

# CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



## L'HUMAIN, AU CŒUR (ET CIBLE) DE LA CYBERSÉCURITÉ

### ENTRETIEN

Exploration des tendances et enjeux de l'apprentissage de demain avec Nicolas Roland

### FOCUS

Développer la pensée informatique dans un contexte de transformations numériques

### FICHE PRATIQUE

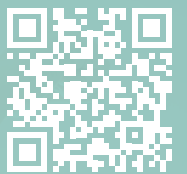
Les groupes de co-développement : une solution pragmatique pour développer vos équipes

### TESTÉ POUR VOUS

CRForm, la catalogue de formations pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux

# START RH

TOUT SAVOIR SUR  
START RH



LE PROGRAMME  
D'ACCOMPAGNEMENT DES  
DG ET DRH DE LA FONCTION  
PUBLIQUE LOCALE ET  
PROVINCIALE

LES PRÉ-INSCRIPTIONS  
SONT OUVERTES !



## DEVENEZ ACTEUR DE LA PROTECTION DE VOTRE ORGANISATION !

Avec des formations à la cybersécurité gratuites, qualitatives, concrètes et adaptées aux pouvoirs locaux !

### 1 " DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES " VIA DES WEBINAIRES SUR LES FONDAMENTAUX DE LA CYBERSÉCURITÉ

**L'objectif?** L'acquisition durable et concrète de bonnes pratiques permettant de protéger son organisation des cyberattaques.

**La cible?** Tous les agents, quelles que soient leur catégorie professionnelle et leur échelle barémique car nous sommes TOUS concernés et démunis.

**Les modalités ?** 4 webinaires thématiques et interactifs, formant un cycle complet de formation.

**Le contenu?** La gestion des mots de passe, les attaques d'ingénierie sociale, la gestion et la protection des données ainsi que la sécurisation des réseaux et des appareils.

### 2 " RENFORCER LA GOUVERNANCE " VIA LA FORMATION DE RÉFÉRENTS CYBERSÉCURITÉ

**L'objectif?** Former des experts capables d'analyser, de concevoir un plan d'action, de gérer les risques et les crises.

**La cible?** Des responsables, qu'ils soient liés au service I.T. ou non.

**Les modalités ?** 10 jours alliant du présentiel, du distanciel et de l'e-learning.

**Le contenu?** La cybersécurité, l'analyse des risques ainsi que la mise en œuvre d'un projet de cybersécurité.

INTÉRESSÉS POUR VOTRE ENTITÉ ?

[HTTPS://CRF.WALLONIE.BE/LES-FORMATIONS-EN-CYBERSECURIT.HTML](https://crf.wallonie.be/les-formations-en-cybersecurit.html)



## 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

Nicolas ROLAND, Consultant en innovation pédagogique chez Caféine.Studio et auteur de la newsletter “learnability” ;  
Gautier MESTDAG, Directeur général du CPAS de Mouscron ;  
Elodie LEYDER, médiatrice numérique au sein du Conseil régional de la Formation ;  
Marine CHENOY, coach sectoriel au sein du Conseil régional de la Formation ;  
Nathalie PIREAUX, Gestionnaire de projets RH au sein du Département RH, Cellule Projets de la Ville et du CPAS de La Louvière ;  
Jérôme HOARAU, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle.

## GRAPHISME

Julie WIDART.

## CRÉDITS PHOTOS

FREEPIK, Istock, Dall-E.

## ÉDITEUR RESPONSABLE

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







# SOMMAIRE

## **10 FOCUS**

Développer la pensée numérique dans un contexte de transformations numériques

## **12 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN**

Le leadership

## **18 ENTRETIEN**

Exploration des tendances et enjeux de l'apprentissage de demain avec Nicolas Roland

## **22 DOSSIER**

L'humain, au cœur (et cible) de la cybersécurité

## **42 REPORTAGE**

Développer une culture d'entreprise au sein de son administration : les Midis Découvertes et les Midis Cohésion des CPAS et Ville de La Louvière

## **46 FICHE PRATIQUE**

Les groupes de co-développement : une solution pragmatique pour développer vos équipes

## **50 TESTÉ POUR VOUS**

CRForm, le catalogue de formations pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux

## **52 LU POUR VOUS**

Apprendre à apprendre ensemble. Pourquoi et comment faire de chaque apprentissage un acte coopératif ?

## **54 VU POUR VOUS**

La juste bienveillance, pour une entreprise alignée performante

## **55 VU POUR VOUS**

ChatGPT et IA : mode d'emploi pour managers et RH

## **56 ÉCOUTÉ POUR VOUS**

Toujours en quête d'apprentissage et d'amélioration ?

## **58 LES ACTIONS DU CRF**







---

Au cours de cette année 2024, et si la démarche avait déjà été concrétisée dans le cadre du Carrefour des Compétences 4.0, le CRF se positionne résolument comme le Carrefour entre le monde de la formation et des pouvoirs locaux !

C'est dans cette optique, et aussi pour transposer les missions confiées par notre Ministre des Pouvoirs locaux, que nous avons lancé un nouvel outil, le CRForm : le catalogue pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux et provinciaux.

Lancé officiellement le 26 janvier dernier, il rencontre déjà un franc succès et permet de favoriser une meilleure adéquation entre l'offre et le besoin de formations.

Lors de cet événement dédié à la thématique et aux formations au numérique, notre collègue Elodie Leyder, médiatrice numérique au sein du CRF épinglait ces propos de Gilles Babinet : "La révolution digitale est avant tout affaire de compétences, avant d'être composée de technologies." C'est ce que nous montrons au travers de notre dossier thématique intitulé "L'humain, au cœur (et cible) de la cybersécurité".

Outre ces compétences numériques, le catalogue se nourrira au fur et à mesure. C'est dans cette optique que nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous au Salon Municipalia, au Palais 3 stand 3ab5, pour une actualisation du catalogue autour de la thématique de l'eau.

# BRÈVES

## EN RÉSUMÉ : LES 5 TENDANCES QUI DÉFINIRONT LA GESTION DES RH DANS LES PROCHAINES ANNÉES !



- Travail hybride.
- Main-d'œuvre multigénérationnelle.
- L'importance croissante de l'image de marque de l'employeur.
- Après l'expérience utilisateur (UX), vient l'expérience employé (EX).
- Prendre soin des employés : le bien-être en entreprise (NDLR : la notion de "care").

Focus RH, <https://www.focusrh.com/tribunes/quelles-sont-les-tendances-rh-qui-marqueront-les-prochaines-annees-par-veronica-ferrer-morego-35158.html>

## LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Une étude menée dans 200 entreprises par Daniel Coleman, psychologue américain de renom, a révélé que 60 % de la performance des employés résultent de leurs compétences émotionnelles. De nos jours, il est admis que le quotient émotionnel a son importance dans le monde professionnel.

*60 % de la performance des employés résultent de leurs compétences émotionnelles*



**SOURCE :** lettre d'information documentaire du CNFPT.



**Question posée :**

*À quelle fréquence effectuez-vous les activités suivantes pour vous former rapidement afin d'être plus performant au travail ?*

	Chaque jour	Chaque semaine	Chaque mois	Fréquemment
Se former entre pairs/collègues	39 %	25 %	16 %	80 %
Se former auprès des cadres	28 %	25 %	17 %	70 %
Regarder des vidéos	27 %	24 %	16 %	67 %
Lire des articles et des publications en ligne	22 %	26 %	19 %	67 %
Lire des livres, des publications imprimées	16 %	24 %	18 %	58 %
Utiliser des applications d'apprentissage sur mobile	21 %	19 %	14 %	54 %
Utiliser la plateforme e-learning de l'organisation, p. ex. LMS/LXP	11 %	20 %	21 %	52 %
Écouter des podcasts	15 %	21 %	13 %	49 %
Regarder ou participer à des webinaires, des cours et des conférences virtuelles	9 %	19 %	20 %	48 %
Participer à des conférences, des cours, des programmes de formation en présentiel	9 %	17 %	19 %	45 %

Dans la formation professionnelle, une enquête de Degreed menée en 2023 montre que “participer à des conférences, des cours, des programmes de formation en présentiel” est la modalité la moins fréquemment utilisée pour se former rapidement afin d'être plus performant au travail. En priorité, les apprenants vont choisir de se former entre pairs, de regarder des vidéos, de lire des articles en ligne ou des livres, d'utiliser des applications d'apprentissage en ligne.

**SOURCES:**

*Newsletter Learnability de Nicolas Roland Degreed, [https://get.degreed.com/fr-fr/how-the-workforce-learns-2021?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email](https://get.degreed.com/fr-fr/how-the-workforce-learns-2021?utm_source=substack&utm_medium=email) <https://learnability.news/>*

## L'ATOUT DU LEADERSHIP POUR LES ORGANISATIONS !



Alors que le marché exige une agilité professionnelle toujours plus importante, les leaders performants sont les atouts les plus précieux de votre organisation. Ils stimulent les collaborateurs, améliorent les performances de votre organisation, attirent les meilleurs talents, ... Des atouts essentiels pour le développement de votre organisation. Dans notre Focus sur les compétences de demain en page 12, Caroline Deblander et Jérôme Hoarau explorent pour vous différents outils pour développer le leadership au sein de votre organisation !

**FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : LE LEADERSHIP, PAGE 12.**

# FOCUS

## FOCUS : DÉVELOPPER LA PENSÉE INFORMATIQUE DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES



Avec l'évolution technologique et les changements sociaux récents, notre société évolue vers une réalité de plus en plus numérique, connectée et intelligente.

La technologie influence profondément tous les aspects de notre vie, de nos expériences à nos connaissances, en passant par nos métiers. Il n'est pas toujours simple de s'y adapter et de comprendre quel positionnement adopter face aux développements des nouvelles technologies et à l'apparition de l'intelligence artificielle.

Et pourtant, il n'est pas nécessaire de devenir un expert en informatique pour se familiariser et comprendre les fondements scientifiques et techniques de la transformation numérique. Des compétences clés telles que la pensée critique, la résolution de problèmes, la créativité et la pensée informatique permettent de démystifier le numérique et ce qu'il suscite.

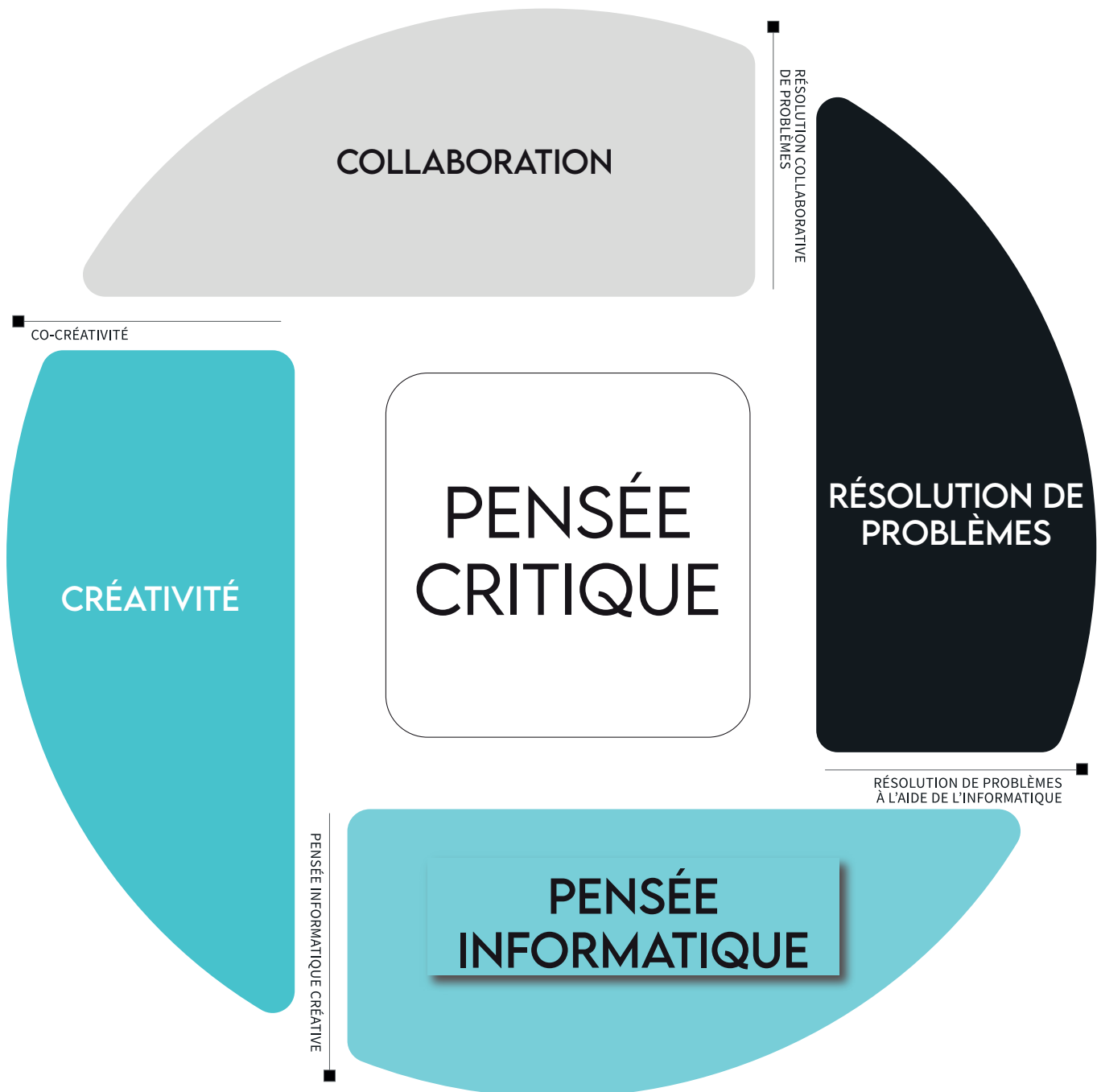
Au sein des compétences du 21e siècle, considérées comme essentielles pour l'avenir, la pensée informatique

émerge progressivement. Elle trouve un écho particulier dans le cadre des évolutions technologiques liées au numérique et à l'avènement de l'intelligence artificielle, avec des implications significatives dans les domaines de la formation et de l'éducation, notamment pour les jeunes.

La pensée informatique trouve son origine dans les travaux de Seymour Papert (1971-1980) et connaît un nouvel essor avec J.M. Wing (2011), professeure d'informatique de l'Université Carnegie Mellon, définissant la pensée informatique (ou computational thinking) comme : "un processus de réflexion qui visualise tant la formulation d'un problème que la représentation de sa solution de façon à ce qu'elles puissent être exécutées par des humains ou des machines".

Margarida Romero, professeure en technologie éducative, quant à elle, souligne l'importance de la résolution de problèmes dans une société numérisée et ajoute que « La pensée informatique en elle-même est une forme de résolution de problème à l'aide de méthodes liées à l'informatique ».





Ainsi, bien qu'elle soit étroitement liée aux sciences de l'informatique, la pensée informatique ne se résume pas uniquement à initier à la programmation mais permet :

- De développer et structurer sa pensée tant dans son aspect logique, créatif que critique aux nouvelles technologies ;
- De résoudre des problèmes complexes en faisant preuve de créativité et d'innovation ;
- De travailler avec des données, de les interpréter et d'en tirer des conclusions pertinentes ;
- De se doter des clés pour comprendre le numérique, le maîtriser et s'approprier ses fondements.

Et, plus globalement, développer la pensée informatique permet de prendre du recul par rapport à l'usage du numérique et d'acquérir des connaissances afin de prendre des décisions éclairées et de se sentir mieux préparé à relever les défis de la transformation numérique.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- *Romero, M. (2017) Les compétences pour le XXIème siècle, researchgate.net, url : (PDF) Les compétences pour le XXI e siècle (researchgate.net).*
- *Romero, M. (2018) Développer sa pensée informatique pour démystifier l'intelligence artificielle, bulletin de la société informatique de France, numéro 12, juin 2018, pp 67-75.*
- *Education et numérique (2020), Livre blanc de l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria).*
- *J.M. Wing (2009) La pensée informatique, researchgate.net, url : La pensée informatique | Request PDF (researchgate.net).*

# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN



Le leadership, traduit parfois en français québécois par la “chefferie”, désigne l’influence d’un individu sur un groupe.

Développer son leadership est une compétence prégnante dans le monde VUCA et qui permet de répondre aux enjeux actuels auxquels les organisations font face : perte de sens, turnover, inversion des rapports de force en recrutement, motivation.

Dans un monde du travail qui évolue en permanence, dans des organisations imprégnées par le digital dans lesquelles les résistances au changement sont importantes, cette compétence comportementale est indispensable pour façonner l’avenir. Elle implique prise de décision en collectif, vision et communication, autrement dit des catalyseurs de changement positif et durable.

Dans les lignes qui suivent, nous décryptons ce qui se cache derrière cette notion et nous vous proposons un programme d’entraînement pour pouvoir monter en compétence seul ou en équipe.

# Le leadership

*Par Jérôme Hoarau et Caroline Deblander*

## LE LEADERSHIP, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Vision, communication, empathie, confiance, créativité et innovation, sens du collectif, éthique, exemplarité ou encore courage, voilà autant de notions qui se réfèrent à la capacité de leadership.

Défini comme la capacité à guider, inspirer et faire grandir les autres vers l'accomplissement d'objectifs communs, le leadership est une aptitude qui permet de mettre les individus en mouvement, de faire adhérer à des idées et cela désigne également la capacité à faire travailler ensemble en adoptant une posture et une maîtrise de soi adéquates dans la situation.

Le leadership est en réalité composé de trois dimensions : le leadership de soi, le leadership des autres et le leadership de son environnement.

Le leader développe une bonne connaissance et conscience de soi ainsi qu'une confiance en soi. Cela se traduit également par l'exemplarité.

Le leader s'inscrit en relation avec d'autres individus, les guide et les influence. Il les fédère et favorise l'adhésion.

Le leader est capable de percevoir, d'analyser et d'interpréter les signaux de son environnement qu'il est capable de traduire et d'intégrer dans une vision qu'il partage autour de lui.

La notion de leadership renvoie également à celle de légitimité. Cette légitimité ne se décrète pas, elle est reconnue par les autres, par des qualités intrinsèques au leader.

## MANAGEMENT ET LEADERSHIP, DES SYNONYMES ?

Management, leadership, voilà des termes qui sont parfois utilisés comme des synonymes, pourtant il existe des différences notables entre ces deux termes.

Le manager s'appuie sur des procédures, la clarification des rôles et des responsabilités.

Le leader exprime des aspirations et des besoins.

Le manager s'appuie sur une posture hiérarchique contrairement au leadership.

Le manager pose des objectifs SMART quand le leader partage sa vision, sa stratégie, et inspire la vision de ses employés.

Le manager gère les objectifs, des ressources et une équipe, alors que le leader développe ses collaborateurs.



# PEUT-ON DÉVELOPPER SON LEADERSHIP EN ÉQUIPE ?

Le défi de Jérôme Hoarau



Le leadership, cette capacité à faire avancer vers un objectif commun et à faire grandir, repose fondamentalement sur le collectif. Toutefois, son développement s'initie par un cheminement personnel. L'unicité du leadership réside dans sa diversité : il est crucial de comprendre ses propres mécanismes internes pour façonner son style de leader unique.

“Avoir du leadership” n'est pas une finalité ou un résultat absolu. C'est un processus demandant de l'amélioration continue appliquée à soi. C'est pour cette raison que les fondations du leadership sont à la fois la conscience de soi et l'auto-évaluation.

La conscience de soi permet de connaître ses forces, ses soft skills et ses modes de fonctionnement naturels. L'auto-évaluation, quant à elle, permet de se questionner, de savoir comment progresser et s'améliorer, surtout lorsque l'on reçoit des feedbacks de la part des autres.

Une fois ces fondations posées, clarifier la vision que l'on a pour soi et pour le groupe devient la priorité. Le leader étant amené à guider l'équipe vers un objectif commun, il se doit d'y voir clair et de s'assurer que la destination et le chemin lui conviennent !

*Quel est notre objectif ?  
Quand saurons-nous si nous avons réussi ?  
Est-ce que nos valeurs seront respectées ?  
Est-ce que le projet a du sens pour nous tous ?*

Une vision claire se doit de répondre à ces questions pour avancer sereinement et avec fluidité vers la destination choisie.

La clarification de la vision amène à l'importance de la communication. Comment choisir les mots justes, le ton approprié, et adopter la posture qui garantira d'être entendu et compris ? Cette étape est cruciale pour fédérer l'équipe autour du projet commun.

Ce travail introspectif est un prérequis indispensable à l'exercice du leadership au sein d'une équipe. Cependant, il est important de se rappeler que le véritable leadership prend tout son sens dans l'interaction avec le groupe. Il ne faut donc pas se limiter à la réflexion personnelle, mais oser se lancer dans l'action, en privilégiant une dynamique interpersonnelle et relationnelle enrichissante.

Le leadership est un processus constant de découverte de soi et d'interaction avec les autres, une quête pour harmoniser sa vision personnelle avec les aspirations collectives, tout en restant fidèle à ses valeurs et en encourageant chacun à donner le meilleur de soi-même.

# PEUT-ON DÉVELOPPER SON LEADERSHIP SEUL ?

Le défi de Jérôme Hoarau

S'améliorer en matière de leadership est un acte conscient et intentionnel. Il repose sur la volonté d'apprendre, l'ouverture d'esprit et l'écoute des feedbacks.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les leaders n'attendent pas que les autres les critiquent pour se remettre en question et évoluer. Ils demandent de manière proactive des retours pour progresser à travers une vraie culture du feedback :

*Qu'as-tu pensé de ma manière de m'exprimer aujourd'hui ?  
Qu'est-ce que j'aurais pu mieux faire ?  
Qu'aurais-tu aimé voir ou entendre de ma part ?*

Ces questions illustrent la démarche proactive d'un leader en quête constante d'amélioration, guidée par un désir authentique d'apprendre de son environnement.

Henry Ford disait : «Celui qui cesse d'apprendre est vieux, que ce soit à vingt ou à quatre-vingts ans. Celui qui continue à apprendre reste jeune.» Cette citation incarne parfaitement l'état d'esprit des leaders qui aspirent sans cesse à se perfectionner, agissant comme des catalyseurs positifs pour leur entourage.

L'apprentissage, dans ce contexte, transcende la simple acquisition de connaissances par la lecture ou la formation. Il implique également d'apprendre des autres, de satisfaire sa curiosité sur leurs réussites, d'identifier les meilleures pratiques, ainsi que d'analyser les erreurs communes. Cette démarche garantit un flux continu d'apprentissage et de renouvellement, essentiel à l'enrichissement intellectuel des leaders.

Finalement, l'intelligence collective constitue le principal réservoir d'apprentissage pour les leaders. En se montrant à l'écoute et empathiques, ces derniers assurent leur progression en compétences et en savoir. Ils se nourrissent des expériences, des perspectives, et des compétences variées de ceux qui les entourent, enrichissant ainsi leur propre leadership et contribuant à un environnement propice à l'épanouissement et à l'innovation collective.

## DES DÉFIS POUR DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

### UN DÉFI POUR SOI : LE BILAN HEBDOMADAIRE

Le bilan hebdomadaire d'amélioration continue sur sa posture de leader est une pratique incontournable. Le leadership implique de l'apprentissage continu et de la réflexion personnelle pour que l'on puisse s'améliorer et progresser.

Voici une habitude hebdomadaire que vous pouvez facilement mettre en place. Chaque lundi matin, avant de démarrer votre journée de travail, posez-vous les questions suivantes :

*En quoi ai-je fait preuve de leadership ces 7 derniers jours ?*

*Que pourrais-je faire cette semaine pour :*

*Faire preuve de courage et d'exemplarité ?  
Aider une personne ?*

Ces deux questions permettent de conscientiser les bonnes pratiques en matière de leadership et de ne rien prendre pour acquis. C'est un processus continu, et pas un résultat à atteindre.

### UN DÉFI AVEC LES AUTRES : LA CULTURE DU FEEDBACK

Les leaders écoutent et observent avant tout. Ils ne restent pas centrés sur eux-mêmes et cherchent à apprendre des autres. C'est pour cette raison qu'ils ont la culture du feedback : demander régulièrement des retours de leur entourage.

Et voici une pratique que j'affectionne particulièrement pour cela : le bilan à 360°.

Il consiste à solliciter des avis de plusieurs personnes avec qui vous travaillez régulièrement en leur posant ces questions :

*Dans quelles situations ai-je fait preuve de leadership selon toi ?  
Comment décrirais-tu mon style de leadership en 3 mots clefs ?  
Que pourrais-je faire pour m'améliorer en matière de leadership ?*

Ces feedbacks constitueront une belle matière sur laquelle travailler pour progresser grâce aux autres ! Alors, allez-vous relever ces deux défis ?



# EN RECRUTEMENT

## QUESTIONNER UN CANDIDAT SUR SA CAPACITÉ DE LEADERSHIP

Par Caroline Deblander

---



Imaginons la situation suivante : vous êtes Directeur général ou gestionnaire RH et vous identifiez que la capacité de leadership est prioritaire dans la fonction à pourvoir. Quels seraient les jalons qui vous permettraient de tester que les candidats ont développé cette aptitude ?

Avant tout, n'hésitez pas, en collaboration avec le futur n+1 du candidat, à préciser les attributs spécifiques de leadership nécessaires pour la fonction. Cela peut inclure la vision, la capacité à inspirer, la prise de décision, la communication, la gestion des conflits, etc.

Dans le cadre de l'épreuve écrite, demandez aux candidats de répondre par écrit à la situation suivante qui mérite d'être adaptée au poste à pourvoir :

*“Vous êtes le chef de projet dans un pouvoir local et vous êtes chargé.e de mettre en place une nouvelle initiative pour améliorer les espaces verts urbains. Votre équipe est interdisciplinaire et se compose de représentants de différents services, y compris l'urbanisme, l'environnement, le service des travaux, etc.*

*En tant que chef de projet, vous aurez à gérer les ressources, les contraintes, à garantir l'avancement du projet et à en être officiellement responsable. Toutefois, étant donné le caractère transversal du projet, nous attendons également de vous que assuriez la cohésion des équipes dont les membres n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui ne partagent pas exactement la même réalité de travail (outils, pratiques, organisation, ...) et que vous portiez le projet en interne et en externe.*

*En tant que chef de projet, votre rôle est de conduire l'équipe vers une décision collective sur la meilleure approche pour cette initiative ainsi que de mobiliser les parties prenantes tout le long du projet. Décrivez les actions que vous entreprenez, les étapes et les mesures mises en place favorisant la réalisation de ce projet”.*

Les critères d'évaluation des réponses pourraient porter sur la méthode de prise de décision, la vision, les méthodes collaboratives, la gestion du changement, l'organisation générale et la communication notamment.

Dans le cadre de l'épreuve orale, vous pourriez également poser la question suivante formulée selon la méthode STAR (Situation - Tâche - Action - Résultat).

“Parlez-moi d'une situation passée où vous avez dû faire preuve de leadership et dans laquelle votre rôle était d'amener des individus à travailler ensemble vers un objectif commun. Décrivez en détail la situation, votre rôle et les actions que vous avez entreprises et les résultats que vous avez atteints.”

Voilà des exemples de mise en situation et de questions que vous retrouvez dans Scillus ! Nous mettrons bientôt en place un coaching Scillus sur le recrutement qui vous permettra de jongler avec la méthode STAR, pré-inscrivez vous déjà ! <https://forms.gle/zjn39ASdhC1MdE6F7>

## VISIONNER CETTE RUBRIQUE EN VIDÉO

**COMMENT DÉVELOPPER  
SON LEADERSHIP ?**

**RETROUVEZ ÉGALEMENT LA  
RÉPONSE À CETTE QUESTION  
EN VIDÉO**



## LES AUTEURS



*Caroline Deblander est PhD, auteur, formatrice et chargée de projets au CRF. Elle est rédactrice en chef du CRF INFO et est l'auteur de la newsletter Inspiration Soft Skills dont l'objectif est de partager un état d'esprit pour progresser, croître, s'épanouir et développer son employabilité.*



*Jérôme HOARAU, conférencier international, auteur et formateur, spécialisé dans les compétences du futur et l'avenir du travail, proposant des conférences et ateliers en entreprise. Il est aussi reconnu pour ses performances exceptionnelles en sports du cerveau, avec des titres de Champion du Monde et du Royaume-Uni en Mind Mapping, ainsi que Vice-champion du Royaume-Uni en Lecture Rapide.*

*Il a co-écrit les ouvrages suivants :*

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





# ENTRETIEN



“

*Une organisation apprenante met en place un ensemble de conditions favorables au partage de savoir entre les collaborateurs ainsi qu'au développement de compétences continu de tous. Toute situation peut devenir une situation d'apprentissage, car l'organisation apprenante encourage ses membres à apprendre par l'autoformation, le coaching, le mentorat, l'échange d'information, etc.*

”

# EXPLORATION DES TENDANCES ET ENJEUX DE L'APPRENTISSAGE DE DEMAIN AVEC NICOLAS ROLAND

Dans le cadre de notre précédent dossier thématique (CRF INFO n°25), nous avons mis l'accent sur l'importance de la formation dans un monde en perpétuelle évolution. Pour approfondir ce sujet, nous avons rencontré Nicolas Roland, fondateur du studio d'innovation pédagogique Caféine.Studio, créateur de la newsletter "learnability" et animateur du podcast "C'est quand la pause ?", qui explore les divers aspects de l'innovation pédagogique et du futur de l'apprentissage.

***Vous avez créé la newsletter "learnability", pouvez-vous nous en dire un peu plus sur sa genèse et son objectif ?***

**Nicolas ROLAND** : C'est une newsletter bimensuelle de conseils et d'inspiration sur la conception d'expériences d'apprentissage, l'innovation pédagogique et le futur de la formation. J'y propose des articles au format long, des entretiens de créateurs d'expériences d'apprentissage, des résumés de livres ou du partage d'expérience. J'y ajoute des recommandations : des idées, vidéos, lectures, outils ou conférences à explorer pour innover dans ses pratiques pédagogiques.

Ce projet est avant tout né d'une volonté personnelle de consacrer plus de temps à l'écriture. Cette activité m'aide à ancrer mes réflexions, idées et apprentissages. Le faire publiquement me donne un cadre qui m'oblige à écrire avec régularité. Sans cela, je peux avoir tendance à procrastiner (rires).

Ensuite, il y a la volonté d'avoir de l'impact auprès des actrices et acteurs du monde de l'enseignement et de la formation : formateurs, enseignants, ingénieurs pédagogiques, responsables d'organismes de formation ou simplement passionnés par la formation. C'est une dose d'innovation pédagogique bimensuelle pour celles et ceux qui souhaitent s'inspirer et développer leurs compétences même s'ils manquent de temps.

***Quelles thématiques abordez-vous, et pourquoi vous paraissent-elles essentielles pour l'avenir de l'apprentissage ?***

**Nicolas ROLAND** : La ligne éditoriale de learnability est volontairement large, et dépend de mes envies et intérêts du moment. Je traite des évolutions du milieu de la formation, de design pédagogique, d'outils pédagogiques numériques, de travaux de recherche scientifique, etc. Tout cela avec une large touche personnelle. Dans les articles, je partage mes pratiques et outils – comme un article sur mes usages de Woodclap –, je montre les coulisses de mes activités professionnelles en tant que designer d'expériences d'apprentissage, je propose des conseils pour créer des formations en présentiel qui donnent envie de participer ou pour concevoir sa première formation en ligne, je fais des résumés d'événements auxquels je participe – comme des congrès scientifiques – ou je publie des conversations avec des formateurs, des enseignants ou des chercheurs.

C'est vaste. C'est pour cela que j'aime l'expression : "dose bimensuelle d'innovation pédagogique". Mon but est que chaque lectrice ou lecteur puisse y puiser des pistes d'inspiration et des bonnes pratiques pour améliorer la qualité des apprentissages dans sa classe, sa formation ou son organisation.

À mes yeux, le monde de la formation devient de plus en plus complexe avec de nouvelles contraintes, une évolution des pratiques d'apprentissage, l'apparition de nouveaux outils, etc. Mon but est de permettre aux lecteurs d'appréhender sereinement ce futur.

***Quelles sont les raisons pour lesquelles la formation professionnelle évolue ?***

**Nicolas ROLAND** : De mon point de vue, le monde de la formation évolue peu (rires). Mais c'est en train de changer...

Clairement, la formation des collaboratrices et collaborateurs est un enjeu de plus en plus important dans les organisations. Les rythmes d'innovation s'accroissent ; les compétences doivent être renouvelées en cours de carrière et tout au long de la vie. Il n'est plus possible, aujourd'hui, de suivre une formation initiale et d'utiliser ces compétences durant toute sa carrière. Cela bouscule un peu la perception des formations : elles passent du statut de commodité à celui de nécessité.

Pourtant, ce qui a le plus d'impact sur l'évolution de la formation est, à mon sens, l'évolution des pratiques d'apprentissage elles-mêmes. L'accès à la connaissance n'a jamais été aussi facile grâce à Internet : il est possible de (quasi) tout apprendre, (quasi) n'importe où, grâce à (quasi) n'importe quelle modalité. Différents rapports montrent que les employés passent plus de temps à se former entre collègues, ou auprès de cadres et managers qu'en participant à des programmes de formation en présentiel ou en ligne. Les ressources externes non institutionnelles – vidéos YouTube, formations en ligne, livres, podcasts, etc. – sont aussi de plus en plus plébiscitées. À côté de cela, la généralisation d'une approche de travail hybride suite à la pandémie a eu un impact sur le monde de la formation : augmentation de la demande de formations à distance, nouvelles perceptions du coût de la formation, etc.



Ce sont ces nouvelles pratiques qui, peu à peu, questionnent le monde de la formation et l'amènent à innover.

*Quelles seront les tendances en matière de formation dans les prochaines années ?*

**Nicolas ROLAND** : Je vois deux tendances concomitantes : d'une part, la multiplication des pratiques d'apprentissage informel combinée à leur reconnaissance effective au sein des entreprises, et d'autre part l'essor de "nouveaux types de formateurs". Pour le dire autrement : développer des compétences ne passera plus nécessairement par la case "journée de formation", mais se fera de plus en plus par le compagnonnage de collègues, par des outils d'auto-apprentissage, etc.

Une nouvelle forme d'apprentissage prend de plus en plus d'espace au sein des organisations : le learning in the flow of work, ou l'apprentissage dans le flux de travail. L'idée n'est pas de suivre une formation par rapport à des problèmes vécus dans ses activités professionnelles, mais de directement développer ses compétences durant le processus de travail. Cet apprentissage fait beaucoup plus sens que l'apprentissage formel, car il s'agit d'apprendre ce dont les collaborateurs ont besoin quand ils en ressentent le besoin et de l'appliquer immédiatement, ce qui permet d'ailleurs d'ancrer l'apprentissage.

Cette transformation des pratiques d'apprentissage cache une révolution dont peu de personnes prennent conscience : nous sommes toutes et tous en train de devenir des formateurs tout au long de la vie pour développer les compétences des personnes qui nous entourent. Qu'il s'agisse d'accompagner un nouveau collègue, d'élaborer une procédure à suivre, de réaliser une présentation sur le fonctionnement d'un nouveau produit ou de créer une formation, les situations en entreprise et cet apprentissage dans le flux de travail nécessitent que tout un chacun soit en capacité de partager ses connaissances comme son expertise avec d'autres personnes.

*Auriez-vous un exemple ?*

**Nicolas ROLAND** : Il est caricatural, mais je l'aime beaucoup. C'est celui de Google où 80% des formations suivies sont dispensées par un réseau d'employés à employés appelé "Googler-to-Googler". Ils sont 8.000 à consacrer une partie de leur temps à partager leurs compétences et expériences avec leurs pairs. Ils vont donner des formations, assurer un tutorat individuel ou concevoir du matériel pédagogique. Comme l'entreprise l'explique sur son site, "Google fait toujours appel à des fournisseurs (et à quelques formateurs "professionnels" internes) pour dispenser certains cours, mais avec parcimonie, et pour des contenus hautement spécialisés ou destinés aux cadres." La formation professionnelle formelle n'est plus la norme, mais un outil utilisé lorsque cela s'avère pertinent.

*Quel est le rôle des organismes de formation dans cette évolution des pratiques d'apprentissage ?*

**Nicolas ROLAND** : Cet apprentissage dans le flux du travail dessine une nouvelle direction dans la manière de gérer la formation dans les organisations. Alors

que celle-ci consistait à organiser des programmes de formation, il s'agit davantage de mettre en œuvre un ensemble de conditions pour que l'apprentissage soit effectif.

Avouons-le, il existe déjà énormément de contenus disponibles sur à peu près tout à travers n'importe quelle modalité. Néanmoins, la disponibilité des contenus n'assure pas un apprentissage efficace : comment trouver la ressource pertinente par rapport à sa situation ? Comment développer son autonomie dans l'apprentissage de nouvelles compétences ? Comment créer une combinaison de contenus qui assure la réponse aux besoins ? Si, demain, tout le monde doit apprendre en permanence à son poste de travail, en combinant activité et apprentissage, les défis sont de taille. Le passage d'un modèle de formation classique, basé sur le modèle scolaire, à un modèle fondé sur l'apprentissage par l'activité, les pairs et les ressources à portée de main des apprenants ne sera pas évident pour de nombreux collaborateurs.

C'est là que se nichent les futures missions des départements formation et des organismes de formation. Un accompagnement de tous les collaborateurs pour leur donner accès à ce dont elles et ils ont besoin, rapidement et facilement, en développant leurs compétences pour apprendre et utiliser ces contenus. Un accompagnement des pairs, également, pour en faire des potentielles personnes-ressources pour d'autres, capables de partager leur expertise avec une réelle approche pédagogique. Un accompagnement de l'ensemble de l'entreprise, également, pour analyser continuellement ses besoins et les aligner avec le développement des compétences des collaborateurs.

Ainsi, les rôles des responsables de formation sont en train de changer. Il ne s'agira bientôt plus d'organiser de la formation dans son entreprise, mais bien de concevoir des expériences d'apprentissage pour développer une organisation apprenante.

*Qu'entendez-vous par organisation apprenante ?*

**Nicolas ROLAND** : Il y a autant de définitions que d'organisations (rires). Toutefois, tout le monde s'accorde sur le fait qu'une organisation apprenante met en place un ensemble de conditions favorables au partage de savoir entre les collaborateurs ainsi qu'au développement de compétences continu de tous. Toute situation peut devenir une situation d'apprentissage, car l'organisation apprenante encourage ses membres à apprendre par l'autoformation, le coaching, le mentorat, l'échange d'information, etc.

*Le métier de formateur évolue lui aussi drastiquement. Quelles seront les compétences principales des formateurs de demain ?*

**Nicolas ROLAND** : Une chose est sûre : au regard de la disponibilité du savoir, il ne s'agit plus d'être le "sachant" et de "transmettre". Le rôle du formateur évolue sur deux axes : la conception d'expériences d'apprentissage engageantes et la médiation du savoir par rapport aux participants qu'il a face à lui.

Sur le premier axe, il s'agit pour le formateur de créer une expérience riche qui permette aux participants de développer leurs compétences. En fonction de leurs

**La perception des formations est bousculée.  
Elles passent du statut de commodité à celui  
de nécessité !**

problématiques professionnelles, de leur réalité de terrain et de leurs pré-requis, le but est de concevoir un parcours qui ne repose pas, uniquement, sur une ou plusieurs journées de formation, mais plutôt une combinaison de modalités : moments en présentiel, sessions d'accompagnement individuel, dispositif d'apprentissage autonome, activités de partage entre pairs, communauté de pratique, etc. Les possibilités ne manquent pas ! Il s'agit de les agencer en fonction des compétences à développer et du profil des participants.

Sur le second, le rôle du formateur n'est plus de faire du "one size fits all", d'offrir le même savoir à tout le monde. Il s'agit de tenir compte des différences individuelles pour adapter ses activités de formation, de proposer les bons morceaux de savoir, savoir-faire et savoir-être aux bonnes personnes, d'adapter les formes d'évaluation en fonction des profils.

Dans ce contexte, le profil de compétences du formateur passe du "I-shaped" au "T-shaped". Ces deux expressions font référence à une représentation visuelle de la structuration des compétences de ces profils. Auparavant, on demandait aux formateurs d'avoir un profil en "I", c'est-à-dire d'avoir une expertise approfondie dans un domaine ou une discipline spécifique. Aujourd'hui, le formateur doit, certes, avoir une expertise poussée dans son domaine, mais celle-ci doit aussi être associée à une large base de connaissances et de compétences transverses : empathie, ingénierie pédagogique, animation de communauté, coaching, etc.

**Il faudrait consacrer en moyenne 24 minutes par semaine pour se former... Comment les organisations peuvent-elles développer les leviers pour que cet objectif soit atteint et comment les organisations peuvent-elles devenir apprenantes ?**

**Nicolas ROLAND** : En développant un ensemble de compétences sous-estimées pour l'instant au sein des organisations : celles permettant d'apprendre à apprendre.

Concrètement, amener les individus à se motiver pour apprendre, à organiser et planifier leurs apprentissages, à développer des techniques pour rester concentré, à utiliser les méthodes efficaces pour apprendre durablement, à être capable de travailler efficacement à plusieurs ou encore à réguler ses apprentissages en continu. Aujourd'hui, toutes ces compétences essentielles sont considérées comme innées, ou potentiellement acquises à travers la scolarité. Il n'en est rien, malheureusement. Ces compétences pour apprendre efficacement sont à la base des organisations apprenantes, et il est nécessaire de toutes et tous les développer.

**Dans toute notre discussion, il y a un "éléphant dans la pièce" : l'intelligence artificielle. Quel est son impact sur les pratiques de formation et d'apprentissage ?**

**Nicolas ROLAND** : Comme toute révolution technologique, l'intelligence artificielle engendre des réactions binaires avec le camp des techno-optimistes,

le camp des techno-critiques et peu de gens au milieu. C'est dommage, et je plaide plutôt pour une approche mesurée et réfléchie.

En ce sens, si l'intelligence artificielle offre de nouvelles opportunités, je pense qu'elle reste avant tout un outil au service des pratiques. Dès lors, elle va accélérer, soutenir et découpler les pratiques déjà en cours dont je parlais plus tôt. Elle permettra aux apprenants de trouver plus facilement du contenu à leurs besoins, de se créer un coach virtuel pour les aider à résoudre des problématiques et offrira aux formateurs, voire surtout aux experts contenu des outils pour les aider dans les processus d'ingénierie pédagogique ou de création de contenus pédagogiques. Mais elle n'offrira pas une solution magique pour permettre à tout le monde d'apprendre.

**Quel serait votre meilleur conseil pour les managers et DRH face aux évolutions des modes d'apprentissage ?**

**Nicolas ROLAND** : D'adopter une posture d'explorateur pour observer les évolutions à l'œuvre dans leurs organisations comme dans le monde, plutôt que de continuer à "faire comme on a toujours fait".

Concrètement, je les invite à sortir de leurs bureaux et à aller discuter avec leurs employés. Ils ne peuvent pas se contenter d'assomptions ou de présupposés sur ce dont les collaborateurs ont besoin pour penser le développement des compétences en interne. Ils peuvent poser des questions qui portent sur les compétences qu'ils/elles souhaitent développer, leurs difficultés professionnelles du moment, les modalités d'apprentissage habituelles, etc. Ensuite, il est aussi important de faire de la veille sur les enjeux, défis et opportunités ainsi que les tendances du monde de la formation. Cela permet de mieux appréhender les changements qui arriveront dans son organisation, d'avoir des pistes d'inspiration pour les gérer et de développer des innovations propres à son contexte.

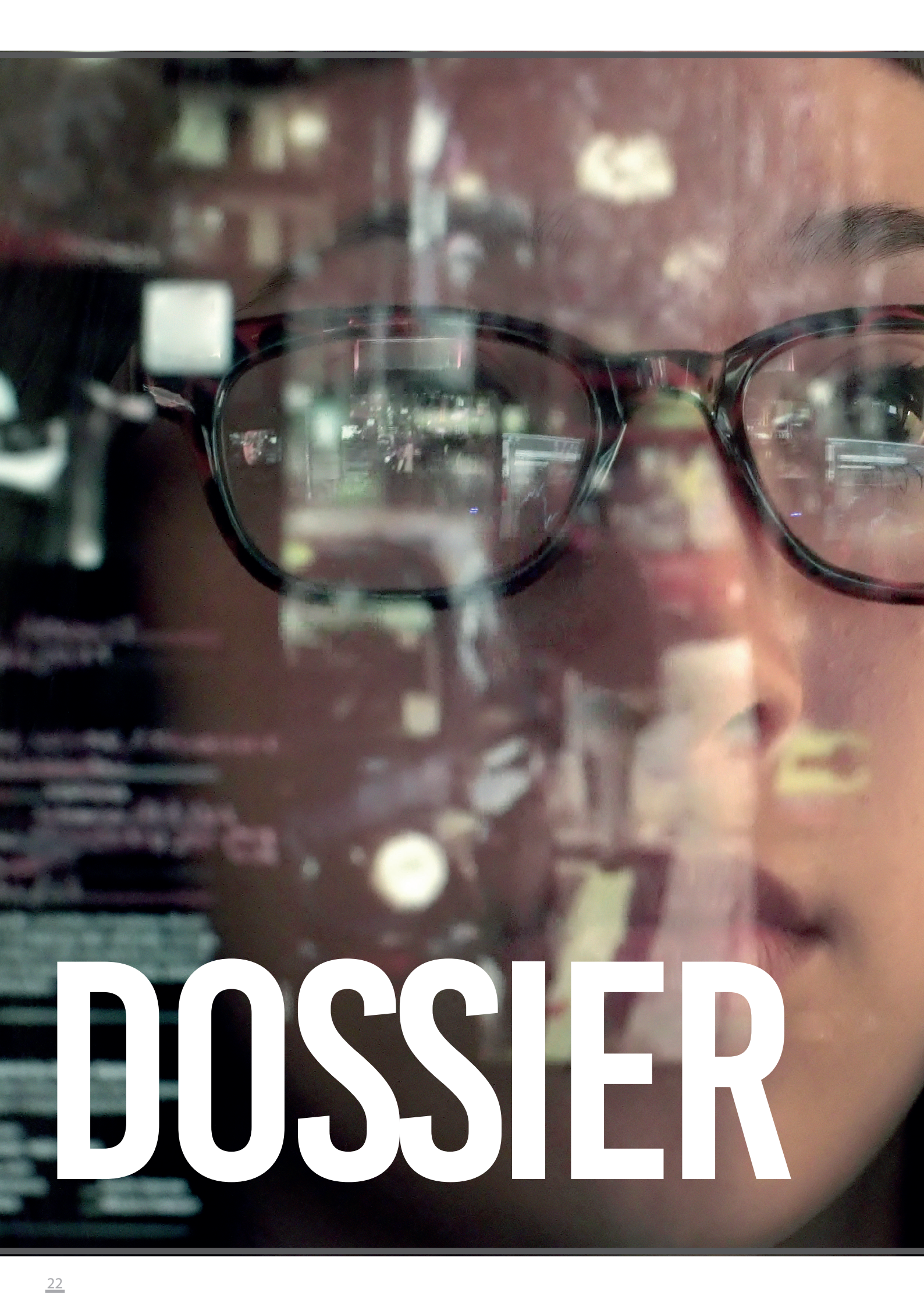
## POUR ALLER PLUS LOIN :

- [La newsletter "learnability"](#)
- [Le podcast "C'est quand la pause ?"](#)
- [Le podcast "L'entreprise apprenante"](#)
- "La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent" de Peter Senge.
- "De la formation à la Learning Company : L'apprentissage connecté au cœur des entreprises" de Sandra Enlart.
- "Apprendre au XXIe siècle" de François Taddei.

**VISIONNEZ CET  
ENTRETIEN EN VIDÉO**







# DOSSIER





# L'HUMAIN, AU CŒUR (ET CIBLE) DE LA CYBERSÉCURITÉ

La cybersécurité fait régulièrement la une de l'actualité ! Attaque d'une multinationale, d'une banque, d'un hôpital, d'une administration, ... les exemples sont (trop) nombreux. En ce qui concerne plus précisément les administrations publiques wallonnes : 20% des communes, Provinces et CPAS ont connu au moins un incident lié à la cybersécurité ces deux dernières années. Le risque de cyberattaques est devenu une réalité... Réalité face à laquelle nos pouvoirs locaux doivent pouvoir faire face !

Contrairement à l'idée reçue, la cybersécurité n'est pas un combat perdu d'avance : c'est un domaine où notre action et notre préparation peuvent faire une réelle différence. Face à la transformation numérique, et particulièrement face aux risques accrus de cyberattaques, il est recommandé d'anticiper plutôt que de réagir dans la tourmente. Une stratégie globale doit être mise en place afin d'évaluer les risques, de mettre en œuvre les actions préventives nécessaires et d'anticiper les conséquences d'une attaque.

*«80% des cyberattaques pourraient être évitées par l'application de mesures simples et à faible coût<sup>1</sup>.»*

La cybersécurité implique la mise en place de mesures techniques mais également de mesures organisationnelles, juridiques et humaines.

Afin de se protéger soi mais également son organisation et afin de gérer les incidents, le rôle de chacun est primordial. Par son attitude, ses compétences, ses pratiques, chacun devient acteur de la protection de son organisation. Cette responsabilisation de tous est déterminante car l'humain est le point faible de nos organisations de mieux en mieux protégées sur le plan technique: en effet, 90% des cyberattaques proviennent d'une erreur humaine.

Dans ce dossier, après avoir rappelé pourquoi la cybersécurité est une réalité incontournable, nous verrons comment l'humain et ses compétences sont au cœur de la stratégie en matière de cybersécurité. Nous livrons également un retour d'expérience d'un acteur de terrain ayant vécu une cyberattaque.

# UNE RÉALITÉ INCONTOURNABLE

Dans cette première partie, après avoir défini succinctement la cybersécurité, nous répondrons à deux questions, qui paraissent évidentes mais qui sont fondamentales: «Pourquoi les pouvoirs locaux sont-ils concernés?» et «Pourquoi protéger nos pouvoirs locaux est une priorité?»



## LES POUVOIRS LOCAUX : TOUS CONCERNÉS !

### LES POUVOIRS LOCAUX SONT-ILS VRAIMENT CONCERNÉS ?

Les cyberattaques visent régulièrement les hôpitaux, les CPAS, les communes. Les grandes structures sont particulièrement visées, car elles ont davantage de moyens financiers attractifs contre rançon et parce qu'elles détiennent davantage de données. Toutefois, elles deviennent de plus en plus protégées et compliquées à atteindre : c'est pourquoi les petites structures deviennent progressivement des cibles de choix.

L'agence de l'Union européenne pour la cybersécurité a identifié que les administrations publiques représentent ¼ des cibles identifiées des cybercriminels (en 2021-2022).

En France, de plus en plus de communes sont victimes d'attaques. Une enquête vient d'être réalisée auprès des collectivités de moins de 25.000 habitants (99% des communes françaises) : 1 collectivité sur 10 avoue avoir été victime d'attaque depuis un an. L'ANSSI (l'Agence nationale française de la sécurité des systèmes d'information) a dénombré une moyenne de 10 incidents par mois ciblant les collectivités territoriales (la plupart concernant des communes)<sup>3</sup>.

L'évolution de la société nous oblige à nous adapter et les cybermenaces sont structurelles. La digitalisation croissante imprègne profondément notre environnement, nos métiers et nos modes de vie. Les administrations publiques sont bousculées : les services sont de plus en plus digitalisés, les interactions avec les citoyens passent par le web (site internet, guichets électroniques, réseaux sociaux), les technologies assistent tous les métiers y compris techniques, les outils et la ville deviennent connectés (Internet des objets et smart city). Les



innovations sont de plus en plus rapides, d'autant plus avec l'essor de la 5G, de l'IA générative et de l'informatique quantique qui permet de résoudre des problématiques très complexes.

Ces nouvelles formes de technologies inaugurent de nouvelles formes d'attaques. Par exemple, le bluehacking qui utilise les réseaux Bluetooth non protégés pour accéder à votre téléphone.

D'autre part, l'open data, l'interopérabilité des outils et la collaboration avec des tiers induisent également un risque : celui de subir les conséquences d'une attaque extérieure.

## POURQUOI LES POUVOIRS LOCAUX SONT-ILS UNE CIBLE PRIVILÉGIÉE DES HACKERS ?

D'abord, parce qu'ils sont encore peu (ou mal) sécurisés. Les hackers cherchent des cibles faciles et des failles de sécurité. Organisés, ils envisagent le temps comme un investissement et renoncent si les systèmes de protection rendent l'attaque trop complexe. Ils visent les failles techniques mais avant tout le maillon faible de toute organisation : l'humain. « Ils ne choisissent pas leurs victimes. Les pirates balancent un filet de pêche comme à Boulogne sur mer sauf qu'ici l'océan est numérique. Tout ce qui tombe dedans leur sert de potentielle cible et victime. Il n'y a rien de personnel mais c'est juste du business »<sup>4</sup>.

Ensuite, les pouvoirs locaux n'échappent pas aux cyberattaques en raison de la nature des données qu'ils traitent : les données à caractère personnel, les données financières et administratives des administrés. Ces données représentent un potentiel gain financier, par les rançons obtenues ou par la vente de données sur le Dark Web (lequel regroupe les sites internet cachés garantissant l'anonymat). L'impact d'un blocage des services et la médiatisation des incidents offrent également aux hackers de la publicité, établissant ainsi leur réputation.

Enfin, des motivations politiques peuvent également être un enjeu : manipulation d'élection, création d'un sentiment d'insécurité, ...

## PROTÉGER NOS POUVOIRS LOCAUX : UNE PRIORITÉ !

### LA CONFIANCE NUMÉRIQUE

Les citoyens doivent avoir confiance dans leurs administrations : ils leur confient leurs données personnelles, administratives et financières. Ils dépendent de leurs services.

## LEXIQUE

La **CYBERSÉCURITÉ** consiste à protéger les réseaux, les systèmes et les données contre les cyberattaques pour qu'ils puissent y résister. Cette notion englobe tous les moyens qui permettent d'atteindre cet objectif. Les 3 grands piliers de la cybersécurité sont la sécurité des données, la sécurité des systèmes informatiques et la sensibilisation des utilisateurs.

La **CYBER-RÉSILIENCE** intègre les menaces comme une réalité inévitable. Dans cette vision pragmatique, les mesures techniques et organisationnelles doivent être prises pour éviter les menaces mais il faut également envisager de pouvoir réagir à la menace, de gérer la crise, d'assurer la continuité des services et de se remettre après une attaque. En effet, la cyber-résilience ne se concentre pas uniquement sur les mesures préventives permettant d'éviter une attaque. Il s'agit d'une approche plus globale qui entend également faire face aux attaques, limiter les dégâts, rebondir.

« En somme, il s'agit pour l'entreprise de parer à toute éventualité, en admettant son exposition permanente aux cyberattaquants, ceux-ci pouvant sévir à tout moment<sup>2</sup>. »

Les **CYBERATTQUES** désignent les atteintes aux données ou aux systèmes, dans un but malveillant, via un hacking, c'est-à-dire un accès non autorisé à des systèmes informatiques. Il peut s'agir de vol de données pour les échanger contre une rançon, pour les exposer ou les modifier, pour les consulter dans le cadre d'un espionnage industriel, pour désactiver ou détruire des systèmes ou des données. Les cyberattaques sont le fait de cybercriminels : des criminels qui utilisent les technologies numériques. Ils sont aussi appelés pirates informatiques ou encore hackers. Il peut s'agir d'amateurs ingénieux mais il s'agit surtout d'experts en informatique. Contrairement aux cyberattaques, le hacking éthique n'a pas un but malveillant : il vise à attaquer pour identifier les failles et aider à mieux se protéger.



Cette confiance numérique concerne la cybersécurité mais pas seulement: il s'agit de l'ensemble des facteurs qui permettent d'avoir confiance dans le numérique, d'être rassuré<sup>5</sup>: la cybersécurité bien-entendu, mais également la fiabilité, la continuité, la gestion maîtrisée des systèmes, des données et des identités numériques ainsi que l'usage éthique des données et la transparence. Les administrations doivent pouvoir garantir la confidentialité des données (les accès aux données sont limités à qui de droit), leur intégrité et leur disponibilité.

Pour maintenir ou encourager la confiance numérique, les pouvoirs locaux doivent agir pour prévenir les attaques et pour minimiser leurs impacts. La confiance, qu'elle soit numérique ou non, se gagne et est parfois difficile à recouvrer.

## LES RISQUES

### LES PERTES FINANCIÈRES

Les attaques à but lucratif, visant à obtenir de l'argent, représentent la menace principale pour les collectivités territoriales françaises. 22 % des incidents signalés en 2022 étaient liés à une attaque

par rançongiciel (un logiciel, obtenu contre rançon, permet de débloquer le système crypté par une attaque)<sup>6</sup>.

La reprise des activités représente par ailleurs un coût financier très élevé. L'attaque des hôpitaux Vivalia en 2022 aurait coûté un peu plus de 5 millions d'euros pour redémarrer les systèmes d'informations<sup>7</sup>.

Le coût d'une attaque ne se chiffre pas uniquement en argent: il peut être la perte de la confiance numérique, la perte de temps et de ressources.

### LE BLOCAGE DES SERVICES

Si le but des hackers est avant tout lucratif, les conséquences les plus marquantes sont liées aux interruptions de service: 40 % des collectivités territoriales françaises ont dû y faire face<sup>8</sup>. Cette menace impacte directement l'obligation de continuité des services, principe clé du secteur public. En octobre 2023, plusieurs sites internet des services publics belges ont été attaqués par déni de service (Monarchie, SPF Finances, chancellerie du Premier ministre ou encore le Sénat). L'objectif de ce type d'attaque vise à limiter le transfert de données

sur ces sites. L'indisponibilité de ceux-ci peut être momentanée mais peut également être définitive, les données étant détruites.

Cette interruption peut avoir de graves conséquences sur les services opérationnels (urbanismes, gestion des déchets, état civil, aides sociales, ...). Pour un hôpital, les conséquences peuvent être désastreuses. L'attaque de l'intercommunale de soins de santé Vivalia en 2022 a ralenti considérablement les activités en privant les services de leurs outils informatiques (blocage de 200 serveurs et 1.500 ordinateurs des hôpitaux et maisons de repos). Heureusement, les services vitaux des hôpitaux n'avaient pas été touchés mais 4 mois après l'attaque, 1/4 du parc informatique n'était toujours pas fonctionnel<sup>9</sup>. Les organisations touchées sont contraintes de basculer vers un mode de fonctionnement dégradé. Plusieurs mois sont souvent nécessaires pour retrouver un mode de fonctionnement normal. Plus l'administration se digitalise, plus les conséquences seront importantes<sup>10</sup>.

### LA FUIITE DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Les hackers visent les données à caractère personnel, devenues une denrée de grande valeur. Ces vols de données constituent un véritable enjeu sur le plan juridique et réputationnel. Des actions en justice

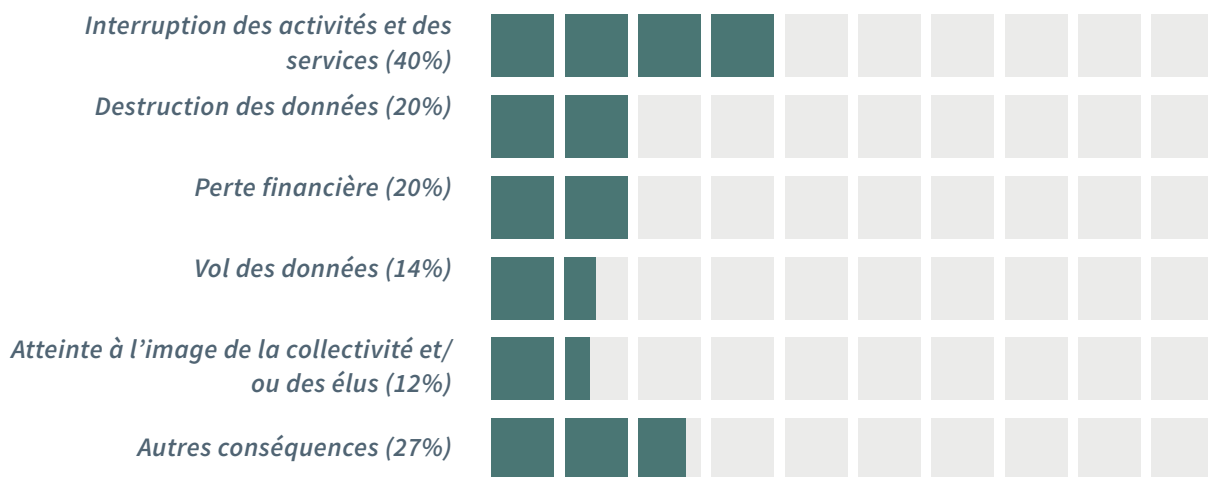
peuvent être introduites et, en Belgique, l'Autorité de protection des données (APD) peut établir des sanctions conséquentes.

### L'ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET LA DÉSTABILISATION

L'attaque peut avoir un objectif politique et être utilisée afin de perturber ou de détourner les systèmes de votes électroniques. Les systèmes de votes électroniques wallon et bruxellois ont rencontré des faiblesses en 2014 (bugs, annonces tardives des résultats, annulation de votes)<sup>11</sup>. Comme dans tout système de sécurité de l'information, les données doivent être confidentielles, intègres et fiables, authentiques et disponibles. Les technologies numériques maîtrisées offrent des avantages, comme la rapidité et la fiabilité, mais posent également des questions. Par exemple, la cryptographie garantit l'anonymat mais rend difficile la vérification de la fiabilité du vote. La sécurité des processus électoraux est un enjeu pour 2024: les électeurs doivent avoir confiance dans leur système électoral et dans sa mise en place.

**ÉTUDE :** la cybersécurité dans les collectivités de moins de 25 000 habitants - Assistance aux victimes de cybermalveillance

## Les conséquences des cyberattaques pour les collectivités territoriales françaises (2023) :





# POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CYBERSÉCURITÉ ?



La cybersécurité est intrinsèquement liée à la transformation numérique: le besoin accru de cybersécurité résulte de l'accélération de la transformation numérique de la société et des administrations, mais elle fait également partie à part entière de cette transformation numérique: elle est une dimension de la maturité numérique. Pour qu'elle soit cyber-résiliente, une entité doit avoir pris les mesures qui lui permettent de se protéger au maximum contre d'éventuelles attaques et qui lui permettent de réagir au mieux en cas d'attaque. Cette cyber-résilience ne se limite pas à une dimension mais nécessite la prise en compte de l'ensemble des domaines concernés: l'investissement dans un matériel sûr et les mesures techniques efficaces, mais également des mesures humaines favorisant l'utilisation prudente et adaptée des technologies numériques par l'ensemble des agents, grâce à des actions de sensibilisation et grâce à la formation. Des mesures organisationnelles sont également à prendre, comme la définition d'un cadre de sécurité global et le partage d'une culture favorisant la cyber-résilience. Ces mesures, indissociables de la gouvernance, passent d'abord par une réflexion de la direction afin de mettre en œuvre un plan d'action réfléchi, planifié, encadré.

## LA CYBERSÉCURITÉ SE PILOTE !

La cybersécurité est une dimension à part entière de la transformation numérique de votre organisation. Une stratégie se construit. La célèbre roue de Deming (ou PDCA) identifie quatre étapes essentielles : la planification, la mise en œuvre, la vérification, la réaction (Pour davantage d'informations sur le PDCA : CRF INFO n°19 et sa fiche pratique "Plan, do, check, act" <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/36-37>)

## ELLE DOIT ÊTRE DÉCIDÉE

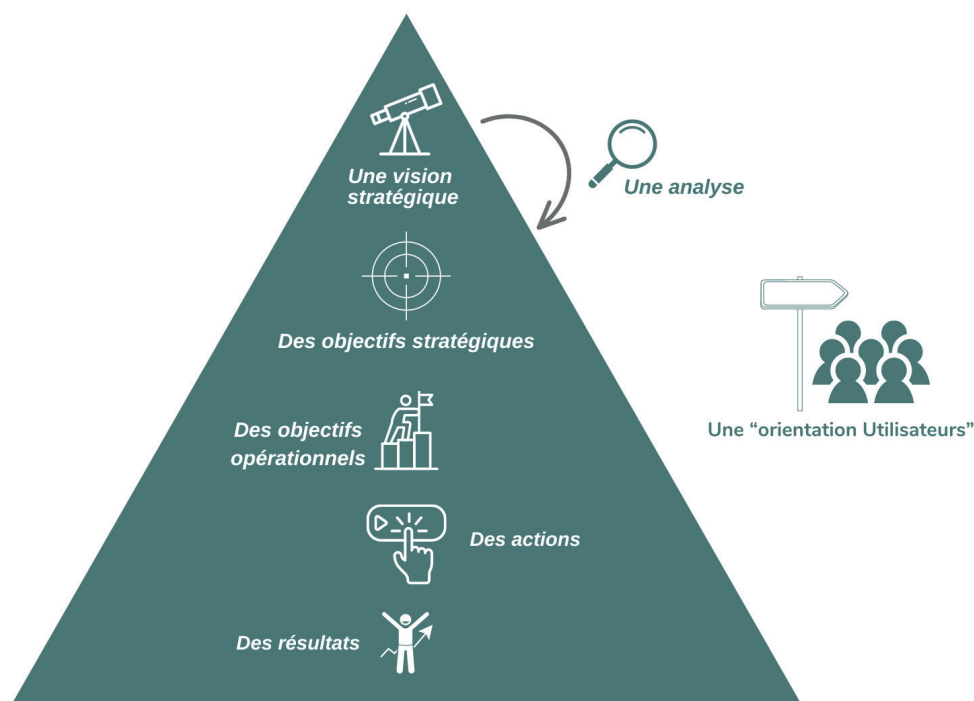
Il est désormais nécessaire d'avoir une réelle politique en matière de cybersécurité envisageant les différents domaines : l'infrastructure, l'humain, l'organisationnel.

## ELLE DOIT ÊTRE PRÉPARÉE

Pour qu'une organisation soit cyber-résiliente, une série d'actions liées à des mesures techniques mais aussi organisationnelles et humaines sont à planifier.

La cybersécurité est un axe à prévoir dans son Plan Stratégique Transversal (PST).

Dresser un état des lieux du niveau de cybersécurité permet d'objectiver la situation et de prendre des mesures adaptées. Afin d'être réaliste, le projet doit tenir compte des contraintes de temps ainsi que des ressources matérielles et humaines. Le périmètre du projet est fixé en définissant ce qui est inclus dans le projet et ce qui en est exclu. Des niveaux de priorité peuvent être attribués par les responsables de services et/ou par les parties prenantes aux différents processus envisagés afin de réaliser ce choix. Les processus critiques les plus visibles et apportant de la valeur ajoutée sont souvent choisis en priorité.



## ELLE DOIT ÊTRE PORTÉE

Afin de motiver le personnel, deux leviers sont incontournables : la communication et l'accompagnement.

Les élus, la direction, les managers (le top mais également le middle management) donnent l'exemple. Rappeler l'importance de la cybersécurité et des bonnes pratiques permettant de protéger son organisation est indispensable. Il s'agit d'impulser l'effort collectif.

## ELLE DOIT ÊTRE PARTAGÉE

Ce plan d'action doit être construit avec les représentants des services impactés : le service informatique évidemment mais également le service RH. En effet, les Ressources Humaines sont un acteur clé en matière de cybersécurité : en raison de l'implication du personnel, de l'accompagnement ou des formations à prévoir, des compétences à développer.

La cybersécurité implique la responsabilisation de chacun. Cette implication de tous permet à votre organisation d'être protégée mais également de partager une culture numérique.









# AU CENTRE DE LA CYBERSÉCURITÉ : L'HUMAIN ET LES COMPÉTENCES DE CHACUN

---

La cybersécurité est liée dans les esprits à la dimension technique: les systèmes de protection du matériel et des réseaux (antivirus, firewall, VPN, ...). Si cette dimension est indispensable, elle est inefficace si l'humain, derrière l'outil, commet des erreurs.

La cybersécurité est donc étroitement liée aux compétences humaines. Ces compétences sont diverses et complémentaires :

- Les compétences des utilisateurs : les compétences de base, fondamentales en cybersécurité qui concernent la totalité des agents.
- Les compétences des professionnels de l'IT liées à la cybersécurité mais également à d'autres domaines connexes comme le domaine juridique.
- Les compétences managériales et organisationnelles, qui fixent la stratégie globale, encadrent les individus, qui les accompagnent et qui insufflent le mouvement.

Cette complémentarité est reprise dans la directive européenne NIS2 (qui sera en application fin 2024) qui recommande des mesures techniques comme la mise en place de technologies avancées (la double authentification par exemple) mais également des mesures organisationnelles et humaines comme la gestion des risques, la formation du personnel, l'implication du management.

## LES COMPÉTENCES DES UTILISATEURS, LES "CYBER ACTEURS"

### LA CYBER HYGIÈNE

La cybersécurité est liée aux comportements humains. La sécurisation des systèmes ne peut rien si l'humain laisse la porte ouverte. La cyber hygiène désigne les bonnes pratiques et les attitudes mises en œuvre par une personne pour éviter les attaques ou les erreurs et pour protéger son ordinateur ou tout autre appareil. Il s'agit d'adopter le bon état d'esprit et cela concerne nos gestes de tous les jours.

*«La cyber hygiène implique d'adopter de bonnes habitudes en matière de cybersécurité, pour anticiper les menaces et les problèmes de sécurité en ligne. La cyber hygiène est parfois comparée à l'hygiène corporelle. En effet, les deux sont des mesures de précaution que l'on applique régulièrement pour des raisons de bien-être et de santé.<sup>12</sup>»*

Nos habitudes, surtout les mauvaises, sont malheureusement parfois ancrées. D'autre part, malgré la bonne volonté, il est parfois difficile de les identifier et de connaître les gestes et les outils adéquats. La sensibilisation et la formation constituent une exigence stratégique pour protéger son organisation.

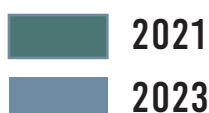
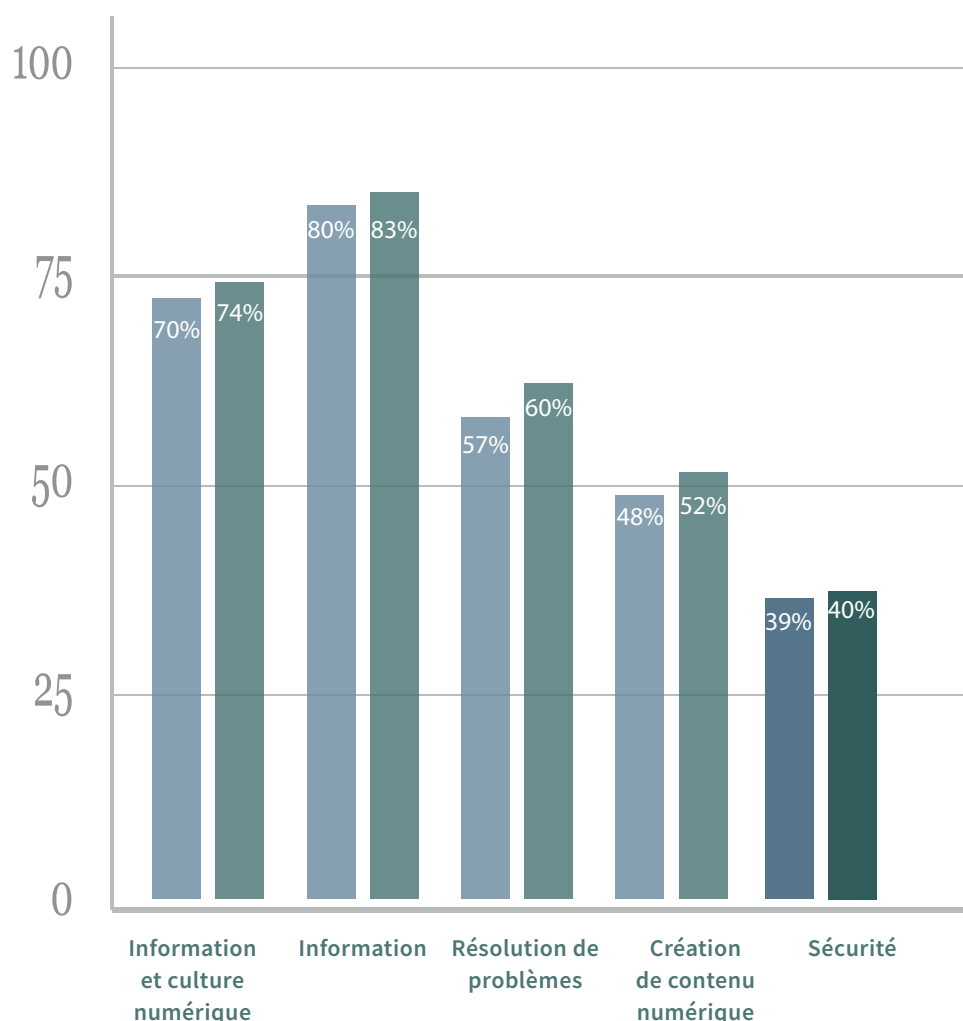
## DES COMPÉTENCES DE BASE FONDAMENTALES

La protection de l'infrastructure de l'organisation est cruciale mais pas suffisante. En effet, une majorité des attaques provient d'erreurs humaines. Dans des organisations de mieux en mieux protégées, l'humain reste le maillon faible. Les hackers l'ont bien compris et l'exploitent de manière méthodique en scrutant les réseaux sociaux, en collectant des données, en identifiant les personnes clés à contacter ainsi que leurs faiblesses, en usant de manipulation psychologique, ou en jouant sur le stress ou sur l'émotion. Le temps des emails falsifiés de manière grossière, truffés de fautes d'orthographe est révolu. Dans notre société de services où les données valent de l'or, les techniques des hackers se sont professionnalisées et affinées.

Afin de pouvoir lutter face à cette menace, chaque personne doit être sensibilisée et armée. D'autant plus que les technologies numériques ne sont plus réservées à certaines fonctions : tout agent travaille ou travaillera bientôt avec un PC, une tablette ou un smartphone, des objets connectés, etc.

D'autant plus que la séparation de la sphère professionnelle et de la sphère privée devient une frontière poreuse, floue : le télétravail, l'usage des téléphones ou ordinateurs privés pour des usages professionnels ou inversement, l'usage d'applications peu sécurisées comme WhatsApp ou les réseaux sociaux, compliquent la protection de l'organisation et constituent des portes d'entrée pour les hackers.

La sensibilisation de l'ensemble du personnel est indispensable. Elle permet de conscientiser les menaces ainsi que leurs conséquences, d'attirer l'attention sur les mauvaises pratiques et de promouvoir les outils et usages sécurisés. La montée en compétence permet aux agents avertis d'éviter de tomber naïvement dans les pièges tendus par les hackers et permet également d'avoir les bons réflexes en cas d'erreur.



Les compétences numériques liées à la sécurité sont pourtant encore trop faibles, comme le montre la publication de Statbel en novembre 2023 : parmi les 5 domaines de compétences liées aux compétences numériques de tout un chacun (DigComp), les compétences liées à la sécurité (cybersécurité, protection des données, santé et environnement) sont celles qui sont le moins maîtrisées par les adultes belges. Les mots de passe, qui représentent pourtant le premier rempart en cas d'attaque, sont encore trop peu sécurisés.

*La majorité des mots de passe les plus courants en Belgique peuvent être déchiffrés en moins d'une seconde<sup>13</sup>.*

*Le CRF, à la demande du Ministre Collignon, organise des webinaires sur "les fondamentaux de la cybersécurité", accessibles gratuitement aux agents des pouvoirs locaux. Inscrivez-vous via notre site : [Les fondamentaux de la cybersécurité \(wallonie.be\)](https://www.wallonie.be/les-fondamentaux-de-la-cybersécurité)*

## LES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS DE L'I.T.

Le service informatique est indispensable dans la gestion de la cybersécurité : il protège le matériel, veille à l'accessibilité des données, accompagne le personnel, intervient en cas d'incident, etc.

La protection de l'infrastructure et des systèmes est indispensable et est de plus en plus qualitative dans les pouvoirs locaux, selon le baromètre de l'Agence du Numérique (ADN)<sup>14</sup>. Pour être sécurisé, ce matériel et ces logiciels, dans lesquels l'organisation a investi, doivent être mis à jour. Des opérations, comme des sauvegardes régulières ainsi que la mise en place de pare-feu et de VPN doivent être réalisés. Des technologies performantes doivent davantage être utilisées, comme les clouds plutôt que les serveurs (ces espaces de stockage dans les nuages étant hautement protégés et performants), la traçabilité des données et des connexions (afin, par exemple, d'identifier la source de problèmes ou de contrôler les accès), l'authentification à double facteur (ou le cryptage des données). Ces technologies performantes nécessitent d'être maîtrisées et gérées (via, par exemple, la tenue d'un inventaire du matériel et des logiciels, le remplacement régulier de ceux-ci, la vérification des mises à jour, etc.). D'autre part, les administrations doivent également protéger les citoyens en leur garantissant des services sûrs. A cet égard, des méthodes sont à appliquer : la Security by design (le fait de prévoir la sécurité des sites, applications et outils, dès leur conception) est essentielle pour protéger les systèmes ainsi que les protocoles de sécurisation des sites internet. Ces bonnes pratiques sont liées à l'efficacité des services informatiques, qu'ils soient internes, mutualisés ou externalisés.

## LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES EN GESTION DE LA CYBERSÉCURITÉ ET LE RÔLE DE RÉFÉRENT EN CYBERSÉCURITÉ

Compte tenu de la réalité de la menace et de ses conséquences, il devient de plus en plus essentiel de confier la mission et la responsabilité de gérer la cybersécurité à un agent au sein de chaque organisation.

Il s'agit d'attribuer un rôle spécifique axé sur la cybersécurité à un "réfèrent en cybersécurité", un agent spécialisé qui combine une expertise managériale et technique essentielle et dont la mission est de surveiller, gérer et renforcer continuellement les mesures de sécurité informatique de l'organisation.

Cette fonction est désignée sous diverses appellations, que nous désignons au Conseil régional de la Formation sous le vocable de "réfèrent en cybersécurité". Ces compétences peuvent être également mutualisées ou recherchées en externe.

*Le CRF, à la demande du Ministre Collignon, organise des webinaires sur "les fondamentaux Le CRF, à la demande du Ministre Collignon, organise une formation "réfèrent en cybersécurité" accessible gratuitement aux agents des pouvoirs locaux. Inscrivez-vous via notre site Événement : [Devenez réfèrent en cybersécurité \(wallonie.be\)](https://www.wallonie.be/evénement-réfèrent-en-cybersécurité)*

Par ailleurs, afin d'accompagner l'évolution des métiers et des compétences, nous mettons régulièrement à jour le catalogue de descriptions de fonction de notre application Scillus en organisant des groupes de travail dédiés à la création de nouvelles descriptions de fonction dans le secteur.

*En ce début 2024, des travaux ont été initiés pour créer la description de fonction de réfèrent en cybersécurité. Plus de détails sur Scillus : [https://crf.wallonie.be/doc.php?rub\\_id=8&doc\\_id=390&site=1&lg=1](https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=8&doc_id=390&site=1&lg=1)*

## LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES NON I.T.

La cybersécurité implique d'autres compétences spécialisées.

### LES COMPÉTENCES JURIDIQUES

Les juristes examinent les contrats, les marchés publics ainsi que les termes des assurances. En effet, mieux vaut se prémunir, le risque zéro n'existant pas. Il est parfois salutaire de prévoir le pire et de contracter une assurance qui couvrira une partie des dégâts en cas d'attaque. Afin de réduire l'impact d'un incident de sécurité, il est important d'avoir prévu,



en amont, dans les contrats avec les sous-traitants, des clauses établissant leurs responsabilités et garantissant leur intervention dans la résolution des problèmes.

D'autre part, les juristes se tiennent au courant des évolutions réglementaires et accompagnent leur entité dans la transposition et la compréhension des textes légaux.

### **LES COMPÉTENCES DU DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES (DPO)**

Le RGPD, depuis 2018, protège les données à caractère personnel. Souvent associé à la fonction de juriste ou d'informaticien, le DPO joue un rôle important en matière de cybersécurité: il identifie comment sont obtenues et traitées les données à caractère personnel, où elles sont stockées, comment elles sont protégées. Il sensibilise le personnel. Il informe l'autorité de contrôle en cas de fuite de données.

A cet égard, dans le catalogue partagé de notre application Scillus, plusieurs communes ont mis à disposition leurs descriptions de fonction de DPO.

### **LA COMMUNICATION EN CAS DE CRISE ET LA GESTION DES RELATIONS PUBLIQUES**

Une cyber-attaque déstabilise: les activités sont bouleversées, les données sont compromises, le stress monte en flèche comme nous l'explique plus loin Gautier Mestdag, Directeur général du CPAS de Mouscron. En plus de ces perturbations internes, l'attaque braque les projecteurs sur l'organisation victime et la communication externe, voire de crise, doit être assurée et maîtrisée. Cette communication doit rassurer, et vise à conserver la confiance numérique. Elle cible les différentes parties prenantes: les citoyens et les partenaires.

## **LES COMPÉTENCES DES RH**

Le rôle des gestionnaires RH est également essentiel afin d'accompagner les agents dans le développement de leurs compétences via notamment les plans de formation ou des actions de sensibilisation, dans le recrutement des talents nécessaires et dans l'accompagnement. Ils peuvent également être consultés pour vérifier à quelles données les agents peuvent avoir accès. Le service RH est par ailleurs fortement mobilisé en cas de crise. Il est important, pour un pouvoir local, de les intégrer dans la réflexion et dans la mise en place d'une stratégie globale en matière de cybersécurité. Le service RH participe directement à la diffusion d'une culture organisationnelle dans laquelle doit être intégrée la confidentialité et la sécurité des données, lors du recrutement et de l'accueil (onboarding) ainsi que lors des différents entretiens, mais également par le biais des différents canaux de communication et des différentes activités de l'entité.

## **LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES**

### **L'EXEMPLARITÉ**

« Faites ce que je dis mais pas ce que je fais » est un message stérile. Les managers doivent eux-mêmes et en premier lieu adopter les bons gestes et les bonnes attitudes. La voie qui semble la plus simple et la plus rapide (utiliser un seul mot de passe ou des accès non sécurisés, échanger des mails privés via sa messagerie professionnelle, etc.) peut être la source de dégâts colossaux. Quand une bonne pratique se met en place, elle peut au départ demander un effort mais l'habitude permet d'effectuer l'action naturellement. Au départ, enclencher sa ceinture de sécurité semblait fastidieux, même si on était conscient de l'utilité de cette pratique pour protéger



sa sécurité. Aujourd'hui, nous ne réfléchissons même plus au fait de mettre notre ceinture de sécurité. A l'instar, utiliser un gestionnaire de mot de passe, utiliser la double authentification, vérifier l'adresse d'une url, etc., doivent devenir des réflexes simples du quotidien. Pour que cela soit le cas dans une organisation, il faut que l'exemple soit donné.

### LA GESTION DU CHANGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉQUIPES

Le changement des habitudes s'accompagne, s'encourage, se discute. Il est toujours intéressant d'écouter le point de vue des membres de son équipe, d'entendre, voire comprendre les réticences et les remarques constructives et de proposer des solutions adaptées.

### LE PILOTAGE

La cybersécurité requiert une réflexion d'ensemble, le développement d'une stratégie et sa mise en œuvre.

### LAST BUT NOT LEAST : LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Dans le cadre de la cybersécurité, de nombreuses compétences comportementales sont à mobiliser.

Dans le témoignage que vous trouverez à la suite de ce dossier, de nombreuses compétences comportementales sont évoquées. En plus de celles propres aux spécialistes IT, aux managers et aux responsables de la communication, les "soft skills" entrent en jeu.

D'abord, pour éviter une crise :

- L'**esprit critique** est essentiel : l'information doit être vérifiée ainsi que l'origine des emails, des liens, des demandes.
- Le **respect des règles** permet d'appliquer les procédures et les chartes permettant de protéger l'organisation.
- La **capacité à apprendre** et la curiosité intellectuelle permettent de se tenir au courant des nouvelles menaces et des bonnes pratiques à adopter.

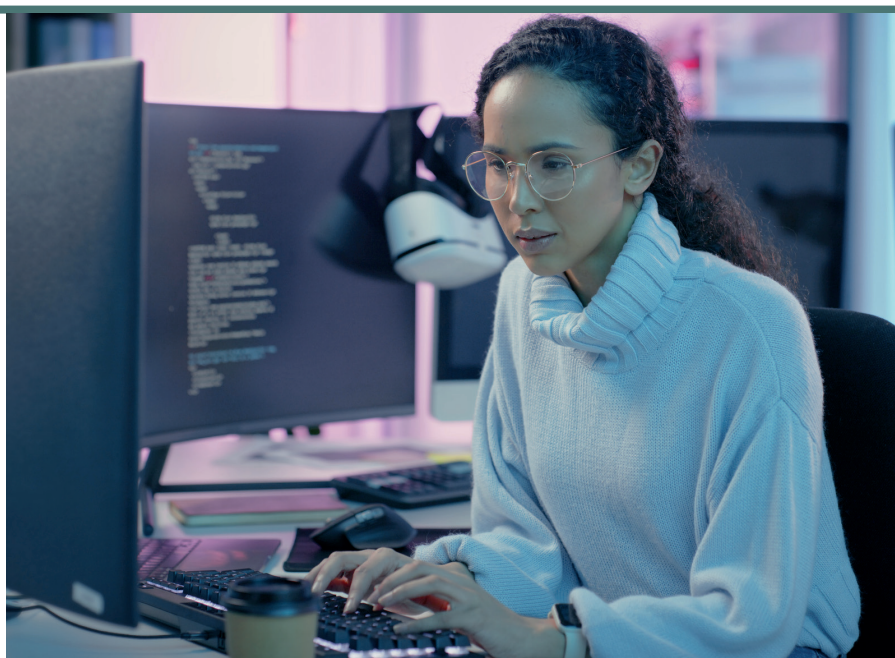
Ensuite, pour gérer au mieux une crise et s'en relever :

- La **faculté d'adaptation** et la **capacité d'initiative**.
- La **patience**.
- La **maitrise de soi** et l'**intelligence émotionnelle** : face au stress provoqué par la crise, chacun doit garder son calme et son sang-froid afin de ne pas alimenter une panique générale.

Enfin, et de manière générale, le **sens des responsabilités** est essentiel. Comme nous l'avons vu lors de l'exposé du 22 juin 2023, dans 90% des cas, ce sont les agents qui ouvrent des brèches de sécurité.

Il appartient à chacun de respecter les bonnes pratiques recommandées par son organisation et de signaler les soucis éventuels aux personnes de référence dans l'organisation : plus tôt l'incident est pris en compte, moins les dégâts auront d'ampleur.

La cybersécurité, nous l'avons compris, nous concerne tous !





# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, AU CENTRE D'UNE STRATÉGIE DE CYBERSÉCURITÉ

## VERS UNE CULTURE NUMÉRIQUE POUR MOBILISER LES COLLABORATEURS

Les compétences que nous venons de parcourir s'acquièrent et se développent. Les compétences numériques sont très éphémères : leur obsolescence est programmée et leur durée de vie se limite à trois ans. Les compétences de base sont fondamentales mais les technologies évoluant rapidement, il est parfois difficile de suivre le rythme. En matière de sécurité, évoluer est pourtant indispensable. Cette prise de conscience s'accompagne.

Comme nous l'a expliqué Héloïse Leloup de l'Agence du Numérique lors du Carrefour 4.0 organisé par le CRF en juin 2023, le développement des compétences passe d'abord par de la sensibilisation : « je comprends pourquoi ». Des actions de sensibilisation ainsi que des chartes de bonnes pratiques permettent aux employés d'être conscientisés, notamment au moment du recrutement et de les guider vers les usages recommandés par l'administration.

Il s'agit ensuite pour chaque agent d'être impliqué et responsabilisé face au risque et de devenir acteur de la protection de son organisation : « j'ai décidé de ».

Pour être un cyber acteur efficace, il faut en avoir les compétences : « je sais comment ». Des formations

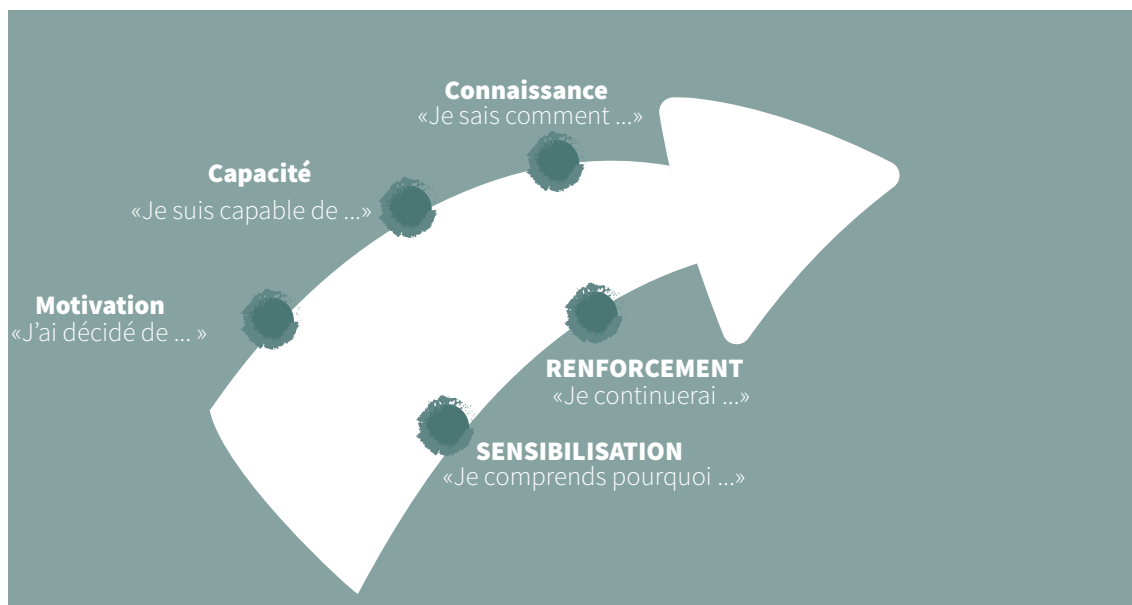
appropriées permettent à chaque agent de disposer des compétences liées à ses besoins. Des testings peuvent être pertinents car ils permettent à chacun de faire le point sur son niveau de connaissances et de compétences (tests de l'ADN, PIX, TOSA). Ces tests peuvent également être réalisés au niveau d'un service ou d'une organisation afin de déceler les forces et les faiblesses du personnel et de prévoir, via par exemple un plan de formation, une montée en compétence adaptée.

**PLUS D'INFORMATIONS SUR LES TESTS DE COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ? CRF - SOMMAIRE CRF INFO 24 - PAGE 30**

Pour développer ses compétences, rien de tel que de passer à l'action : « je suis capable de ». Des simulations peuvent être mises en place afin de permettre aux employés de s'entraîner à bien réagir, en situation concrète. Le tutorat peut permettre à une personne de transmettre son savoir. Ce tutorat peut également être inversé : en matière de numérique, ce sont parfois les plus jeunes qui ont davantage à transmettre.

Enfin, il s'agit de faire de chaque bonne pratique, une habitude bien ancrée, et de les renforcer : « je continuerai de ». A cette étape, les pratiques et les attitudes font désormais partie de la culture numérique de votre entité.

## 5 ÉTAPES POUR MOBILISER VOS COLLABORATEURS



Source : Agence du numérique (ADN)

Le catalogue **CRFORM** regroupe les formations pertinentes pour les pouvoirs locaux proposées par les organismes de formation agréés. Par la centralisation des formations pertinentes pour les pouvoirs locaux, CRForm offre aux agents, DRH et DG des pouvoirs locaux un accès central aux formations programmées, agréés ou non, sous forme d'agenda. Depuis ce mois de janvier 2024, les formations liées aux compétences numériques y sont accessibles. L'objectif est de permettre à chacun, agent ou RH, de trouver facilement une formation qui convient à ses besoins.

**VISITEZ CRFORM, LE CATALOGUE DES FORMATIONS POUR DÉVELOPPER TOUTES LES COMPÉTENCES !**



A ce niveau, les cyberattaquants auront beau tendre leurs filets de pêche, ils auront de réelles difficultés à trouver une opportunité d'entrer dans votre système et de le corrompre.

## DES COMPÉTENCES IT DIFFICILES À RECRUTER

Informaticiens, architectes réseaux et systèmes, développeurs, administrateurs de bases de données, service helpdesk : ces profils, en pénurie, sont difficiles à recruter. Effectivement, le marché de l'emploi cyber est en plein essor alors que le nombre de diplômés ne suit pas. La digitalisation crée des besoins de plus en plus importants et complexes, ce qui demande de recruter des profils capables de maîtriser les technologies adéquates.

Ces compétences, très recherchées, sont difficiles à recruter et les administrations sont confrontées à la pénurie des talents. Aujourd'hui, dans les organisations, les employeurs IT misent de plus en plus sur les soft skills et conçoivent un parcours de formation et d'apprentissage afin de développer les compétences techniques nécessaires : lorsqu'elles recrutent, elles cherchent les potentiels davantage que le bagage et cherchent des personnes qui peuvent s'inscrire dans la durée.

La formation est une alternative qui permet de développer les compétences de son personnel interne, dans une démarche d'upskilling. Des formations certifiantes sont proposées par nos opérateurs agréés.

Par exemple, l'approche de la formation en alternance contribue à remédier à la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine informatique, permettant aux pouvoirs locaux de trouver, former et recruter leurs collaborateurs. En effet, l'alternance apporte une réponse rapide au besoin de main d'œuvre tout en répondant aux besoins spécifiques en termes de compétences techniques de l'organisation. Ce modèle permet de former une main d'œuvre non seulement qualifiée, mais aussi familiarisée et fidélisée à la culture de l'organisation accueillante.

*L'IFAPME propose des formations en alternance destinées à former des spécialistes IT (administrateurs réseaux et systèmes, administrateurs en infrastructure IT, développeurs web, etc.) dans les entreprises mais également dans les pouvoirs locaux. Les formations, d'une durée variable en fonction de leur finalité (2 ou 3 ans), suivent un modèle d'alternance où l'apprenant passe quatre jours par semaine dans son pouvoir local et une journée par semaine dans un centre de formation.*

*Marine Chenoy, coach sectoriel au sein du Conseil régional de la Formation et en charge de l'alternance est à votre disposition si vous souhaitez davantage d'information sur la formation en alternance dans les pouvoirs locaux.*



## CONCLUSION

Les technologies numériques font désormais partie intégrante de notre quotidien : nous travaillons, nous collaborons, nous communiquons, nous nous informons, nous accédons aux services via internet. Ces technologies nous offrent la rapidité, la transparence, la traçabilité, la puissance. Elles impliquent aussi des risques, qui peuvent être réfléchis, mesurés, contrés. Parmi ces risques, celui d'une atteinte à la sécurité des données.

Les solutions pour éviter ce risque passent en partie par la technologie mais également par la mise en œuvre de mesures organisationnelles et par le développement de compétences essentielles. L'humain est au cœur de la cybersécurité. D'une part, par la mise en place d'une gouvernance et d'une stratégie passant par l'analyse des risques, la mise en place de procédures, l'attention donnée au développement des compétences, la diffusion d'une culture numérique. D'autre part, grâce à l'efficacité du service informatique mais également par la responsabilisation de chacun, son implication dans la protection de son organisation et le respect de bonnes pratiques. Comme le montre le témoignage qui clôture ce dossier, la cybersécurité implique des compétences numériques, informatiques, mais aussi managériales et comportementales. Pour éviter les incidents, il faut être préparé, avoir analysé les risques, avoir mis en place des procédures. Face à une crise, il faut s'adapter, être flexible, réactif, résilient.

Par ailleurs, la fonction de référent en cybersécurité est primordiale et joue un rôle central au sein de l'organisation.

Les hackers ciblent l'humain car il représente actuellement le maillon faible, la porte d'entrée laissée ouverte par celui qui peut être trompé ou qui, faute d'information ou de rigueur, commet des erreurs. Acteurs de la sécurité, chacun peut, à son niveau, contribuer à décourager les hackers et à renforcer la cyber-résilience de son organisation.

La confiance numérique est entre nos mains.





## SOURCES

- (1) Comment piloter sa cybersécurité ? (Dirigeants) - Assistance aux victimes de cybermalveillance
- (2) Cyber Résilience : quelles différences avec la cybersécurité ? ([appvizer.fr](http://appvizer.fr))
- (3) [3 CERTFR-2023-CTI-008.pdf \(ssi.gouv.fr\)](https://www.ssi.gouv.fr)
- (4) Propos de Damien Bancal, spécialiste en cyber intelligence, relayés par le site France 3 régions, suite à l'attaque de Lille : Cyberattaque à Lille : les pirates diffusent sur le web "une quantité phénoménale" de données volées ([francetvinfo.fr](http://francetvinfo.fr))
- (5) [Guide pratique pour une collectivité et un territoire numérique de confiance \(banquedes-territoires.fr\)](http://banquedes-territoires.fr)
- (6) [CERTFR-2023-CTI-008.pdf \(ssi.gouv.fr\)](https://www.ssi.gouv.fr)
- (7) [Cyberweek2023\\_Santé\\_Présentation\\_Yves-Henri Serckx \(ctfassets.net\)](http://ctfassets.net)
- (8) [Étude : la cybersécurité dans les collectivités de moins de 25 000 habitants - Assistance aux victimes de cybermalveillance](http://ctfassets.net)
- (9) [Cyberweek2023\\_Santé\\_Présentation\\_Yves-Henri Serckx \(ctfassets.net\)](http://ctfassets.net)
- (10) [Cyberweek2023\\_Santé\\_Présentation\\_Yves-Henri Serckx \(ctfassets.net\)](http://ctfassets.net)
- (11) [vote-electronique.pdf \(cpcp.be\)](http://cpcp.be)
- (12) [Cyberhygiène : définition et checklist \(kaspersky.fr\)](http://kaspersky.fr)
- (13) [Les mots de passe les plus courants... et les moins sécurisés en Belgique en 2023 : vérifiez si les vôtres en font partie - L'Avenir \(lavenir.net\)](http://lavenir.net)
- (14) [Baromètre 2022 de maturité numérique des pouvoirs locaux | DigitalWallonia.be](http://DigitalWallonia.be)



TÉMOIGNAGE :

# GAUTIER MESTDAG

REVENIR DU JOUR AU LENDEMAIN À L'ÂGE DU PAPIER  
: LES CONSÉQUENCES D'UNE CYBERATTAQUE AU CPAS  
DE MOUSCRON



GAUTIER MESTDAG  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU  
CPAS DE MOUSCRON

*Vous avez subi une cyberattaque en 2022, un moment particulièrement difficile pour vous, les équipes et l'ensemble des bénéficiaires. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la manière dont cela s'est passé ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Le lundi 5 septembre 2022, j'ai appris en arrivant au CPAS qu'une attaque avait visé l'infrastructure informatique du CPAS durant la nuit du samedi au dimanche. Cette attaque, perpétrée le week-

end comme la plupart des attaques, a crypté les bases de données et backup du CPAS (NDLR : Le cryptage consiste à rendre un contenu indéchiffrable. Une clé permet de rendre le contenu lisible). Nous avons reçu un avis nous en informant et nous donnant un contact pour discuter du paiement possible d'une rançon.

Contact pris avec la Cyber Crime Unit (CCU) de la Police fédérale, nous n'avons pas donné suite à la demande de rançon.

### *Quelles ont été les conséquences sur votre organisation ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Étant donné le cryptage de toutes nos données, peu de personnes ont été épargnées... en grossissant le trait, le CPAS est, du jour au lendemain, retourné à l'« âge du papier ».

Et nous sommes, plus d'un an après, encore confrontés à des conséquences de cette attaque dans la mesure où certaines données ont disparu à jamais.

### *Quels types de métiers ont dû particulièrement être mobilisés pour y faire face ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Bien entendu les services informatiques du CPAS, aidés des services informatiques communaux.

Toute personne travaillant au CPAS avec l'outil informatique a dû se réinventer pour que la paralysie induite par cette cyberattaque n'ait pas de répercussions, ou alors le moins possible, sur les services rendus aux usagers. Il s'agit donc des services de 1ère ligne (services sociaux, maisons de repos, crèche, repas à domicile, titres-services, logements) mais aussi des services supports administratifs et financiers.

Le volet RH a été évidemment impacté dans son fonctionnement mais l'hébergement de notre logiciel de paie dans les serveurs communaux a été salvateur eu égard à l'importance et la valeur de cette base de données.

### *Quelles compétences les agents ont dû mobiliser face à cette cyberattaque ?*

**GAUTIER MESTDAG** : La compétence première dont il a fallu faire preuve est la réactivité. Assortie d'un esprit d'analyse permettant d'évaluer toutes les conséquences de la disparition soudaine de nos données. Il y a une multitude de conséquences auxquelles on ne pense pas directement.

Il a fallu aussi faire preuve de patience et de communication tant les usagers et les institutions tierces ne comprennent pas ou n'admettent pas que nous soyons à genoux. À la différence de la crise Covid, période pendant laquelle tous les individus et les entreprises étaient concernés, nous étions les seuls dans les jours et semaines qui ont suivi la cyberattaque.

Il a aussi fallu faire preuve de résilience.

### *Avez-vous identifié des profils de métier ou des compétences qui ont manqué à votre organisation pour la protéger avant l'attaque ou pour faire face pendant l'attaque ?*

**GAUTIER MESTDAG** : L'insouciance est peut-être un grand mot mais on a tendance, comme on dit, à penser que ça n'arrive qu'aux autres... Nous n'étions pas préparés à cette attaque et au pilotage de la cellule de crise qu'il a fallu mettre en place. Une analyse de risques et une procédure de gestion de crise sont des atouts quand le risque survient.

### *Quelles sont les compétences que vous avez dû mobiliser en tant que directeur général pendant et après l'attaque ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Les compétences appelées dans ce type de situation sont humaines, managériales et techniques. Les compétences managériales recouvrent les compétences nécessaires au pilotage des ressources humaines impliquées. Les compétences humaines sont celles de l'écoute, de l'empathie tant il faut soutenir les collaborateurs qui sont perdus ou désorientés par le vide soudain de leur environnement professionnel. Les compétences techniques sont celles en lien direct avec la matière informatique mais aussi la connaissance et l'analyse de tous les services et toutes les procédures touchées par la cyberattaque.

### *Quelles sont les grandes leçons que vous en tirez ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Sur le plan technique, que la sécurité n'est pas un vain mot. L'analyse des risques reste un outil précieux pour préparer la survenance du risque. La connaissance de toutes les procédures de travail est importante tant pour détecter les problèmes que pour reconstruire.

### *Quelles sont les bonnes pratiques ou les axes d'action que vous avez mis en place pour éviter et pour faire face aux menaces ?*

**GAUTIER MESTDAG** : La sécurité du CPAS, et par la même occasion celle de la Ville de Mouscron, ont été renforcées. La sécurité informatique a été renforcée non seulement dans le redéploiement de l'infrastructure mais aussi dans le fonctionnement quotidien. L'outil informatique est ouvert sur le monde, via internet et via les collaborateurs. La prévention en matière de sécurité est donc importante.

### *En tant que DG, en quoi pensez-vous que la cybersécurité se pilote ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Elle se pilote car le domaine protégé est vivant et en évolution constante. A l'instar d'un veilleur de nuit dans un centre commercial, le DG doit faire sa ronde régulièrement avec les services concernés par l'infrastructure, les accès des membres du personnel, les événements survenus,...

### *Pour conclure, pour vous, qu'est-ce qui permet à une organisation d'être préparée à une attaque ?*

**GAUTIER MESTDAG** : Un plan d'urgence permettant de fonctionner et de redéployer l'Administration.

*Un formulaire pour signaler les incidents de sécurité en ligne se trouve sur le site de la Police Fédérale <https://www.police.be/5998/fr/questions/prevention/signaler-un-incident-de-cybersecurite>*



# REPORTAGE

## DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE AU SEIN DE SON ADMINISTRATION

LES MIDIS DÉCOUVERTES ET LES MIDIS COHÉSION DES  
CPAS ET VILLE DE LA LOUVIÈRE



Suite à l'événement du 22 juin 2023 organisé par le Conseil régional de la Formation autour de la transformation numérique, le CRF a été contacté par la Ville de La Louvière, à la recherche d'un orateur sur la thématique de l'IA, dans le cadre des Midis Découvertes, organisés par la Ville/CPAS tous les mois. Nous avons pensé que cette initiative serait très intéressante à partager. Elle illustre de manière concrète comment sensibiliser ses agents à des problématiques variées, créer une cohésion en rassemblant des agents de services différents et en introduisant de la transversalité mais aussi en créant une culture organisationnelle.

## NATHALIE PIREAUX

Gestionnaire de projets  
en ressources humaines



## LA LOUVIÈRE

- **Province** : Hainaut.
- **Nombre d'agents** : 1500 (CPAS et Ville).
- **Nombre d'habitants** : Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la commune de La Louvière comptait 80 992 habitants.

### *Pouvez-vous nous expliquer en quoi consistent les Midis Découvertes ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Les Midis Découvertes sont des conférences organisées sur le temps de midi. Il s'agit de conférences dispensées par des orateurs internes et externes principalement, proposées par le département RH chaque mois. Ces conférences sont organisées au sein de l'administration de La Louvière au niveau des deux entités : la Ville et le CPAS.

3 types de thématiques sont proposés :

- Premièrement, des sujets d'actualité en lien avec la vie de l'administration.

*Par cette première thématique, on vise par exemple la crise des migrants, l'islam en Belgique, le marché de l'emploi wallon et plus particulièrement le cas du Hainaut (la ville est l'un des employeurs les plus importants de la région), la Cop 21, l'intelligence artificielle...*

- Deuxièmement, des sujets liés à la vie quotidienne des agents de l'administration.

*Par cette seconde thématique, on vise par exemple : la génération Z, la réorganisation des espaces de travail, le télétravail, ...*

- Troisièmement, des sujets propres à notre administration pour lesquels un département de l'administration présente un projet qui sera mené sur du moyen/long terme.

*Par cette troisième thématique, on vise le plan grand froid, la présentation du service médiation de dettes, ...*

### *Comment choisissez-vous les thématiques ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Les thématiques sont proposées par la gestionnaire de projets selon les sujets d'actualité du moment. C'est notamment en regardant le JT en soirée que des sujets me viennent.

C'est également en lisant des articles et revues spécialisées en RH (notamment la revue rédigée par le CRF) que je propose les thèmes.

Certains collègues me contactent également pour me proposer des thématiques (internes ou externes). Les thématiques sont proposées aux autorités pour validation et une prise de contact auprès des orateurs est ensuite réalisée.

### *Quel public est ciblé par cette démarche ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Ces Midis Découvertes sont accessibles à l'ensemble du personnel (Ville – CPAS

et enseignement). Le nombre de participants diffère selon les thématiques et oscille entre 15 et 60 agents.

Le service RH est conscient de la difficulté de toucher certains publics. La continuité des services doit être assurée (maison de repos, citoyenneté, crèches, ...) et certains types de personnel ont des horaires décalés (personnel d'entretien, ...). Une piste, pour les agents d'accueil, serait d'organiser ces événements lorsque les guichets sont fermés (les vendredis après midis).

### *Comment communiquez-vous envers le personnel ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Un mail est envoyé à l'ensemble du personnel.

Pour ceux qui ne disposent pas d'adresse mail, les responsables se chargent de transmettre l'information aux agents. Bientôt, des écrans d'affichage permettront également de relayer ces informations dans les locaux de l'administration notamment au sein de notre bâtiment occupant majoritairement le personnel ouvrier.

### *Concrètement, comment les Midis Découvertes sont-ils organisés ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Ces conférences sont organisées sur le temps de midi de 12h30 à 13h30. Les agents ont donc l'occasion de dîner durant celles-ci.

Le déroulé de ces Midis Découvertes se décompose en deux étapes :

- L'exposé de l'intervenant (30 à 45 minutes).
- Une partie relative aux questions / réponses durant 15 minutes.

Ces activités, organisées dans la cafétéria de notre nouvelle cité administrative, sont considérées comme de la prestation de travail à raison de 30 minutes vu que le temps de table est obligatoire (30 minutes de mission et 30 minutes de temps de table).

Les Midis Découvertes sont organisés par le département RH, et principalement la cellule projets.

### *Comment ces événements sont-ils préparés et organisés ? Qu'est-ce que cela représente en matière de charge de travail et d'organisation ?*

**NATHALIE PIREAUX** : La charge de travail n'est pas conséquente et reprend les étapes suivantes :

- La rédaction du rapport (une fois par an généralement) visant à présenter les propositions de thématiques.
- La recherche d'orateurs et la prise de contact



avec les orateurs.

- La signature d'une convention.
- La réalisation de l'affiche, validée par l'orateur et finalisée en termes de design par notre service communication.
- L'envoi de la communication par mail et la gestion des inscriptions.
- La réservation de la salle/du matériel nécessaire. Ces événements se déroulent généralement au sein du réfectoire de notre nouveau bâtiment communal prénommé « Cité administrative ». Nous venons d'acquérir un rétroprojecteur totalement intégré dans la salle avec un écran de projection ultra performant.
- Nous disposons d'un article budgétaire annuel d'un montant de 400 euros en vue d'organiser ces Midis Découvertes. Le budget n'est pas très élevé car il est possible de trouver des orateurs bénévoles, dont les interventions font partie de leurs missions (le sandwich leur est offert).
- Nous offrons 30 minutes de temps de mission aux agents pour participer à cette activité auxquelles ils couplent leur pause de temps de midi.
- Ma participation à chaque Midis Découvertes.

### *D'autres services sont-ils impliqués dans l'organisation ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Cette action RH est très chouette à mettre en œuvre car cela permet de rencontrer d'autres services dans un autre cadre que le travail, et cela permet d'échanger.

Un partenariat existe avec les services suivants :

- Le service communication (la réalisation de l'affiche respectant la charte graphique).
- La bibliothèque (recherches d'orateurs).
- Une sandwicherie (externe) pour la commande de sandwiches.
- Les collègues qui proposent des thématiques ou qui souhaitent animer un midi découverte.

### *Avez-vous d'autres initiatives à nous partager ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Nous organisons en parallèle, également sur le temps de midi, des activités de cohésion telles que des séances de relaxation, de sport, ou toutes autres activités, ...

Pour ce faire, un sondage a été lancé auprès de l'ensemble du personnel afin de découvrir les talents cachés au sein de l'administration et, surtout, afin que ces derniers organisent des activités de cohésion sur le temps de midi, à concurrence d'une fois par mois. Ce qui nous amène à deux activités organisées par mois : un Midi Découverte et un Midi Cohésion.

Le résultat du sondage a permis de découvrir les talents qui animent des activités variées : course à pied, activité de méditation/relaxation, yoga nidra, massages crâniens, atelier "improvisation théâtrale", zumba, atelier respiration, ...

### *Quels sont les retours des participants pour ces deux types d'activités ?*

**NATHALIE PIREAUX** : L'impression générale est très positive via les retours des agents qui nous manifestent

leur enthousiasme et leurs remerciements. Les agents nous proposent également eux-mêmes des idées d'activités et animent certains "Midis Cohésions". Les initiatives liées aux "Midis Cohésions" (exemple : course à pied) perdurent via des groupes WhatsApp spécialement créés pour l'occasion. Les agents passent un moment agréable entre eux en courant durant la pause de midi et s'inscrivent ensemble à diverses courses durant le week-end.

### *Pourquoi avoir pris cette initiative ? Avec quels objectifs ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Les Midis Découvertes sont organisés depuis 2016 à l'initiative du département RH et découlent d'un objectif du PST (organiser des activités de cohésion d'équipe). Ces activités sont organisées car elles rencontrent également des objectifs RH fondamentaux tels que le bien-être, la cohésion et la communication interne.

La philosophie de ces Midis Découvertes est de rassembler le personnel autour d'une activité, organisée par l'employeur, en vue de développer une culture d'entreprise au sein de l'administration. Ces initiatives permettent également de montrer une image dynamique de notre administration par la publication des photos sur LinkedIn par le service communication.

L'objectif est surtout de développer un sentiment d'appartenance, de culture d'entreprise, de cohésion entre tous les services et d'améliorer la communication interne : les agents de services différents se rencontrent et échangent. Le bien-être au sein de l'administration est primordial et les autorités soutiennent particulièrement cette approche.

### *Quelles thématiques ont déjà été évoquées ?*

**NATHALIE PIREAUX** : Un accord de principe a été validé par les autorités pour organiser les prochains midis découvertes sur les thématiques suivantes :

- Pourquoi les compétences en savoir-être sont-elles précieuses aujourd'hui dans le monde du travail ?
- Des rencontres autour des livres (organisées par les bibliothèques),
- Une conférence organisée sur un ouvrage intitulé « autorité et légitimité » – auteur : Alain ERALY,
- La présentation d'un nouveau projet interne de recyclerie,
- Une activité liée à la lutte contre le tabac,
- L'hypnose/ un outil efficace pour la gestion du stress et de l'anxiété,
- L'aïkido verbal pour des échanges plus constructifs,
- La découverte des 300 gaming space avec démonstration au sein de la bibliothèque de Houdeng,...

# LES THÉMATIQUES ORGANISÉES JUSQU'À PRÉSENT

## (2016 à 2023)

### 2016

- La réorganisation des espaces de travail (Céline DONIS, docteur en sciences économiques et de gestion – UCL) 41 participants
- Le printemps arabe et la Syrie (Emmanuel BURY, responsable de projets du C.e.R.A .I.C) 46 participants
- La présentation de notre service médiation de dettes (en interne) 38 participants
- Le télétravail (Laurent TASKIN, professeur à l'UCL) 37 participants

### 2017

- Le plan grand froid (en interne) 16 participants
- La situation économique dans la province de Hainaut (Fabienne NAVEAUX, forem) 21 participants
- La génération Y et Z (Claire DUPONT, Umons) 18 participants
- La lutte contre le tabagisme (Christian MOSTOSI, médecin tabacologue) 14 participants
- La lutte contre les discriminations (Fleur SIZAIRE, UNIA) 18 participants
- La visite du théâtre communal (en interne) 31 participants
- Smart cities (en interne) 38 participants

### 2018

- Imaginez votre ville (en interne) 63 participants
- La présentation d'un ouvrage – la théorie générale sur le rire et l'humour (Mikhaël VANDEUREN, auteur de l'ouvrage) 52 participants
- Les coulisses de décrocher la lune (en interne) 21 participants
- La radicalisation (Pierre -Joseph LAURENT, UCL) 30 participants
- La journée mondiale de la bicyclette (en interne) 9 participants
- Les conseils consultatifs (en interne) 12 participants
- La crise climatique – la lutte contre le changement climatique (Vincent VAN STEENBERGHE, UCL) 36 participants
- Zéro déchet (en interne) 45 participants
- La bien-traitance des aînés (Claire BACHELET, psychologue chez Respect-Seniors) 23 participants

### 2019

- L'histoire de l'origine de la ville (Michel HOST, historien) 55 participants
- Le projet de ville La Louvière en 2040 (en

interne) 30 participants

- Imaginez votre ville (Larissa PEIXOTO, Idéa) 20 participants
- La visite d'une exposition « trésors cachés » au Musée lanchelevici 24 participants
- 10 conseils pour être plus efficace au travail (Max DE BACKER, At Your Max) 33 participants
- La visite d'une exposition à Daily Bul 17 participants
- Améliorer sa gestion émotionnelle et relationnelle (Max DE BACKER, AT Your Max) 60 participants

### 2020-2021 : EN PLEINE CRISE COVID

- La problématique de la végétalisation des cimetières (en interne) 16 participants
- La visite de l'exposition « illustration kiki smith » au centre de la gravure 21 participants
- La visite de l'exposition « jour après jour, une collection artistique raconte la crise (Musée lanchelevici) 7 participants
- La visite de l'exposition « fusil brisé » à la maison des associations 4 participants
- La visite de l'exposition « expressions féminines » au Mill 10 participants

### 2022

- La visite de l'exposition « Daniel Pelletti peinture à vif » au Mill 16 participants
- Comment mieux gérer le stress et la pression au travail (Max DE BACKER, At Your Max) 32 participants
- L'activité physique, sédentarité, si on en parlait ? (Christophe RENARD, Observatoire de la santé) 13 participants
- Lutter contre la crise énergétique (Stéphanie MARCHANDISE / Jean Michel BRUYERE, Energy Crew) 19 participants

### 2023

- La visite de l'exposition « Pol Bury Va et vient » au centre de la gravure 19 participants
- La visite de l'exposition «Willy Anthoons, l'esprit de la matière » au Mill 5 participants
- Comment mieux communiquer entre collègues pour plus de sérénité et de cohésion au travail (Max De Backer, At Your Max) 15 participants
- L'escape game sur plateau pour la journée sans tabac (asbl Sept) 14 participants
- L'intelligence artificielle (Pierre LELONG de Technofutur) 24 participants
- La visite de l'exposition « entre 3 émois » au centre Daily Bul 15 participants
- L'atelier cuisine création de cookies (en interne) 20 participants

# FICHE PRATIQUE

LES GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT,  
UNE SOLUTION PRAGMATIQUE POUR  
DÉVELOPPER VOS ÉQUIPES

---





---

Alors que le besoin de s'adapter constamment aux évolutions s'accroît, il devient stratégique pour les organisations de développer le potentiel des équipes. Les groupes de co-développement sont une solution efficace pour y parvenir de manière pragmatique. Dans cet article, nous vous guiderons étape par étape pour mettre en place un groupe de co-développement au sein de votre équipe. Vous découvrirez également les avantages et inconvénients de cette approche, ainsi que des ressources pour aller plus loin.

## QU'EST-CE QU'UN GROUPE DE CO-DÉVELOPPEMENT ?

Un groupe de co-développement réunit 6 à 8 personnes sur la base du volontariat. Chaque participant dispose d'un temps de parole défini à l'avance pour présenter une problématique rencontrée au travail, faire le point sur un projet en cours ou exprimer un besoin de développement professionnel. Les autres membres l'écoutent et font un retour de leur propre expérience de manière bienveillante pour l'aider à faire émerger ses propres solutions.

## COMPRENDRE LES FONDEMENTS DU CO-DÉVELOPPEMENT

Le co-développement est une méthode d'apprentissage et de développement professionnel qui repose sur l'échange d'expériences, de réflexions et de conseils au sein d'un groupe. En voici les principaux fondements :

**LE PROCESSUS** : Le porteur de projet partage un problème, une préoccupation ou une situation professionnelle à laquelle il fait face. Ensuite, chaque participant prend la parole tour à tour pour partager des expériences similaires, émettre des propositions de solutions, des éclairages complémentaires, etc.

Le groupe de participants est composé de 4 à 8 membres, généralement issus de la même équipe. Il peut également s'agir de pairs ayant des objectifs professionnels similaires.

Le porteur de projet est la personne qui présente sa problématique et qui confie une mission, un "cahier des charges" au groupe.

**LE FACILITATEUR** : Il guide la séance, veille au respect des règles, le respect du temps et est garant de la bienveillance dans le groupe.

**LA SÉANCE** : Les réunions de co-développement peuvent durer entre 30 minutes et 3 heures en fonction des objectifs et de la manière dont on applique la méthode.

**NOTA BENE** : Cela vous paraît trop long ? Le "fast-codev", cette méthode de co-développement réalisée en 30 minutes, peut s'avérer une solution mais cela impose certaines règles supplémentaires qui sont énoncées par Maxence Walbrou, Facilitateur Graphique et créateur du site [Bloculus.com](https://www.bloculus.com) sur son site.

## COMMENT LE METTRE EN PLACE AU SEIN DE MON ÉQUIPE ?

### DÉFINIR LES OBJECTIFS

Avant de mettre en place un groupe de co-développement, identifiez clairement les objectifs que vous souhaitez atteindre. Voici quelques exemples d'objectifs fréquents :

**DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES** : Améliorer les compétences individuelles des membres de l'équipe.



**RÉSOLUTION DE PROBLÈMES** : Trouver des solutions aux défis professionnels spécifiques.

**RENFORCEMENT DE L'ÉQUIPE** : Favoriser la collaboration et la communication au sein de l'équipe.

**GESTION DU CHANGEMENT** : Aider l'équipe à gérer des transitions professionnelles ou organisationnelles.

## PLANIFIER LES SÉANCES

Établissez un calendrier régulier pour les séances de co-développement. La fréquence recommandée est généralement toutes les 4 à 6 semaines. Assurez-vous de réserver un espace calme et propice à la discussion.

## SÉLECTIONNER UN FACILITATEUR

Le rôle du facilitateur est essentiel pour garantir le bon déroulement des séances.

## METTRE EN PLACE LES RÈGLES

Établissez des règles de fonctionnement claires pour les séances de co-développement. Par exemple, définissez la durée de chaque intervention, la confidentialité des échanges, la bienveillance et l'engagement de tous les membres à participer activement.

## LES PRÉ-REQUIS

- Démarche volontaire de la part des participants.
- Bienveillance.

## LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU CODÉVELOPPEMENT

Parmi les avantages, on peut citer:

- **LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES** : Les membres du groupe apprennent les uns des autres, ce qui favorise le développement des compétences.
- **LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT DE COLLABORATION** : le co-développement renforce la cohésion de l'équipe en favorisant la communication et la solidarité.
- **LA CRÉATION DE SOLUTIONS NOVATRICES** : Les membres apportent des perspectives et des solutions différentes de celles auxquelles on aurait pensé seul.
- **LE RETOUR CONSTRUCTIF** : les participants reçoivent un retour honnête et constructif sur leurs idées et leurs actions.

Parmi les inconvénients, on peut citer:

- **L'INVESTISSEMENT EN TEMPS** : Les séances de co-développement peuvent prendre du temps, ce qui peut être difficile à concilier avec les agendas chargés.

- **LES RISQUES DE DÉRIVES** : Sans un bon facilitateur, les séances peuvent dériver vers des discussions non constructives.

- **L'INCOMPATIBILITÉ DE GROUPE** : Si la dynamique du groupe ne fonctionne pas, le co-développement peut ne pas être efficace.

## CONCLUSION

Les groupes de co-développement constituent un outil puissant pour favoriser le développement des compétences, l'apprendre à apprendre ensemble (voir notre lu pour vous "Apprendre à apprendre ensemble. Pourquoi et comment faire de chaque apprentissage un acte coopératif?") et la croissance professionnelle au sein des équipes. Ils offrent un espace d'apprentissage collaboratif et permettent aux managers et chefs d'équipe de renforcer la cohésion et la performance de leur groupe.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Champagne, C. (2018). Quelques indices de l'évolution d'un groupe de codéveloppement professionnel. *Le Codéveloppeur*, Vol 4, no 1.

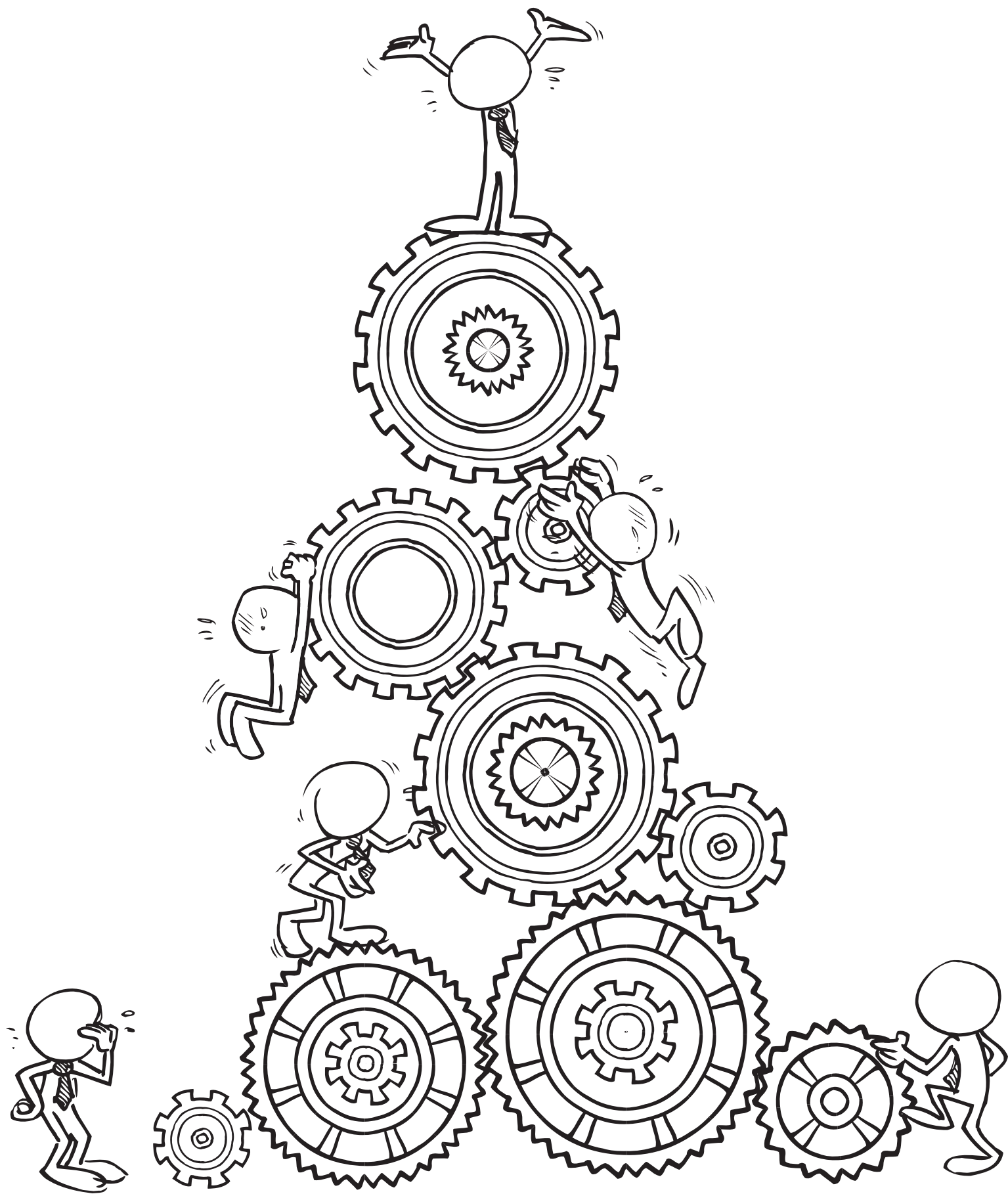
Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Denayer, O., Margarita, L., Rodhain, F., & Schacherer, G. (2015). *Le co-développement professionnel : Guide du facilitateur*. Editions d'Organisation.

Site Web de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel, <https://www.aqcp.org/>

Champagne, C. (2009). Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement. Dans Bouteiller, D. & Morin, L. (Éds), *Développer les compétences au travail* (p. 452-462). Montréal : HEC Montréal.

Bloculus, « Fast CoDev » : 30 minutes pour résoudre un problème en collectif, <https://bloculus.com/fast-codev-30-min-pour-resoudre-probleme/>





# TESTÉ POUR VOUS

## CRFORM, L'OUTIL POUR DÉVELOPPER TOUTES LES COMPÉTENCES DANS LES POUVOIRS LOCAUX

Début de cette année 2024, le Conseil régional de la Formation vous présentait CRForm, le catalogue pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux. Vous êtes agent, responsable RH, DRH ou DG d'un pouvoir local ? Afin de développer les compétences de vos agents rapidement, vous recherchez une plateforme sur laquelle sont regroupées toutes les formations actives et planifiées du secteur ? Vous souhaitez monter en compétences et trouver la formation qui corresponde à votre besoin ?

Partez à la découverte de CRForm, le catalogue de formations dédié aux pouvoirs locaux. Avec un premier coup de projecteur sur les formations liées aux compétences numériques.



### QU'EST-CE QUE CRFORM ET QUELLE EST SA FINALITÉ ?

Accessible gratuitement en ligne, CRForm est le catalogue pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux. En effet, par la centralisation des formations pertinentes pour les pouvoirs locaux, CRForm offre aux agents, DRH et DG des pouvoirs locaux un accès central aux formations programmées des opérateurs de formation agréés, sous forme d'agenda.

### UNE MISE EN ÉVIDENCE PROGRESSIVE DES FORMATIONS DANS CRFORM

Depuis janvier 2024, les premières formations accessibles sur CRForm sont exclusivement dédiées aux compétences numériques proposées par les opérateurs de formation. L'objectif est de pouvoir progressivement mettre en évidence l'offre de formation des opérateurs avant

d'amorcer la publication de l'ensemble des formations accessibles aux pouvoirs locaux.

La prochaine thématique abordée sera celle liée aux métiers de l'eau, présentée à l'occasion du salon Municipalia les 18 et 19 avril prochains. Nous vous donnons dès lors rendez-vous à notre stand ! Ce sera également l'occasion de présenter l'intégration de focus formation, le répertoire des formations agréées, dans le catalogue CRForm.

### COMMENT RECHERCHER UNE FORMATION SUR CRFORM ?

Vous êtes sur l'agenda des formations de CRForm et vous vous demandez comment rechercher la formation qui correspond à votre besoin ? Voici quelques tips et explications sur "Comment rechercher une formation dans l'agenda des formations de CRForm". Sur l'agenda des formations de CRForm, vous retrouvez un moteur de recherche pour affiner votre recherche de formation.

# LE MOTEUR DE RECHERCHE

IL VOUS EST POSSIBLE, VIA UN MOTEUR DE RECHERCHE, D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS L'AGENDA À L'AIDE DE DIFFÉRENTS CRITÈRES

- **MOTS-CLÉS** : n'importe quel mot peut être encodé. La recherche s'effectuera sur base de celui-ci.

**THÉMATIQUE** : un menu déroulant permet de sélectionner une thématique.

- **OPÉRATEUR DE FORMATION** : un menu déroulant permet de sélectionner un organisme de formation.

- **LANGUE** : langue dans laquelle est donnée la formation.

Lieu de la formation : champ libre pour rechercher une adresse.

- **PROVINCES** : un menu déroulant permet de rechercher par provinces.

- **DATE** : Pour obtenir un résultat de recherche, précisez les limites de temps pendant lesquelles la formation doit avoir lieu : une date de début et/ou une date de fin.

*Important : Sur l'agenda des formations de CRForm, retrouvez des formations programmées et avec dates. Une fois la date de la formation dépassée, elle n'est plus visible dans l'agenda.*

- **ACCESSIBLE À TOUT MOMENT** : il est possible de rechercher les formations permanentes qui n'ont pas de date spécifique comme par exemple : l'accès au replay d'un webinaire, des e-learning, etc.

- **MODALITÉS DE LA FORMATION** : en cochant une ou plusieurs modalités de formation, il est possible d'effectuer une recherche précise sur une modalité donnée (par exemple, rechercher uniquement les formations qui se donnent en distanciel ou en présentiel).

- **ACCÈS À LA FORMATION** : il est possible de sélectionner le type d'accès à la formation (accès libre – inscription auprès de l'opérateur de formation).

The screenshot shows a search interface titled "Rechercher une formation". It includes a search bar, a "Effacer les filtres" button, and several filter sections: "Mots clés", "Thématique", "Opérateur de formation", "Langue", "Lieu de formation" (with "Lieu" and "Provinces" sub-fields), "Date" (with "du" and "au" date pickers), "Accessible à tout moment" (toggle), "Modalité de formation" (checkboxes for E-learning, En présentiel, En distanciel, Formation hybride), and "Accès à la formation" (checkboxes for "Accès libre" and "Inscription auprès de l'opérateur").

# LA FICHE D'UNE FORMATION

Chaque formation se présente sous forme de « fiche » qui reprend :

- Le titre, la description ainsi que l'opérateur de formation qui publie la formation.
- Les dates, voire les heures.
- Elle précise la thématique, le volume horaire, les modalités de la formation, le lieu de la formation

en fonction des champs remplis par les opérateurs de formation.

- Enfin, elle définit les modalités d'accès à la formation, et renvoie le cas échéant directement vers le site de l'opérateur pour s'inscrire à la formation.

The screenshot shows a training card for "Employee advocacy" published by Technofutur TIC. It includes the course title, a description, the date range "11/03/2024 au 11/03/2024", and a list of details: "Compétences numériques", "Volume horaire : 1 jour(s)", "Modalité de formation : En présentiel", and "Lieu de formation : 1435 - MONT-SAINT-GUIBERT". A "Rabant Wallon" button is visible, and an "Inscription" button is at the bottom right.

Pour toute formation nécessitant une inscription auprès de l'opérateur de formation, vous verrez apparaître l'onglet "Inscription" en bas à droite de la fiche de la formation. En cliquant dessus, vous serez directement renvoyé vers le site de l'opérateur. Le CRF ne gère en aucun cas les formations des opérateurs et leurs modalités. Elles sont laissées à la discrétion des opérateurs qui publient dans CRForm.

# LU POUR VOUS

APPRENDRE À APPRENDRE  
ENSEMBLE. POURQUOI ET  
COMMENT FAIRE DE CHAQUE  
APPRENTISSAGE UN ACTE  
COOPÉRATIF ?

---





Alors qu'on nous parle de plus en plus d'individualisme, qui n'a pas rêvé d'apprendre ensemble de toutes, de tous et de tout ? C'est dans cette exploration au cœur de l'apprenance, de l'intelligence collective, de la pédagogie, de la pairagogie et de la sociodidaxie que nous embarque Denis Cristol dans un ouvrage destiné à la fois aux managers, pédagogues, chefs de projet et autres facilitateurs. Au travers de ce livre de 200 pages, en plus de conseils pratiques pour les formateurs (de formateurs), enseignants et managers, l'auteur nous propose une série d'ingrédients qui peuvent être combinés pour promouvoir des collectifs intelligents.

On parle de la manière dont cet "apprendre à apprendre ensemble" peut-être mis en œuvre au sein des organisations, de l'impact sur le sentiment d'efficacité et on évoque comment le travail peut-être source d'apprentissage en coopération. On épingle le tutorat, le mentorat, les cercles d'apprentissage, les communautés apprenantes, les communautés de pratique, les équipes apprenantes ou encore le co-développement.

La postface de l'ouvrage a d'ailleurs été rédigée par Claude Champagne, qui n'est autre que l'un des co-fondateurs de l'approche des groupes de codéveloppement et l'auteur de l'ouvrage co-écrit avec Payette : "Le codéveloppement professionnel".

Mais, pour revenir à Denis Cristol, ce dernier nous met en garde que "l'apprendre à apprendre ensemble" commence par de petits pas : des relations d'apprentissage à deux, par paires, pairs, par binôme, etc., étape préalable au collectif intelligent.

On évoque aussi la manière dont cet "apprendre à apprendre ensemble" peut être mis en œuvre en bénéficiant de la transformation numérique et de ses outils : MOOC, IA, réalité virtuelle, réseaux sociaux d'entreprise, etc.

Épinglons en particulier les MOOC connectivistes qui montrent la voie des apprentissages collaboratifs poussés d'où émergent des savoirs co-construits.

Au terme de cet ouvrage, on dispose d'une meilleure compréhension des enjeux de l'apprenance, individuelle, organisationnelle et collective. On dispose de clés concrètes pour faire des situations de travail, des actes d'apprentissage coopératifs et on dispose d'un levier puissant pour engager les individus dans des projets collectifs.

## SOURCES



D. Cristol. 2022. Apprendre à apprendre ensemble. Initiation à la pairagogie. ESF Sciences Humaines. Champagne, C. (2021). Le groupe de codéveloppement : La puissance de l'intelligence collective (E. M. Morin, Éd.). Presses de l'Université du Québec.

## DÉCOUVREZ UNE PRÉSENTATION DE DENIS CRISTOL SUR SON OUVRAGE

<https://www.youtube.com/watch?v=scBecNs1eFM>



*Denis Cristol est chercheur associé au CREF à Paris Ouest, coach, facilitateur et auteur de plus de 20 ouvrages. Il est docteur en sciences de l'éducation et directeur innovation et pédagogie de l'Association pour le Progrès du Management.*

# LU POUR VOUS

## LA JUSTE BIENVEILLANCE, POUR UNE ENTREPRISE ALIGNÉE PERFORMANTE

«La Juste Bienveillance» est un livre qui explore le concept de bienveillance dans le monde de l'entreprise. Les auteurs soulignent que la bienveillance peut émerger lorsque le travail est utile et non entravé, lorsque les moyens nécessaires sont accordés et que le principe de subsidiarité est instauré. Ils mettent également en avant l'importance du droit à l'erreur et de prendre soin de soi.



Le livre est co-écrit par quatre auteurs, Thierry Willième, Caroline Raymond, François Durnez et Marie Pailloux qui apportent des perspectives variées grâce à leur diversité d'âge, de genre et de parcours de vie ou professionnel.

La philosophie des auteurs, qui se présentent comme les passeurs de la juste bienveillance, s'inspire du principe de l'open source et de l'approche de type Wikipédia.

Épinglons le troisième chapitre du livre qui présente des bonnes pratiques pour mettre en œuvre concrètement la bienveillance dans le travail, pour soi-même, pour les autres et pour le «plus grand que soi». Les auteurs soulignent que l'alignement de l'entreprise et de ses équipes sur ces sujets est un gage de succès, rapprochant les objectifs économiques, humains et environnementaux.

Le livre s'adresse non seulement aux managers, dirigeants et experts, mais aussi à tous ceux qui souhaitent contribuer à une entreprise plus humaine et performante, pour une société plus fraternelle.

Citons quelques recommandations issues de ce livre :

1. Accordez les moyens nécessaires pour permettre un travail utile et non entravé.
2. Mettez en place le principe de subsidiarité pour favoriser l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs.
3. Encouragez le droit à l'erreur et la prise de soin de soi, en favorisant le sourire et le rire.
4. Valorisez la diversité des points de vue et des analyses, car l'intelligence d'un groupe en résulte.
5. Veillez à la bienveillance envers les collaborateurs, car ils deviennent des ambassadeurs de l'entreprise et contribuent à son succès.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

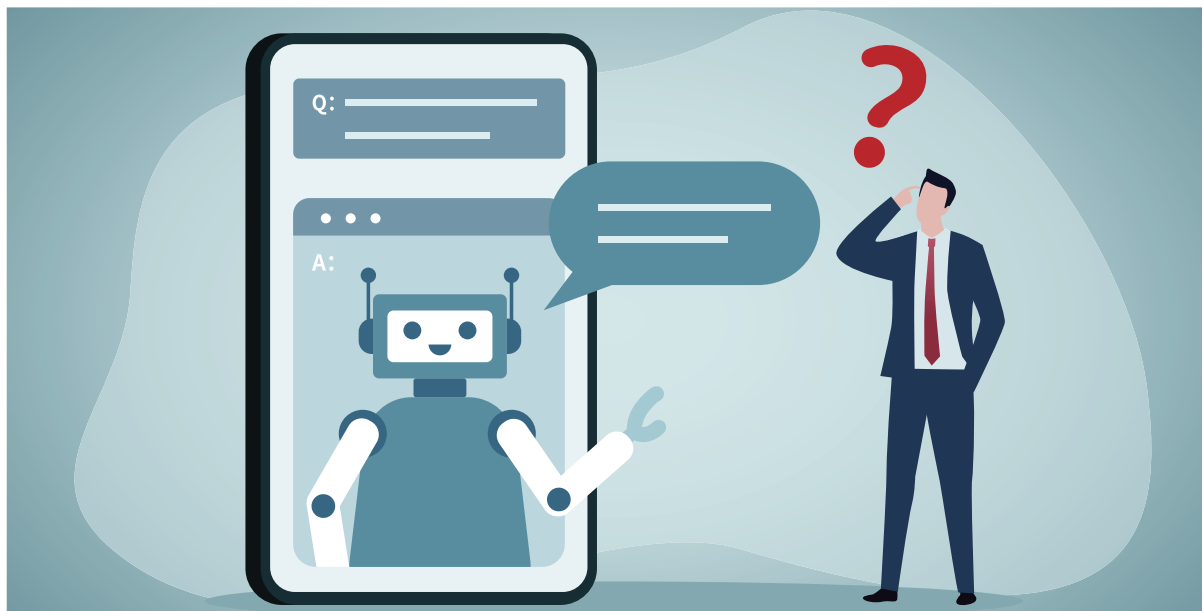
Willième T., Raymond C., Durnez F., Pailloux M. 2021. La juste bienveillance pour une entreprise alignée performante.

Podcast Le Petit Manager de Jimmy Materne. #41.2 - Résumé - Thierry Willième : La juste bienveillance. <https://open.spotify.com/show/2Af7yUSF8GMdzUvqwMn45U>

# VU POUR VOUS

## CHATGPT ET IA : MODE D'EMPLOI POUR MANAGERS ET RH

L'intelligence artificielle, voici une thématique devenue d'actualité pour le grand public à la fin de l'année 2022 avec la popularisation de Chat GPT. Mais quelle est l'utilité de cette IA dans le management, la RH et les processus RH ? Voilà autant de questions qui s'ajoutent à celles des outils qui peuvent être utilisés et que ce MOOC gratuit proposé par France Université Numérique, et Cécile Dejoux en particulier, nous permet de décrypter.



Ce MOOC propose une synthèse des outils utiles dans les RH. Adressé à un public assez large - manager, consultant, formateur, et toute personne désireuse d'aller plus loin dans la maîtrise de l'IA générative - il est court et très structuré.

Avec ses 3 principaux chapitres intitulés "comprendre, apprendre et transformer", ce MOOC est agrémenté d'interviews avec des entreprises, des scientifiques, des startups françaises et épingle une série d'outils avec en point de mire leurs avantages et inconvénients.

Au terme de ce MOOC, vous disposerez d'un panorama général de l'IA au service du management et de la RH. Vous serez capable de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les enjeux de la transformation en matière d'IA dans les RH ?

- Où et comment l'IA peut intervenir dans les processus RH ?
- Quels sont les rôles du manager et des RH pour accompagner cette transition ? Et quelles nouvelles compétences acquérir ?
- Et bien d'autres.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

Retrouvez ce MOOC sur FUN en suivant ce lien : [ChatGPT et IA : mode d'emploi pour managers et RH - Cours - FUN MOOC \(fun-mooc.fr\)](#)



# ÉCOUTÉ POUR VOUS TOUJOURS EN QUÊTE D'APPRENTISSAGE ET D'AMÉLIORATION ?

---



Le podcast «Never Stop Learning», le rendez-vous des leaders de l'apprentissage de demain sponsorisé par Callimedia, est un podcast de référence en matière d'éducation, de formation, de pédagogie mais également de neurosciences et de technologie pour les organisations.

Les lecteurs du CRFINFO appartenant au monde de l'enseignement et de la formation ne manqueront pas d'y découvrir des innovations et de nouveaux champs d'exploration.

Dans le cadre des interviews menées par Gérard Peccoux, président de Callimedia, se succèdent des invités de renom dans le domaine de la formation digitale, notamment des personnalités influentes, des auteurs reconnus et des éminents professeurs universitaires.

# ÉPINGLONS QUELQUES ÉPISODES :

## ÉPISODE 64 : JEREMY LAMRI - SOFT SKILLS ET COMPÉTENCES DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Dans ce 64<sup>e</sup> épisode, Jérémy Lamri nous aide à comprendre les nouveaux enjeux de développement des compétences. Dans un monde professionnel où les compétences techniques connaissent une obsolescence programmée, l'importance de l'adaptabilité se fait de plus en plus grande.

Ainsi, nous nous intéressons aux Soft Skills, ces compétences non techniques, représentées par plusieurs modèles dont celui des « 4C ».

Nous nous penchons également sur l'adaptabilité à court et moyen termes que ces compétences du XXI<sup>e</sup> siècle engendrent. À l'époque des IA génératives, il devient nécessaire de repenser les différents modèles et stratégies de formation pour mieux appréhender les changements à venir.

Jérémy Lamri est entrepreneur et chercheur français, CEO de Tomorrow Theory et co-fondateur de Le Lab RH. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont « Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle » et « Le défi des Soft Skills » disponibles aux éditions Dunod.

DÉCOUVREZ L'ÉPISODE : <https://podcast.usha.co/never-stop-learning/episode-64-jeremy-lamri-soft-skills-et-compences-du-xxie-siecle>

## ÉPISODE 41 : ETIENNE BRESSOUD - NUDGE ET AUTRES COUPS DE POUCE POUR MIEUX APPRENDRE

Dans ce 41<sup>ème</sup> épisode, Etienne Bressoud nous explique concrètement ce que sont les nudges et comment nous pouvons les appliquer dans des solutions de formation, afin de passer de l'intention de formation à l'acte.

Ainsi, nous découvrirons que les sciences comportementales peuvent être un atout majeur dans la conception de parcours de formation. Grâce à des leviers simples à mettre en place, nous sommes capables de favoriser l'apprentissage dans les salles de classe, qu'elles soient physiques ou virtuelles.

Etienne Bressoud est l'auteur du livre « Nudge et autres coups de pouce pour mieux apprendre », disponible aux éditions Pearson. Il est également PhD, directeur général adjoint de BVA Nudge Consulting et co-fondateur/vice-président de NudgeFrance.

DÉCOUVREZ L'ÉPISODE : <https://podcast.usha.co/never-stop-learning/episode-41-etienne-bressoud>

## ÉPISODE 33 : DENIS CRISTOL - L'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS EST-IL EFFICACE ?

Dans ce 33<sup>ème</sup> épisode, nous nous intéressons à l'apprenance collective ainsi qu'à la pairagogie selon Denis Cristol. Ainsi, nous verrons quels sont les intérêts à apprendre en groupe, sous la forme de duo ou encore au travers d'échanges asymétriques tels que le tutorat ou le mentorat.

De plus, Denis Cristol nous explique comment faire fonctionner un environnement socio-numérique, afin d'utiliser les plateformes digitales comme un support d'échange et d'apprentissage entre pairs.

Denis Cristol est directeur innovation et pédagogie de l'association Progrès du Management. Il est également chercheur associé à Paris Ouest Nanterre et auteur de plus d'une vingtaine d'ouvrages qui traitent de management et d'apprenance collective.

Retrouvez aussi notre Lu pour vous sur son livre "apprendre à apprendre ensemble" en page 49.

DÉCOUVREZ L'ÉPISODE: <https://podcast.usha.co/never-stop-learning/episode-33-denis-cristol>

# LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES



## LES MÉTIERS DE L'EAU : DES OUTILS POUR DÉVELOPPER ET VALORISER LES COMPÉTENCES DE VOS AGENTS !

Gérer l'eau, la consommer, la produire, la traiter implique des compétences de plus en plus agiles, efficaces. L'acquisition de ces compétences ou leur reconnaissance sont des outils importants pour garantir une gestion performante de la première ressource wallonne : l'Eau.

Votre commune ou intercommunale gère un réseau d'Eau Potable ? Le Centre Forem Polygone de l'Eau vous accompagne pour faire évoluer les compétences de vos agents tout au long de leur carrière, à travers des formations agréées de base (électrosoudage du PEHD appliquée au réseau d'eau, fontainerie : niveau débutant, fontainerie : niveau expérimenté) et des formations agréées continues (hydraulique appliquée au réseau d'eau, initiation à Certibeau, pose et réparation d'une conduite en PVC pour la distribution d'eau).

Aussi, en tant que Centre de Validation des compétences pour le métier de fontainier, le centre Forem Polygone de l'Eau vous permet de faire valider officiellement les compétences de vos agents et ainsi, leur permettre des évolutions dans leur carrière !

La validation des compétences leur permet en effet d'avoir accès à un examen de recrutement en D1/2 et d'évoluer dans leur carrière (passage de D1 vers D2, D2 vers D3, D3 vers D4). Avec deux titres de compétence disponibles : assembler et poser des canalisations dans une tranchée ; assembler et poser un raccordement chez le client final.

La formation et la validation des compétences des outils précieux et complémentaires pour favoriser la montée en compétences de vos agents.

### EN SAVOIR PLUS :



*Une nouvelle brochure détaillant le contenu et le déroulement des épreuves de validation des compétences et des formations est désormais accessible en ligne !*

## 26 JANVIER: LANCEMENT OFFICIEL DE CRFORM, RETOUR SUR L'ÉVÉNEMENT

Ce 26 janvier, l'équipe du Conseil régional de la Formation a présenté pour la première fois son catalogue CRForm, "Le catalogue pour développer toutes les compétences dans les pouvoirs locaux et provinciaux".

Au cours de cet événement, s'est regroupé un panel de 64 participants, constitué de représentants du Conseil du CRF, d'organismes de formation ou encore de Directeurs

généraux et de Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux.

Lors de cet événement, nous avons montré résolument la volonté du CRF de se positionner comme le Carrefour entre le monde de la formation et des pouvoirs locaux !

### COMPTE-RENDU DE L'ÉVÉNEMENT



**Le CRF a reçu la mission d'organiser des formations en matière de cybersécurité en 2023-2024. Des formations qui ont remporté un franc succès en 2023.**

## **1 " DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES " VIA DES WEBINAIRES SUR LES FONDAMENTAUX DE LA CYBERSÉCURITÉ**

Des cycles de 4 thématiques sont organisés et proposés à tout agent des pouvoirs locaux et provinciaux, quelles que soient la catégorie de personnel et l'échelle de carrière : 1. La gestion des mots de passe, 2. Les attaques d'ingénierie sociale, 3. La gestion des données sensibles, 4. La protection des réseaux.

En 2023, en moyenne, chaque webinaire a compté **126** participants connectés.  
Au total, **1515** participations ont été dénombrées en 2023.

**Au niveau géographique et au niveau des types d'entité** : Les provinces de Hainaut et Namur ont participé très activement. Les administrations communales se sont fortement mobilisées suivies par les CPAS et les Provinces. On constate donc que cette formation a trouvé un bon écho dans les différents types de pouvoirs locaux. Une satisfaction de **8.4/10** en **2023** !

## **2 " RENFORCER LA GOUVERNANCE " VIA LA FORMATION DE RÉFÉRENTS CYBERSÉCURITÉ**

Avec pour objectif de mettre en place dans leur organisation une stratégie en matière de cybersécurité, cette formation, composée de 10 jours (en présentiel, distanciel et e-learning a été organisée en 2023) est proposée à des agents avec un niveau avancé en cybersécurité et exerçant un poste à responsabilité. Actuellement, les participants qui ont suivi la formation en 2023 sont des responsables IT, des informaticiens, des DPO.

En **2023**, **1** cycle de formation a eu lieu et a comptabilisé **16** inscrits.

En **2024**, la première formation de 2024 compte **9** participants. Pour la deuxième formation, il y a actuellement **131** inscrits (inscription toujours possible). **1** session supplémentaire sera encore planifiée en 2024 (dates à venir).

**INTÉRESSÉS POUR VOTRE ENTITÉ ?**

**[HTTPS://CRF.WALLONIE.BE/LES-FORMATIONS-EN-CYBERSECURIT.HTML](https://crf.wallonie.be/les-formations-en-cybersecurit.html)**



**CRF INFO**

**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
CRF INFO MAGAZINE 2024**