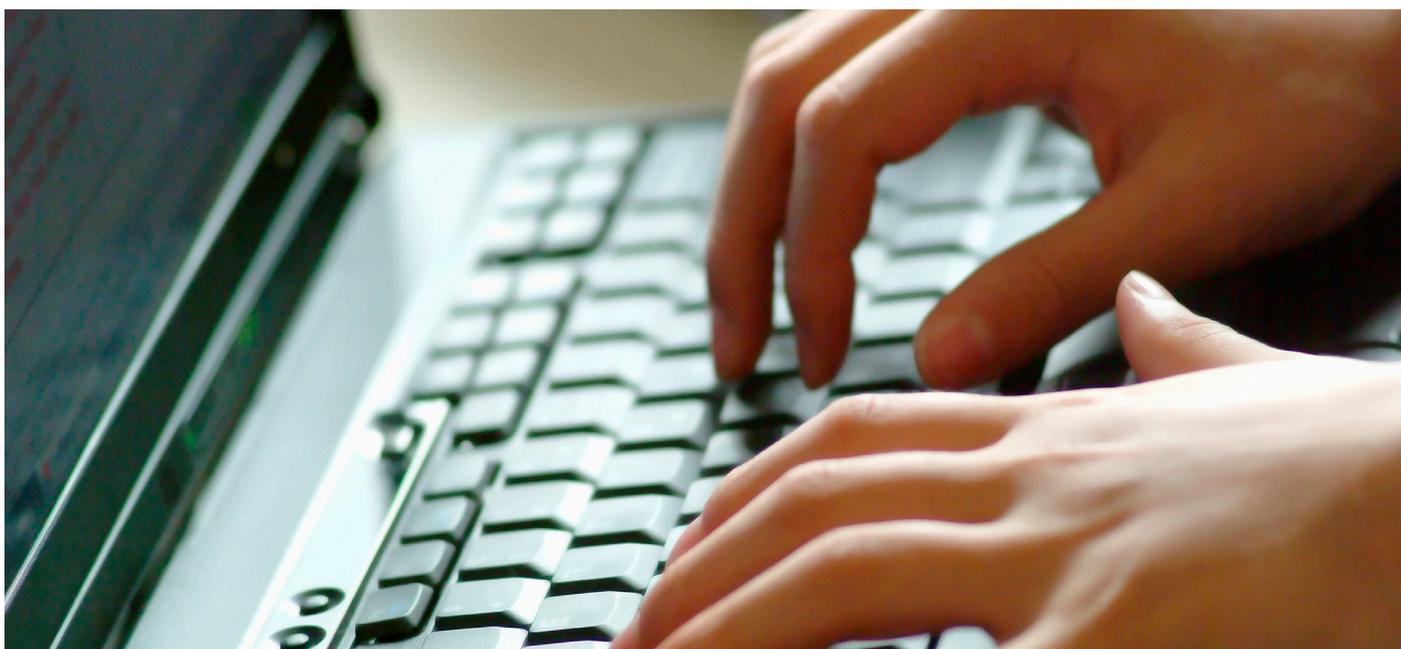
Enregistrement en parallèle : Outre la dictée, si le règlement et les personnes enregistrées vous y autorisent, vous pouvez également enregistrer la réunion audio afin d'avoir une référence en cas de besoin. Des logiciels comme Zoom ou des dictaphones numériques peuvent s'avérer très utiles.

CONCLUSION

La prise de notes à l'ère du numérique offre des outils performants qui améliorent la gestion du temps, la qualité des échanges et le suivi des décisions. En adoptant des bonnes pratiques, il est possible de gagner en efficacité tout en assurant une gestion sécurisée des données sensibles grâce à une formation appropriée.

CRFORM

VANDEN BROELE, DES FORMATIONS FLEXIBLES ET CIBLÉES POUR TOUS LES PUBLICS DES POUVOIRS LOCAUX



Le catalogue CRForm, référence incontournable des formations destinées aux pouvoirs locaux et provinciaux en Wallonie, s'enrichit continuellement de nouveaux contenus adaptés aux besoins des administrations publiques. Parmi les acteurs majeurs qui y contribuent, Vanden Broele se distingue par une expertise approfondie dans le domaine public et une approche pédagogique diversifiée et flexible.

DES FORMATIONS VARIÉES ET PERSONNALISÉES POUR TOUS LES PROFILS

Depuis fin février 2024, Vanden Broele, organisme de formation agréé, propose une large gamme de modules accessibles directement via la plateforme CRForm. Son offre se caractérise par une grande diversité de formations couvrant de nombreux domaines pertinents pour les administrations locales : état-civil, population, finances, CPAS, fabriques d'église, gestion administrative, gouvernance locale et bien plus.

Les formations sont conçues de manière à répondre aux besoins pratiques des agents communaux, tout en étant adaptées à leur niveau de responsabilité. Que ce soit pour les agents de terrain, les responsables ou les grades légaux, Vanden Broele adapte systématiquement

le contenu des formations pour garantir une approche qui soit non seulement pertinente mais aussi immédiatement applicable dans la pratique quotidienne de ces publics.

DES MODULES CERTIFIÉS E-LEARNING POUR LES AGENTS COMMUNAUX

Dans le cadre de ses efforts pour moderniser et rendre accessibles ses formations, Vanden Broele a fait certifier, grâce au CRF, plusieurs modules en e-learning, en particulier dans les domaines cruciaux de la Population et de l'État Civil. Ce nouveau type de formations certifiées sont d'une grande utilité pour les agents communaux, leur permettant de se former à leur rythme tout en garantissant une reconnaissance de toutes ces compétences acquises. Les formations en e-learning de Vanden Broele

garantissent une flexibilité maximale pour les agents, tout en respectant les critères de valorisation des formations, tels que la durée minimale, le support aux apprenants et les attestations de participation. Les contenus sont mis à jour régulièrement afin de répondre aux évolutions législatives et aux nouvelles pratiques dans le secteur public local et régional.

UNE PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE EN FONCTION DES PUBLICS

L'une des particularités de Vanden Broele réside dans sa capacité à adapter ses formations selon les profils des participants. Un même sujet, qu'il s'agisse de la réglementation sur l'état civil ou de l'accueil des citoyens, sera abordé différemment selon que l'on s'adresse à un agent de terrain ou à un responsable administratif. Cette approche garantit que chaque participant, quel que soit son rôle, tire un bénéfice concret et immédiat de la formation.

UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ ET UNE EXPERTISE DE TERRAIN

Plus qu'un simple organisme de formation, Vanden Broele se positionne comme un partenaire de confiance pour les administrations locales, en mettant à disposition des experts de terrain pour accompagner leurs abonnés avant, pendant et après leurs formations. Ce support permanent permet de répondre aux questions spécifiques et aux situations complexes que peuvent rencontrer les participants dans l'exercice de leurs fonctions.

ACCÉDEZ FACILEMENT AUX FORMATIONS DE VANDEN BROELE SUR CRFORM

L'ensemble des formations proposées par Vanden Broele est accessible directement sur [CRForm](#), où il est possible de filtrer les résultats en fonction des opérateurs pour trouver les modules les plus pertinents.

À suivre ! Chaque numéro de CRF INFO Magazine mettra désormais à l'honneur un organisme de formation actif sur la plateforme CRForm. Rendez-vous au prochain numéro pour une nouvelle découverte !

DES FORMATIONS EN E-LEARNING CERTIFIÉES POUR VOS AGENTS ÉTAT CIVIL, POPULATION ET ÉTRANGERS



Plusieurs formations issues de la plateforme Orange Connect, la bibliothèque digitale de Vanden Broele dédiée aux services Population, État civil et Étranger, sont désormais reconnues comme formations agréées continuées et disponibles dans CRForm.

Formations e-learning certifiées

Ces formations sont facilement identifiables grâce au logo CRF.

Effet rétroactif : l'agrément s'applique à partir du 28/02/2024. Les certificats déjà obtenus peuvent être re-téléchargés dans leur version conforme CRF.

Formations en présentiel

Depuis 2025, de nouvelles formations agréées en présentiel sont également disponibles via CRForm.

Retrouvez l'ensemble des formations agréées sur [CRForm](#) et sur la plateforme [Orange Connect](#).



OPÉRATEURS DE FORMATIONS : INTÉRESSÉ D'INTÉGRER LE CATALOGUE CRFORM ?

En tant qu'organisme de formations, vous pouvez contribuer au renforcement des compétences dans les pouvoirs locaux en encodant vos formations dans [CRForm](#). Vous souhaitez que vos formations soient reprises dans CRForm? Envoyez un mail à catalogue@crf.wallonie.be et nous vous recontacterons rapidement.

TESTÉ POUR VOUS

SCREENITY – CAPTUREZ ET
ANNOTEZ VOTRE ÉCRAN EN
TOUTE SIMPLICITÉ



Besoin d'expliquer une manipulation à un collègue ? De créer un tutoriel vidéo sans galérer avec des logiciels compliqués ? De mettre en avant des détails importants sur une vidéo d'écran ? Nous avons testé Screenity, une extension open source, malheureusement uniquement disponible sur Chrome qui permet d'enregistrer son écran, d'annoter en direct et de monter ses vidéos facilement. Simple, efficace et entièrement gratuit. Où cela se trouve-t-il? Tapez Screenity.io sur Google pour en découvrir davantage, pas besoin de vous créer un compte, rien à installer sur votre machine, téléchargez simplement l'extension dans le chrome store.

SCREENITY, C'EST QUOI ?

Screenity est une extension pour Chrome qui vous permet de capturer une vidéo de votre écran et d'y ajouter des annotations en temps réel.

Que ce soit pour un tutoriel, une présentation, un retour sur document ou un partage d'information, cet outil vous permet de réaliser des enregistrements professionnels sans aucune contrainte technique.

LES FONCTIONNALITÉS PRINCIPALES

Enregistrement flexible : capturez un onglet, votre écran complet, une application ou votre webcam.

Audio : enregistrez votre voix et/ou le son interne de l'ordinateur.

Possibilité de faire des **Zoom** et de **recadrer** l'écran pour focaliser sur un détail important.

Éditeur intégré : coupez, recadrez, ajoutez ou retirez des pistes audio.

Annotations intégrées : possibilité d'ajouter du texte, des flèches, de surligner, etc.

Export multiple : sauvegarde sur Cloud ou formats MP4, GIF, WEBM sur votre propre machine.

Un petit plus ? Screenity est **open source** !

COMMENT INSTALLER ET UTILISER SCREENITY ?

Installer l'extension

Rendez-vous sur le Chrome Web Store et ajoutez Screenity à votre navigateur.

Une fois installée, cliquez sur l'icône Screenity dans votre barre d'outils et choisissez :

- Ce que vous souhaitez enregistrer (onglet, écran, application, webcam)
- Les options audio (micro, son du système)

Dès que vous êtes prêt, appuyez sur "Enregistrer"

Modifier et exporter la vidéo

Une fois l'enregistrement terminé, Screenity intègre un éditeur pour supprimer des passages ou ajuster votre vidéo.

Vous pouvez ensuite :

- Exporter en MP4, GIF ou WEBM.
- Sauvegarder sur votre PC ou Google Drive.
- Partager facilement avec vos collègues ou apprenants via un lien de partage unique.

LES AVANTAGES

- Gratuit et open source
- Aucune limite de durée d'enregistrement
- Aucune limite du nombre de vidéos réalisées
- Éditeur intégré pour des retouches rapides
- Compatible Google Drive pour une gestion simplifiée

LES INCONVÉNIENTS

- Uniquement sur Chrome (pas encore de version pour d'autres navigateurs).
- Pas d'application mobile.
- Limité à des cas d'usage de base
- Nécessite une courte prise en main pour maîtriser les annotations et les options avancées.

VERDICT ?

Si vous cherchez un outil rapide, efficace et sans contrainte pour enregistrer et annoter votre écran, Screenity est une excellente option. Son côté open source et sans collecte de données en fait un choix sécurisé et pratique.

LU POUR VOUS

LA PRATIQUE DÉLIBÉRÉE TRANSFORME L'APPRENTISSAGE

Dans Peak, K. Anders Ericsson remet en question l'idée selon laquelle l'excellence résulte principalement du talent inné.



Dans Peak, K. Anders Ericsson remet en question l'idée selon laquelle l'excellence résulte principalement du talent inné.

Il montre que la pratique délibérée est la clé de la maîtrise dans n'importe quel domaine, qu'il s'agisse du sport, de la musique ou d'autres compétences.

S'appuyant sur la populaire règle des 10 000 heures, popularisée par Malcolm Gladwell, selon laquelle la quantité de pratique détermine la réussite et l'expertise sur un sujet, Ericsson souligne que c'est la qualité de cette pratique qui compte.

La pratique délibérée se base sur des objectifs clairs, un travail ciblé sur ses points faibles, des feedbacks constants et une volonté de sortir de sa zone de confort.

Conseils pratiques :

- Fixez des objectifs spécifiques : Concentrez-vous sur des aspects précis à améliorer.
- Organisez vos sessions d'apprentissage : Chaque session doit avoir un but clair.
- Cherchez des retours réguliers : Utilisez des feedbacks pour ajuster vos efforts.
- Sortez de votre zone de confort : Affrontez vos faiblesses et ne vous contentez pas de ce que vous maîtrisez déjà.

Source : Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. Houghton Mifflin Harcourt.

LU POUR VOUS

UN LEADERSHIP HUMAIN ET PERFORMANT ?



Dans cet ouvrage, l'auteur défend l'idée que les leaders doivent se réinventer pour relever les défis modernes des organisations, où la performance ne peut plus être dissociée du bien-être des équipes.

Elle nous livre ce constat : "L'organisation dite classique, basée sur le modèle hiérarchique, s'essouffle et ne peut plus fonctionner dans le contexte dans lequel nous vivons actuellement. Nos stratégies passées sont obsolètes."

Pour réinventer l'organisation, l'auteur propose une vision du leadership qui place l'humain au cœur de la stratégie, un leadership « connecté », ce qu'elle appelle le LeaderCO. "CO tout d'abord pour CONnexion et COMmitment (c'est-à-dire engagement en français)." Cette approche vise à établir des liens solides et à engager les collaborateurs sur des projets communs.

Delmas insiste également sur l'importance de la gestion émotionnelle, tant pour soi-même que pour ses équipes. Un leader capable de maîtriser ses émotions saura guider ses collaborateurs avec sérénité et clarté, tout en restant réactif face aux enjeux du quotidien. "Les leaders qui réussiront dans la durée seront des leaders « connectés ». Connectés à eux-mêmes d'abord en osant créer ce qu'ils sont pour le futur."

Enfin, Delmas démontre qu'un leadership humain, loin d'être une utopie, constitue une source d'efficacité durable. Il ne s'agit pas de sacrifier la performance, mais de la repenser sous un angle plus inclusif, où chaque individu trouve sa place et contribue pleinement à la réussite collective.



Source : Delmas, N. (2021). *Un leadership humain et performant ? Oui, c'est possible !* Mardaga.

ÉCOUTÉ POUR VOUS

LE MANAGER-COACH: CLÉMENT BERGON À L'HONNEUR DANS "LE PETIT MANAGER"



Dans un épisode du podcast Le Petit Manager, Clément Bergon, coach reconnu en management et développement de carrière, explore la posture du manager-coach au micro de Jimmy Materne.

Le manager et le coach : deux rôles complémentaires
Clément Bergon met en lumière la distinction fondamentale entre le rôle du manager et celui du coach. Si le manager est souvent perçu comme celui qui organise et supervise, le coach, lui, aide ses interlocuteurs à trouver leurs propres solutions et à gagner en autonomie. Pour autant, le manager peut adopter une posture de coach pour adopter certaines pratiques inspirées du coaching, telles que l'écoute active et le questionnement structuré :

“Le coach est quelqu’un qui maîtrise des techniques de questionnement, du questionnement calibré pour aider les personnes à réfléchir et à trouver ses propres solutions, devenir autonomes et proactives. Il y a des stratégies de questionnement et des méthodologies qui prennent de plus en plus de place au sein de la posture managériale...”

UNE ÉTYMOLOGIE INSPIRANTE

Pour étayer ses propos, l’auteur du livre “Bon Manager, mode d’emploi” revient sur l’étymologie du mot «coach,» dérivé du vieux français la coche (calèche) et de cocher, désignant le conducteur qui conduit d’un point A à un point B.

- Une métaphore éloquente pour illustrer le rôle du manager-coach : accompagner ses collaborateurs sur le chemin de leur propre développement.
- Des techniques de questionnement pour libérer le potentiel

L’un des points centraux de l’interview réside dans l’importance du questionnement calibré. Le manager-coach utilise des techniques précises pour aider ses collaborateurs à réfléchir, à prendre des initiatives, et à devenir plus autonomes et proactifs. Il s’agit moins de donner des réponses que de poser les bonnes questions.

ÉCOUTER AVANT TOUT

Enfin, Clément partage une réflexion sur les défis de la formation des managers. Selon lui, la compétence la plus précieuse à développer n’est pas la prise de parole, mais l’écoute. Cette capacité, encore trop sous-estimée, est au cœur d’un management humain et efficace.

À travers cet échange riche en enseignements, Clément Bergon nous invite à repenser le rôle du manager, non comme un simple superviseur, mais comme un guide bienveillant et inspirant.

SOURCE : Manager-Coach : Le Double Rôle au Cœur du Leadership avec Clément Bergon - #82, Podcast Le Petit Manager de Jimmy Materne, <https://www.podcastics.com/podcast/episode/manager-coach-le-double-role-au-coeur-du-leadership-avec-clement-bergon-82-328297/>

ÉCOUTÉ POUR VOUS

L'AVENIR DU MÉTIER DE RH ET L'ÉCONOMIE DES COMPÉTENCES



Dans cet excellent podcast intitulé “L'apprenance, c'est chercher ses propres vérités”, Jeremy Lamri, auteur de plusieurs ouvrages (dont *Le défi des soft skills : Comment les développer au XXIe siècle ?* ; *Les compétences du 21e siècle : Comment faire la différence ?* et *Travailler à l'ère des IA génératives*) évoque notamment le “talent bomb”, l'économie des compétences et l'évolution du métier de RH.

Il y précise : “J'ai la conviction que le travail du DRH demain - dans dans moins d'une dizaine d'années -, ce sera d'être capable de trouver la bonne compétence au bon coût, au bon moment, au bon endroit !”

Pour trouver les bonnes compétences, l'auteur précise que le RH “pourra les recruter, il pourra les former, il pourra faire de la mobilité interne, il pourra sous-traiter à des freelances... en tout cas, il devra pourvoir cette compétence !

Si le RH n'arrive pas à penser son boulot en termes d'économie des compétences, ça deviendra extrêmement compliqué”.

Source : #45 - Jérémy Lamri - “L'apprenance, c'est chercher ses propres vérités”

L'Entreprise Apprenante <https://podcast.ausha.co/l-entreprise-apprenante/45-jeremy-lamri-l-apprenance-c-est-chercher-ses-propres-verites>

VU POUR VOUS

POURQUOI ENCORE PENSER ?

Pourquoi encore penser ? Voilà la question impertinente posée par les journalistes de la RTBF.

Le fait de «penser» exige aujourd'hui un questionnement. Ne vivons-nous pas un basculement avec l'intelligence artificielle qui vampirise de plus en plus nos vies, orientant nos pensées les plus intimes, sans que nous en soyons toujours conscients ? Face à ce bouleversement, en quoi la philosophie reste-t-elle essentielle pour continuer à penser par soi-même ? Si cette rencontre filmique entre philosophie et neuroscience est inédite, si cette interrogation dévoile quelques pratiques du «penser», dans le dessin, la danse, le rire, la musique, elle se déroule aussi au cœur d'un atelier où des enfants naissent à la philosophie. L'avenir de la pensée, cette faculté qui incarne

une part de notre liberté, mérite toute notre sollicitude. N'y a-t-il pas urgence ?

Durée 90 minutes, à revoir sur Auvio.

Source

<https://auvio.rtbf.be/emission/pourquoi-encore-penser-a-l-heure-de-l-intelligence-artificielle-27380>

LES ACTIONS DU CRF

DÉCOUVREZ VOS COMPÉTENCES MANAGÉRIALES



Le 1er décembre dernier, le CRF a clôturé son appel à participation pour la séquence 2 du module Start RH "Dxx". Ce sont pas moins de 35 participants qui nous ont rejoints.

LE CRF A SIGNÉ UNE NOUVELLE CONVENTION AVEC LE CNFPT

Les principaux axes de la collaboration entre le CRF et le CNFPT sont les suivants:

- La formation des cadres supérieurs à la gestion territoriale (méthodes et contenus)
- Les échanges réciproques entre les deux pays de fonctionnaires territoriaux, soit pendant leur formation initiale de début de carrière, soit pendant des actions de formation tout au long de la vie ; un accent particulier sera mis dans ces deux premiers types d'actions sur l'établissement d'échanges entre pairs (DGS) et de réseaux de communautés apprenantes.
- La comparaison des expériences (établissement de modèles de référence) entre collectivités territoriales françaises et wallonnes sur tous les sujets d'intérêt local.
- La mise à disposition réciproque d'intervenants belges et français pour l'animation de modules de formations.
- L'échange de ressources et de pratiques de construction de l'offre de formation
- L'accompagnement des transitions en cours dans les collectivités territoriales françaises et wallonnes. Comme par exemple : transition numérique, montée en compétences numériques des agents, mutation des métiers, obsolescence des compétences, métiers en pénurie, attractivité, etc.

Une belle opportunité de mettre en commun nos enjeux et défis!

LE SITE DU CRF FAIT PEAU NEUVE



Nous sommes heureux de vous annoncer la mise en ligne de notre nouvelle plateforme internet ! Pensée pour améliorer la visibilité et simplifier l'accès à l'ensemble de nos ressources, ce nouveau portail centralise toutes les informations utiles, en cohérence avec les ressources de la Maison RH. Les évolutions :

- Un accès simplifié selon votre profil : que vous soyez agent, DG/DRH ou opérateur de formation, vous trouverez rapidement ce qui vous concerne.
- Une navigation plus fluide, avec des rubriques claires et des contenus repensés.
- Des actualités mises à jour pour rester informé des actions du CRF.
- Un accès direct aux événements et coachings du CRF ainsi qu'aux dernières formations publiées dans CRForm.

Notre objectif : vous offrir un outil plus lisible, plus cohérent et adapté à vos besoins. [Explorez dès maintenant cette nouvelle plateforme !](#)

SCILLUS

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION AU CENTRE DES PROCESSUS RH

Scillus évolue : venez découvrir ce qui change ! Participez à nos webinaires de présentation qui vous permettront d'avoir un aperçu concret des nouveautés à venir.

12 OU 24 JUIN : PARTICIPEZ À L'UN DE NOS WEBINAIRES (1H)

Deux webinaires de présentation vous permettront de découvrir les nouveautés de Scillus avant son lancement en septembre.

VOTRE ENTITÉ A DÉJÀ ACCÈS À SCILLUS ?

30 juin : faites-nous part de votre décision ou non de continuer l'aventure Scillus en complétant le formulaire en ligne sur notre site : evenements.crf.wallonie.be (Applications - Scillus) au plus tard pour le 30 juin.
Début septembre : migration de vos données : toutes vos données actuelles sont reprises dans la nouvelle version de l'application.

VOTRE ENTITÉ A DÉJÀ ACCÈS À SCILLUS ?

L'accès à Scillus est conditionné par une session de coaching gratuit dispensée par le CRF, afin d'accompagner les utilisateurs dans la prise en main de l'outil et l'intégration de ses fonctionnalités dans leurs pratiques professionnelles.

Vous pourrez vous inscrire à une séance de coaching "Mes descriptions de fonction, par où commencer ?" dès le mois de septembre 2025 sur notre site : evenements.crf.wallonie.be

CRF

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION



CRF INFO

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