
PARLEMENT
DE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

Session 2018-2019

4 FÉVRIER 2019

RAPPORT D'ACTIVITÉS

WALLONIE-BRUXELLES INTERNATIONAL (WBI) POUR L'ANNÉE 2017(1)

RAPPORT DE COMMISSION

PRÉSENTÉ AU NOM DE LA COMMISSION DES RELATIONS
INTERNATIONALES, DES AFFAIRES GÉNÉRALES, DE L'ÉGALITÉ, DU
RÈGLEMENT ET DU CONTRÔLE DES COMMUNICATIONS DES
MEMBRES DU MEMBRES DU GOUVERNEMENT

PAR MME CHRISTIE MORREALE.

(1) Voir Doc. n°730 (2018-2019) n°1

TABLE DES MATIÈRES

1	Exposé de Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI) sur le rapport d'activités 2017	3
2	Exposé de Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI) sur l'état de situation des comptes de Wallonie-Bruxelles International, suite au rapport de la Cour des comptes relativement aux exercices 2014, 2015 et 2016	9
3	Echange de vues	12

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre Commission des Relations internationales, des Affaires générales, de l'Égalité, du Règlement et du Contrôle des communications des membres du Gouvernement a entendu, au cours de sa réunion du 4 février 2019(2), Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI), accompagnée de M. Lamhasni, Administrateur général adjoint de WBI, sur le rapport d'activités 2017 et les comptes de WBI (doc. 730 (2018-2019) n°1).

1 Exposé de Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI) sur le rapport d'activités 2017

Mme Delcomminette explique qu'elle va mettre en lumière l'action de Wallonie-Bruxelles International durant l'année 2017. Elle signale que cet exercice n'avait plus été réalisé depuis plusieurs années.

Tout d'abord, elle explique les raisons ayant conduit à la remise tardive du rapport 2017. En effet, la réorganisation interne des équipes, en l'absence d'un responsable du service communication – dont le recrutement est enfin diligenté –, a entraîné un délai anormal de traitement.

Pour l'avenir, les mesures de maîtrise ont été prises afin de constituer, dès la mi-février, un comité de rédaction qui permettra de respecter un calendrier plus en adéquation avec le prescrit réglementaire.

Avant de revenir plus précisément sur les actions et moyens mis en œuvre dans les différents métiers, elle aimerait démarrer avec quelques éléments de contexte :

1. Tout d'abord un rappel sur ce qu'est le métier de WBI. Au travers de ses missions statutaires, ce sont cinq « métiers » qui forment le substrat de leur ADN international :

(2) Ont assisté aux travaux de la commission :

M. Collignon, Mme Gahouchi, Mme Lambelin (Présidente), M. Martin, Mme Morreale
Mme Bertieaux, M. Destexhe, M. Helson, Mme Louvigny, M. Van Goidsenhoven
Mme Bourgeois (en remplacement de M. Prévot), M. Fassi-Fihri

Ont assisté aux travaux de la commission :

Mme Persoons, Mme Ryckmans, membres du Parlement
M. Demotte, Ministre-Président, en charge de l'Égalité des chances et des Droits des femmes
Mme Van Bladel, attachée de presse de M. le ministre-président Demotte
Mme Paul, collaboratrice au cabinet de M. le ministre-président Demotte
Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI)
M. Lamhasni, Administrateur général adjoint de Wallonie-Bruxelles International (WBI)
M. Dervaux, Directeur - Réseaux Wallonie-Bruxelles à l'étranger - Ressources humaines
M. Carette, Inspecteur général - Relations bilatérales
M. Henrotin, Inspecteur général - Référence stratégique R.W. - Multilatéral mondial, Département Union européenne
M. Plumet, Directeur de la coopération bilatérale directe
Mme Leprince, collaboratrice du groupe PS
Mme Nkunda, collaboratrice du groupe PS
Mme Vivier, collaboratrice du groupe MR
M. Caillet, collaborateur du groupe cdH

- le soutien au développement des projets à l'international ;
- la promotion de nos opérateurs sur la scène internationale ;
- la mise en réseau et la coordination des différents acteurs gravitant dans l'écosystème international ;
- la représentation notamment au travers du soutien diplomatique ;
- et enfin la veille et conseils géostratégiques et politiques.

C'est une partition complexe et qui s'inscrit dans un environnement mouvant, traversé par des crises multiples. Et c'est pour cela qu'il faut construire le futur de manière agile et décloisonnée.

Dans ce monde de plus en plus mouvant, le métier de WBI est de donner un cap international à ses mandants et à ses usagers, grâce à l'addition de ses expertises mais aussi à l'optimisation de sa veille stratégique qui se doit d'être la plus réactive possible. Une veille qui a été développée et qui doit permettre une adaptation continue des stratégies et des priorités en fonction de l'analyse de son environnement selon une méthode multicritères PESTEL. Un outil que chacun doit contribuer à alimenter activement de son expertise, qu'il s'agisse des services internes, des réseaux ou encore des partenaires afin de répondre au mieux, et en toute humilité, aux défis et aux attentes des partenaires.

Et cette veille est également de première importance dans le cadre de l'exercice de son rôle de défense des valeurs dans la droite ligne de la NPI. En 2017, de nombreux efforts ont à nouveau été consacrés au service de valeurs telles que l'État de droit, la diversité culturelle, le respect des minorités, le dialogue des cultures, le fédéralisme européen, l'égalité femmes-hommes, l'accès à l'éducation et la culture, le renforcement des sociétés civiles.

2. Un point sur l'approche de plus en plus partenariale : la politique internationale, qu'elle soit bilatérale, multilatérale ou encore sectorielle est préparée et mise en œuvre dans un cadre partenarial multiple, tout d'abord interne : WBI cultive une étroite association entre les départements bilatéral, multilatéral et sectoriel mais aussi avec l'APEFE, l'AWEX ou encore les Agences WB créées en commun avec le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou l'AWEX. Au niveau des partenariats externes, le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le SPW, l'administration de la COCOF et les organismes d'intérêt public des trois entités fédérées (FOREM, IFAPME, ...) sont également impliqués, dans les travaux de différentes plateformes, dans le CIRI (Conseil interdépartemental des RI) ou encore dans la préparation des commissions mixtes par exemple. Des contacts réguliers ont lieu avec le FNRS, l'ARES bien entendu, notamment via la Commission Coopération au développement (CCD) et la Commission des Relations internationales (CRI).

3. Concernant les grands indicateurs de son activité qui traduisent bien le nombre très important d'initiatives que WBI pilote ou soutient. WBI, c'est notamment :

- un budget annuel de près de 68.000.000 EUR ;
- plus de 8200 engagements budgétaires au profit de nos partenaires ;
- la gestion de 145 accords de coopération signés par les trois Gouvernements ;
- l'audit de fonds européens à hauteur de plus de 800.000 EUR ;
- 108 projets sélectionnés dans le cadre des programmes de cofinancement des ONG ;
- le doublement de la récolte de fonds de l'opération 11.11.11 ;
- 4.000.000 EUR de fonds destinés à des mobilités jeunes et 4700 jeunes financés dans le cadre de ces programmes de mobilité ;
- plus de 600 bourses « in » et « out » touchant les cinq continents ;
- 1333 étudiants rencontrés dans le cadre de la présence de WB Campus dans les foires et salons ;
- un budget de près de 6.500.000 EUR pour nos opérateurs culturels et 1268 projets financés en 2017 au travers notamment du guichet unique ;
- la gestion de dix-sept octrois de pleins pouvoirs dans le cadre la conclusion de traités ;

— un réseau diplomatique et sectoriel en constante évolution, notamment avec la création cette année d'un réseau de onze Agents de liaison académique et culturel.

Elle estime que l'exercice de synthèse que constitue un rapport d'activités peut s'avérer frustrant.

4. Pour résoudre cette frustration de ne pas pouvoir tout mettre en exergue dans le rapport, WBI a voulu innover en retraçant son histoire annuelle au travers de focus autour de deux thèmes fondamentaux qui lui sont chers car en lien avec une actualité parfois tragique : le droit des femmes et la défense des droits fondamentaux et des valeurs de tolérance.

Mme l'Administratrice général aborde ensuite les différents secteurs qui constituent la table des matières de notre rapport 2017 et de vous en présenter quelques lignes de forces.

Pour ce qui concerne la coopération bilatérale, une approche différenciée entre pays développés et en transition d'une part, et pays du Sud d'autre part a été confirmée. Pour les premiers, WBI veille à articuler son action sur les besoins du développement économique, social et culturel de Wallonie-Bruxelles. Pour les seconds, la dimension de solidarité est prioritaire. Cette vision n'est toutefois pas dichotomique car les relations avec les pays développés se déroulent dans un esprit de partenariat et de bénéfices mutuels bien compris, tandis que la contribution au développement des pays du Sud est loin d'exclure l'enrichissement mutuel et la valorisation des expertises des Wallons et Bruxellois.

Au niveau des pays industrialisés ou émergents, pour un certain nombre d'entre eux, les commissions mixtes bilatérales ne constituent pas (ou plus) le véhicule idéal de la coopération ; une approche moins formelle, plus souple est mise en place : c'est le cas pour le Québec ou encore les pays baltes. Mais bien sûr WBI continue à concevoir ses relations avec de tels pays en association étroite avec les opérateurs de terrain de WB.

En termes de programmation au niveau de ces pays, de nombreuses actions ont été menées :

- avec nos pays voisins : France grâce au soutien de la DGWB notamment en matière de recherche et innovation, grâce au CWB évidemment en culture ; avec les Pays-Bas, au travers d'une visite ministérielle ou encore le congrès des professeurs de français ; en Allemagne avec plusieurs visites ministérielles ou parlementaires ou encore la foire du livre de Francfort ; au Royaume-Uni avec de nombreuses activités culturelles organisées notamment grâce à l'activité de notre chargée de mission culturelle à Londres ;

- avec les autres pays européens tels que la Roumanie où de nombreuses actions de visibilité ont été menées par notre DG ou encore avec la République tchèque au travers de la 5^{ème} CMP;
- et bien sûr avec un des plus anciens partenaires de coopération : le Québec pour lequel elle souhaite détailler une initiative porteuse et révélatrice de la capacité d'adaptation à l'évolution de l'environnement de WBI.

A l'occasion de la CMP avec le Québec, la seconde édition des Grands Rendez-vous Québec/Wallonie-Bruxelles s'est tenue à Montréal, sur l'industrie 4.0 et l'entrepreneuriat numérique, les villes intelligentes et la culture numérique. Ce concept de « grands rendez-vous » avait été créé lors de la 9^{ème} CMP et une première édition avait été organisée à Namur, en novembre 2016.

Ces grands rendez-vous permettent la rencontre entre des entrepreneurs, des créateurs, des chercheurs et des représentants institutionnels/académiques et ministériels. Ils visent à générer de nouveaux partenariats dans des domaines prioritaires pour les deux gouvernements et ont concrétisé notre volonté de renouveler le concept des commissions mixtes.

Pour ce qui concerne la coopération bilatérale avec les partenaires du sud, dans le domaine du développement, l'année 2017 a été marquée par la tenue de 3 commissions mixtes concernant le Sénégal, le Maroc et le Burkina Faso.

Ces trois événements ont été l'occasion de mettre en œuvre un nouveau processus d'élaboration des programmes de travail bilatéraux et de renforcer la dynamique partenariale pour optimiser la convergence stratégique entre les acteurs comme, par exemple au Sénégal, dans le programme PROMES – Programme d'appui à la protection des mineurs et aux Droits de l'enfant qui réunit 11 opérateurs (5 en Fédération et 6 au Sénégal) travaillant sur des thématiques complémentaires : la protection juridique ; la sensibilisation de la société civile ; l'aide psychosociale ; la thérapie familiale ; la médiation.

L'objectif, c'est, avec des actions ainsi coordonnées, de rendre plus visible sur le terrain la politique de développement de WBI.

2017 a marqué le 20^e anniversaire de ses relations avec Haïti, ce pays martyr avec lequel WBI a pu, par la voix du Ministre-Président réaffirmer sa solidarité concrètement traduite dans l'importance du budget consacré à son développement, le deuxième, en 2017, derrière celui de la RDC pour des programmes consacrés à sa reconstruction tant matérielle que culturelle. Pendant toute l'année de multiples manifestations mettant Haïti à l'honneur ont été organisées tant là-bas qu'ici.

Deux pays ont retenu une attention particulière : le Burundi et la RDC. Les circonstances politiques n'ont malheureusement pas permis de tenir les commissions mixtes nécessaires. Mais cela n'a pas empêché de travailler au profit des populations toujours en première ligne des crises.

Au Burundi, WBI s'est concentré sur les droits de l'homme en soutenant plusieurs organisations dans le recueil de témoignages montrant les dérives du pouvoir actuel. Les femmes ont aussi fait l'objet d'une attention particulière.

En RDC, WBI a essayé, autant que faire se peut, de soutenir la production d'une information objective dans le contexte pré-électoral.

La Guinée est devenue le nouveau pays prioritaire et 2017 a été consacrée à des contacts réguliers avec les autorités pour travailler à la rédaction d'un accord de coopération. Cela a été le cas également pour le Rwanda, avec un accord de coopération en cours de signature actuellement.

En termes de budget, 1 560 000 EUR ont été consacrés à l'ensemble des pays dits de coopération par la FWB.

En 2017, la Task Force Coopération - composée de 4 directions : Coopération bilatérale directe, Coopération bilatérale indirecte, Francophonie et APEFE - a continué à renforcer les synergies et les complémentarités entre les programmes respectifs.

Ainsi, plusieurs projets de WBI et de l'APEFE ont pris le chemin de la convergence comme en Haïti, au Bénin, au Burkina Faso et en RDC. L'APEFE et la Direction de la Francophonie, à la demande de l'Institut Francophone pour l'Éducation et la formation et de la CONFEMEN, ont détaché deux experts, un pour chacune de ces structures avec un double objectif : renforcer les capacités des institutions et développer des convergences avec les stratégies francophones dans le secteur de l'éducation.

Autre composante de la « Task Force Coopération », la coopération bilatérale indirecte a, en 2017, réorganisé l'ensemble du dispositif de financement des programmes de coopération. Ces derniers, auparavant au nombre de cinq, s'articulent à présent autour de deux programmes.

Cette réforme, née à la fois des évaluations et des recommandations formulées par le Conseil Wallonie-Bruxelles de la Coopération Internationale (CWBCI), répondait à un double objectif.

Premièrement, il s'agissait d'harmoniser, rationaliser et simplifier les dispositions des règlements des appels à projets. Le nombre d'instruments de financement a ainsi été réduit, tout en élargissant à de nouveaux acteurs.

Deuxièmement, il s'agissait d'adapter les programmes au regard des changements intervenus au niveau de la coopération fédérale belge, no-

tamment les préoccupations relatives à la perte de l'agrément fédéral frappant un nombre important d'ONG francophones depuis le 1er janvier 2017. C'est ainsi que les ASBL anciennement agréées ONG par le fédéral demeurent qualifiées dans le cadre de deux nouveaux programmes.

Ces réformes systémiques apportées en 2017 semblent avoir rencontré un premier écho favorable auprès du secteur. En effet, pour cette première édition fondamentalement révisée des Appels, à peu près 200 nouveaux projets ont été soumis à WBI. Cela constitue un nombre encore jamais atteint depuis 1998 et préfigure, peut-être, une attractivité renforcée de nos mécanismes. Les budgets disponibles en Fédération Wallonie-Bruxelles, et en Wallonie ont permis d'octroyer un financement à la moitié d'entre eux.

Pour la suite de son exposé, Mme Delcomminette part d'un vœu : « PLUS QUE JAMAIS CROIRE AU MULTILATERALISME »

En effet, à l'heure où les États-Unis mettent à mal le multilatéralisme, WBI croit plus que jamais en son avenir, certes régulé, comme gage de prospérité.

WBI s'attèle donc à le pratiquer et à le développer d'abord bien sûr au niveau de l'Union européenne mais aussi au niveau mondial.

Au niveau de l'Union européenne d'abord, son action fut marquée, d'une part, par sa tâche de veiller à la transposition, dans les délais requis, des directives européennes. Son coordinateur européen joue de ce point de vue un rôle fondamental d'alerte vis-à-vis des administrations sectorielles de la FWB (par exemple en 2017 pour la directive sur la reconnaissance des qualifications professionnelles).

Mais son action fut aussi « secouée » par le Brexit dont l'impact a été analysé en amont notamment au niveau du Groupe de Travail ad hoc lancé par le Ministre-Président et présidé par Philippe Busquin.

Au niveau mondial ensuite, même si le Président TRUMP secoue les Nations Unies, que ce soit au niveau de l'UNESCO, du Conseil des Droits de l'Homme ou de la Conférence des Parties pour le climat (COP), WBI considère que cela doit l'inciter à renforcer son engagement.

En effet les Nations unies sont au cœur de la défense des droits fondamentaux et des valeurs de tolérance auxquels nous croyons.

En témoigne la « Conférence mondiale des Humanités » organisée à Liège en août 2017.

Par ailleurs, de manière ici aussi récurrente, WBI incite les administrations sectorielles à participer aux travaux des organisations internationales qui les concernent.

Mais 2017 fut aussi l'année de lancement d'un

nouveau programme : « Citoyens du Monde » destiné à élargir l'horizon des jeunes étudiants de l'Enseignement Supérieur par la participation à des simulations de réunions d'organisations internationales ou à des concours de plaidoiries internationales.

Mme Delcomminette consacre la suite de son exposé à la Francophonie.

La Francophonie aujourd'hui, c'est une communauté de valeurs humaines et de solidarité qui transcende désormais résolument le seul partage d'une langue qui nous a réunis à son origine, il y a un demi-siècle.

Ainsi, de fenêtre naturelle d'ouverture sur le monde pour les francophones de Belgique à ses débuts, la Francophonie nous a, au fil de son évolution propre, permis de nous investir, à ses côtés, dans d'autres champs d'action comme, par exemple, l'Etat de droit ou l'égalité entre les femmes et les hommes, parallèlement aux défis qui nous tiennent historiquement à cœur tels ceux de l'éducation ou encore de la diversité culturelle et linguistique.

Considérant, d'une part, ce vecteur de valeurs qu'est ainsi devenue notre langue et, d'autre part, les défis de société qui se posent à nous et à tant des partenaires, la FWB cherche désormais à répondre à ceux-ci de la manière la plus mutualisante possible en créant des chaînes de cohérence au travers des 8 institutions qui constituent cette galaxie de la Francophonie aujourd'hui.

C'est ainsi, par exemple que, dans le domaine de l'éducation, en 2017, la FWB a continué à soutenir l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) de l'OIF, laquelle vise à l'amélioration, par voie numérique, des compétences des instituteurs dans l'enseignement du français, principalement en zone rurale ; de même le projet Ecole et langues nationales (ELAN) de l'OIF également, qui offre la possibilité aux écoliers de bénéficier progressivement d'un enseignement bilingue dans leur langue maternelle et en français.

Et cela tout en offrant, tout à fait à l'autre bout du cursus de scolarité, 40 bourses à 22 jeunes cadres féminines et 18 jeunes cadres masculins d'Afrique pour bénéficier d'une formation de niveau de master dans 9 métiers du développement au sein de l'Université Senghor de la Francophonie, à Alexandrie.

Mais, comme elle le disait en introduisant son propos, au titre de ce véhicule de valeurs que notre langue est aussi, la FWB soutient également, entre autres, les initiatives fondamentales de consolidation de l'Etat de droit menées en Francophonie.

C'est ainsi que, depuis plusieurs années, la FWB a décidé d'appuyer un partenariat entre l'Université Senghor et l'Assemblée parlementaire

de la Francophonie pour la formation en administration et organisation du travail parlementaire des fonctionnaires parlementaires du Sud.

Mme l'Administratrice générale rappelle que, le 20 novembre 2015, Geoffrey Dieudonné était assassiné à Bamako tandis qu'il venait d'y clôturer une session de formation dans le cadre de ce partenariat financé par la FWB. En réponse à la terreur mais aussi en hommage à notre compatriote, WBI a obtenu, en 2017, de ses ministres de tutelle un renforcement du soutien à ce partenariat et, de l'Université Senghor et de l'APF que cette formation porte désormais le nom de votre regretté fonctionnaire. C'est ainsi que 2017 a vu diplômé, en Asie, la première promotion Geoffrey Dieudonné de 80 fonctionnaires parlementaires cambodgiens, laotiens et vietnamiens.

La question de la défense et de la promotion de la langue française, reste également un des axes majeurs de la politique internationale de la Fédération Wallonie-Bruxelles et, partant, de WBI.

La défense du français à l'étranger reste en effet un des fondamentaux originels de son engagement en Francophonie, dont la FWB est le troisième contributeur net. La permanence de l'effort substantiel que WBI consacre aux financements des actions de l'ensemble des composantes de la Francophonie constitue, certainement, l'indice le plus patent de notre engagement en faveur du français. Parallèlement à sa contribution dans le cadre de la coopération multilatérale francophone, WBI soutient chaque année, au travers de la coopération bilatérale directe et indirecte, des dizaines de projets mis en œuvre par ses pays partenaires du Sud incluant des volets de formation recourant inévitablement au français et/ou supports pédagogiques valorisant également la langue française.

Parmi les innombrables exemples d'actions soutenues par WBI, elle cite la célébration de la Journée internationale de la Francophonie, le 20 mars.

Un numéro spécial de la revue W+B consacré à la Francophonie a également été édité à cette occasion et diffusé auprès de plus d'un millier de jeunes via les écoles et via le BIJ, notamment.

Plus de 2.000 BD et ouvrages d'auteurs belges francophones ont été envoyés dans une centaine de pays sur les 5 continents.

En conclusion, cette stratégie de diversification par la recherche de synergies au départ des complémentarités disponibles entre les différentes institutions de la Francophonie permet à WBI, à travers la Task Force Coopération, de proposer désormais une offre à la fois plus large et plus homogène de réponses aux attentes exprimées par ses partenaires.

Au niveau sectoriel, Mme Delcomminette

commence par l'action culturelle, au travers notamment des agences Wallonie-Bruxelles et des différents outils de financement de projets, coordonnés autour des différentes commissions consultatives et du guichet unique.

Dans le cadre du renforcement de la diffusion internationale de ses opérateurs culturels à l'étranger, le Ministre-Président a souhaité qu'une réflexion soit mise en œuvre dans trois secteurs en particulier : la danse, le théâtre jeune public, le cirque et les arts de la rue. Différentes réunions de concertation ont été organisées avec les fédérations des trois secteurs.

Celles-ci ont mené à la mise en œuvre, en novembre 2017 - via une nouvelle enveloppe complémentaire mise à disposition par le Ministre-Président, de nouveaux programmes de soutien spécifiques aux résidences et à la programmation de saison et tournées à l'étranger. Les différentes retombées à court terme, en termes d'exportation culturelle et mise en marché, notamment au travers de la diffusion de spectacles, démontrent que la mise en œuvre de ces nouvelles aides à la diffusion a déjà rencontré certaines des attentes de ces secteurs. Une évaluation à 2 ans sera diligentée.

Toujours dans la perspective de renforcement à l'international, elle met également en exergue le renforcement de l'Agence WBTD via l'apport de moyens budgétaires destinés à renforcer la visibilité des compagnies et artistes mais également le rôle de la structure.

2017 constitue également la 8ème édition de « Objectifs Danse », plateforme professionnelle de danse contemporaine ayant pour but la promotion et l'exportation des artistes et compagnies de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Quarante professionnels étrangers étaient présents.

Au-delà de ces exemples concrets, de manière plus générale, elle salue la qualité du travail des équipes des agences des différents secteurs (WBM, WBIimages, WBTD, WBDM et WBA), mais également le rôle moteur du Centre Wallonie-Bruxelles à Paris et du Théâtre des Doms à Avignon qui contribuent à la mise en marché et en réseau de nos créateurs.

Un article de 2017 du journal Le Parisien titrait « La recette belge pour fabriquer des artistes ». Ainsi, la presse française s'inquiète de comprendre « comment la Belgique francophone, moins peuplée que les Hauts-de-France et leurs 6 millions d'habitants peut contenir un aussi grand nombre de talents musicaux au kilomètre carré ? ».

L'enseignement supérieur n'a pas non plus été oublié dans le programme d'action de WBI, sous la supervision de WB Campus. En effet, sous la tutelle de WBI et du Ministère, l'agence WBCampus offre une vitrine unique de l'enseignement supérieur de la FWB à l'étranger. Au service des

institutions d'Enseignement supérieur et des étudiants étrangers, elle promeut l'offre de formation en Wallonie et à Bruxelles à l'international et elle contribue à renforcer la visibilité et l'attractivité des institutions d'enseignement supérieur de la FWB.

Quelques repères : la population étudiante représente 220 000 personnes, 16 % d'étudiants internationaux en baccalauréat, 22 % d'étudiants internationaux en master, 48 % de doctorants internationaux et 20 % de professeurs internationaux. 16 % de la population étudiante sont mobiles à l'international.

En 2017, WBCampus a participé à quatre grands salons institutionnels internationaux devenus des rendez-vous incontournables de l'enseignement supérieur international (Brésil, Chine, Colombie, Colombie et Taiwan). Elle a également pris part à deux visites d'État, en Inde et au Danemark.

La participation aux salons institutionnels permet d'une part aux établissements d'établir de nouveaux contacts avec l'offre mondiale universitaire et non-universitaire et de dialoguer avec leurs partenaires institutionnels du monde entier.

D'autre part, la participation aux ateliers et conférences organisés dans le cadre de ce type de manifestation permet à WBCampus de se tenir informé des actualités de la mobilité étudiante au niveau international.

Elle évoquait, en début d'exposé, les synergies avec différentes administrations qui sont proches. A ce titre, le rôle transversal et conjoint de WBI (et de ses six Agents de liaison scientifique) et de l'AWEX dans la promotion et la valorisation internationale de ses pôles d'excellence scientifique et technologique constitue l'une des preuves tangibles du bien-fondé de la création de passerelles stratégiques entre différentes structures.

La Plateforme Recherche et Innovation WBI-AWEX est une enceinte de concertation qui a pour but de coordonner la coopération internationale des opérateurs de Wallonie-Bruxelles en matières scientifiques et technologiques, et par extension, de renforcer leur visibilité et leur positionnement à l'international.

Les propositions d'actions et le programme d'activités de la Plateforme sont construits sur base du consensus entre les différents opérateurs et de priorités régulièrement actualisées. Ainsi, en complément des activités déployées en 2017 par le réseau des ALS, les opérateurs de la Plateforme ont par exemple pris part au KIKK festival qui s'est tenu, en novembre à Namur.

Organisé chaque année en Wallonie, le KIKK Festival est un festival international dédié aux cultures numériques et créatives, à la croisée des arts visuels, de la musique, de l'architecture, du

design et des médias interactifs. Plus de 10 000 visiteurs sont venus du monde entier qui ont participé à cet événement dont plusieurs délégations et représentants étrangers, identifiés notamment par le réseau des ALS.

Quant au secteur jeunesse et aux bourses, elle rappelle qu'elle a cité un certain nombre de balises quantitatives.

Plus précisément, d'importants dispositifs d'aides à la spécialisation par le biais d'une formation académique ou en haute-école, de soutien à la recherche fondamentale et appliquée et de formation professionnelle émaillent les programmes de coopération bilatérale avec un partenaire étranger.

Elles en constituent un outil concret et direct de la dynamisation de notre coopération et poursuivent des objectifs différents selon que l'on se situe dans le cadre d'une coopération avec des pays OCDE et émergents ou dans avec des pays de coopération du Sud.

A côté de ces outils spécifiques, des programmes non-ciblés géographiquement soutiennent la mobilité internationale des meilleurs chercheurs, des créateurs d'entreprises ou de diplômés en quête de stage dans une organisation internationale publique.

Pour la mobilité « jeunes », elle rappelle, qu'au travers du Bureau International Jeunesse, la Fédération Wallonie-Bruxelles a financé 643 projets et 4700 jeunes dans leur ambition de mobilité. Le budget consacré avoisine les 4 millions d'EUR. Ces chiffres concernent les jeunes directement financés par les programmes. Le nombre de jeunes impliqués dans les projets est beaucoup plus important notamment dans le cadre des projets locaux qui touchent des collectivités beaucoup plus vastes comme les projets Citoyens d'Europe (2.500 jeunes ont bénéficié de l'impact du projet).

Au-delà de cette description partielle de ses actions, WBI constitue un outil reconnu et utile dont la mission et les métiers sont identifiés et en constante mutation, comme le monde dans lequel nous évoluons. Aussi Mme Delcomminette espère que cette approche partenariale, décloisonnée et synergique puisse croître et gagner encore en dynamique et en crédibilité.

2 Exposé de Mme Delcomminette, Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International (WBI) sur l'état de situation des comptes de Wallonie-Bruxelles International, suite au rapport de la Cour des comptes relativement aux exercices 2014, 2015 et 2016

Tout d'abord, Mme l'Administratrice générale revient sur les délais ayant conduit à la transmission tardive des comptes approuvés par le Réviseur auprès de la Cour. Des détachements et des départs définitifs ont entraîné une réorganisation des tâches au sein des supports financiers, expliquant les délais anormaux de transmission des comptes visés par le présent rapport.

Depuis, des recrutements ont pu avoir lieu ainsi que la réorganisation de ses supports autour d'une coordination unique. Elle annonce que ces délais se résorbent pour revenir à un calendrier normal.

La mise en œuvre de WBFIN a constitué également un vecteur de réorganisation, toujours en cours, notamment dans le cadre de la séparation de certaines fonctions.

En outre, elle signale que le réviseur vient d'approuver les comptes 2017 qui pourront être transmis à ses autorités de tutelle. Fin février, les travaux bilantaires de l'exercice 2018 vont commencer.

Elle note également que les comptes de WBI ont fait l'objet d'un examen dans le cadre du 30^{ème} cahier d'observations de la Cour à destination du Parlement wallon et le seront très bientôt au niveau du Parlement par le biais du Ministre-Président qui a la tutelle de WBI au niveau de la FWB, ce dernier est destinataire du rapport et en charge de le transmettre après analyse et validation des recommandations.

Sous réserve donc d'une réaction des services du Ministre-Président sur le contenu du rapport, elle propose toutefois d'en parcourir ici les principales recommandations et surtout les mesures correctrices

Comme la Cour a pu elle-même l'attester, WBI n'a pas lambiné ces derniers mois en matière financière. Certes le retard n'est pas encore résorbé mais le travail déjà accompli mérite d'être signalé. Le décalage entre les remarques édictées dans le cadre du contrôle de ses comptes 2014 à 2016 et la situation actuelle fera l'objet d'un commentaire point par point.

De manière générale, la gestion du risque constitue l'une de ses matrices d'action auprès de l'ensemble de ses agents, en tout particulièrement auprès de ses services de support. Elle cite notamment, sans que cette liste ne soit exhaustive :

- la re-certification ISO 9001 intervenue le 16 octobre 2017, qui atteste de la maturité de WBI quant à la rédaction et au respect de procédures formalisées et documentées ;
- la création d'un support d'expertise financière chargée de conseiller le management quant aux orientations à prendre et aux risques qu'elles engendrent ;
- l'organisation, pour l'ensemble des agents, de séminaires ayant pour objet la maîtrise du risque et la formalisation d'objectifs ;
- la systématisation de la formation des nouveaux agents et la formation continuée des agents en fonction ;
- la réorganisation du support comptabilité en plusieurs pôles polyvalents, ce travail devant être revu au regard de WBFIN, entraîne encore une fois un risque au niveau des ressources humaines disponibles ;
- outre le support qualité déjà en activité, son auditeur interne qui finalise sa formation auprès de l'institution des auditeurs internes ;
- la systématisation des monitorings budgétaires, en cours d'exercice, permettant d'optimiser l'utilisation des moyens budgétaires qui lui sont dévolus et la prise en compte de la gestion de l'encours du fait de la généralisation des crédits dissociés ;
- la mise en place de contrats de service, au sein de chaque support, fixant ses tâches, les délais d'exécution, les procédures d'activation et les livrables attendus. Évidemment, qui dit contrat qui droits et obligations réciproques : un bon service rendu dépendra de la qualité des intrants fournis par le service demandeur ;
- la centralisation du contrôle des comptabilités des postes à l'étranger, couplée à un contrôle croisé avec la justification mensuelle des indemnités de poste de ses diplomates.

Ensuite, Mme Delcomminette reprend, point par point, les recommandations reprises et en dresse l'état de situation.

Au niveau du cadre juridique de l'organisme, deux chantiers font l'objet d'un suivi :

- l'adoption d'un arrêté fixant le transfert des biens, droits et obligations du CGRI et de la DRI vers WBI et un arrêté déterminant les parts respectives que la Région wallonne et la Communauté française affectent aux frais conjoints et à la mise en œuvre de leurs compétences respectives : la Cour indique dans son rapport que WBI a bel et bien transmis ces arrêtés auprès

des autorités de tutelle (pour l'arrêté des droits et obligations, le 21 mars 2017 dans sa seconde version), ils doivent encore être adoptés ;

- la prise d'un acte notarié concernant la reconnaissance de la copropriété du Théâtre des Doms à WBI, qui en a payé la moitié sur base de son bénéfice reporté au 31/12/2000 : ce dossier est entièrement piloté par les collègues du Ministère dont WBI a demandé, entre autres les 7 et 23 mars 2018 dans le cadre du paiement de la taxe foncière du bien et du rapport annuel du conseiller SIPP, la réouverture du dossier. Certains éléments du dossier, notamment le coût important de cette régularisation, de l'ordre de 75 000 EUR, doivent certainement influencer sur le rythme de la décision. Mais tout est mis en œuvre pour sortir de l'ornière, dans les conditions qui sont ici rappelées.

Au niveau du contrôle interne, la Cour des comptes relève que certaines recommandations émises lors de ces précédents contrôles ont été suivies ou sont en cours de résolution. On notera principalement une diminution du solde du pré facturier, la mise en évidence de créances anciennes, la correction apportée aux amortissements comptabilisés pour l'immeuble Place Saintelette, une plus grande standardisation des arrêtés de subvention, la définition des profils de fonction des agents mis à disposition de l'APEFE, un renforcement du contrôle des indemnités de réception des délégués, la poursuite des missions d'audit au sein du réseau des délégations, la baisse du nombre de caisses, la définition de règles de subdélégation au sein du réseau des délégations et la volonté d'y instaurer une double signature électronique.

Elle souhaite revenir sur certains de ces points de recommandations :

- pour ce qui concerne la fixation du temps de travail du personnel APEFE mis à disposition de WBI et inversement, les conventions ad hoc ont en effet été prises ;
- la formalisation par écrit de la procédure de rappel pour les déclarations de créance en attente d'approbation : le support comptabilité a élaboré une procédure documentée et un courriel de rappel est transmis, de manière systématique, aux agents concernés. Cette procédure est en vigueur depuis l'exercice 2017 ;
- la poursuite du travail d'analyse et de suivi des créances anciennes : des lettres de rappel sont envoyées pour les avances non justifiées, les trop perçus et les dossiers de recettes. Pour les créances non perçues malgré l'envoi d'un troisième niveau de rappel, celles-ci font l'objet d'un transfert en créances dites douteuses, puis, suivant la procédure réglementaire, une mise en irrécouvrabilité est proposée et actée. Une

opération de ce type a été initiée sur l'exercice 2018 ;

- la mise à disposition d'un tableau de remboursement actualisé auprès de la banque pour l'immeuble Saintelette : ce tableau a -enfin - été fourni par BNP sous format Excel ;
- la comptabilisation exhaustive des factures à émettre et à recevoir de l'APEFE : le suivi a été opéré pour les exercices 2017 et 2018 ;
- l'optimisation du contenu des arrêtés de subvention : un travail de réécriture des modèles d'arrêtés de subvention a été effectué en 2018 et une instruction de travail a été diffusée en ce sens ;
- la rédaction d'une procédure relative au contrôle de l'indemnité de réception des délégués et la fixation d'une règle de conduite univoque en matière de frais de réception forfaitaire : une instruction de travail est désormais disponible. Cette dernière intègre de manière univoque que le versement de l'indemnité est suspendu jusqu'à l'obtention des justificatifs souhaités pour les avances précédentes et non soldées ;
- la mise en place d'un suivi centralisé par le siège des constats et recommandations formulées dans le cadre des audits menés dans les délégations : de manière générale, le travail de centralisation de toutes les remarques est réalisé par le support qualité. Des monitorages réguliers sont organisés. Pour le réseau, WBI intègre, au sein des supports réseau et comptabilité, des tableaux de suivi des recommandations. Enfin, WBI confie, chaque année, à notre réviseur, l'audit de deux de ses postes. Pour 2019, Kinshasa est déjà programmé, notamment quant au suivi du rapport des recommandations de 2014-2015 ;
- l'adaptation des règles de subdélégations dans les délégations à l'étranger : ce travail sera finalisé pour le mouvement diplomatique de cet été. En pratique, vu la taille réduite des équipes, il est parfois malaisé d'opérationnaliser cette disposition, sauf à mettre en œuvre une double signature au départ du siège. Toutes les possibilités sont étudiées avec une finalisation cet été (notons que la remarque porte sur les comptes 2016 alors que le dispositif réglementaire date de 2017, cela n'empêche que WBI y veillera activement) ;
- la comptabilisation des amortissements d'emprunts des baux emphytéotiques sur un article budgétaire doté d'un code 9 : en ordre depuis l'exercice 2018.

Il faut encore avancer activement sur d'autres chantiers ayant trait au contrôle interne, notamment :

- l'inventaire physique annuel : WBI dispose enfin du logiciel et du matériel en ordre de marche. Le personnel du support logistique a commencé les tests et il devrait y avoir, pour cet été, un inventaire physique actualisé ;
- l'obtention d'un tableau de remboursement actualisé auprès de BELFIUS pour l'immeuble du Boulevard Baudouin afin de justifier les soldes repris dans les comptes : malgré nos démarches écrites auprès de l'institution bancaire en question, nous devons probablement agir d'une manière plus contentieuse au besoin. Le support juridique se saisira, le cas échéant, de ce dossier dans le mois ;
- l'actualisation du tableau d'amortissement du bail de longue durée à Kinshasa afin de justifier les soldes ouverts des comptes du bilan : il y a sur ce point une difficulté d'interprétation qu'il y a lieu d'intégrer dans la réflexion de son Réviseur pour l'approbation des comptes 2018. En effet, la compréhension juridique de WBI est ici différente de celle de la Cour tenant compte du fait qu'il ne s'agit pas ici d'un bail emphytéotique mais d'un bail de longue durée, avec une formule d'indexation automatique et d'une option d'achat au terme du bail. Il n'y a ni amortissement ni emprunt à justifier.

Concernant l'emphytéose du bâtiment abritant les services Wallonie-Bruxelles à Paris, l'avenant 2 est en finalisation chez le notaire français mandaté par la SRIW, qui pilote ce dossier en tant que propriétaire du bien. WBI espère une signature avant le mois de juin. Une actualisation du tableau d'amortissements a été demandée dans la foulée.

Concernant le cycle du personnel, bien que WBI dispose à présent d'un accès en ligne lui permettant d'avoir un aperçu des rémunérations annuelles globales, il demande avec insistance à disposer d'un accès exhaustif aux déclarations correctives introduites par CIVADIS, son gestionnaire de paie.

Dans le même ordre d'idée, il progresse quant à la réconciliation entre les relevés récapitulatifs 325 et les charges salariales.

C'est un chantier important pour WBI, prioritaire et qui constitue un défi pour l'organisme. Un groupe de travail technique constitué de nos supports financiers et de notre réviseur a été mis en place. Le bilan 2017 a permis d'y voir clair sur les différentes implications quant à la chaîne d'information et de validation. Des contacts suivis avec CIVADIS sont encore en cours, avec son Réviseur - une réunion est programmée ce mois

-. Ainsi WBI a pour ambition de solutionner ce problème pour l'exercice en cours. Il compte également sur le nouveau marché de secrétariat social et de gestionnaire de paie qui sera lancé cette année.

Pour ce qui concerne le respect des critères du droit constaté pour la comptabilisation des recettes européennes du BIJ en comptabilité budgétaire, soit en N+1 après l'approbation, par la Commission européenne, du rapport annuel établi par l'organisme, les moyens nécessaires ont été inscrits au feuillet d'ajustement du budget 2018 de WBI. Par ailleurs, l'inventaire physique du BIJ sera consolidé avec celui de WBI.

De nouvelles recommandations ont fait jour suite au contrôle des comptes 2016 dont la majorité d'entre-elles ont fait l'objet soit d'une prise en compte proactive, soit d'une mise en œuvre et d'une résolution dans les comptes 2018, notamment :

- la réconciliation du tableau des mutations des immobilisés généré par le logiciel de gestion des immobilisés avec les comptes : un écart minime de 603 EUR sur un total d'immobilisés de 32.400.000 EUR est à encore analyser ;
- la création d'une fiche d'inventaire individuelle pour chaque immobilisé susceptible d'être désaffecté ou revendu seul : ce processus est réalisé par notre logiciel IMMO ;
- la mise en place d'une procédure de désaffectation des immobilisés et la fixation des pouvoirs de signature en fonction de la valeur d'achat des biens désaffectés : une instruction de travail sera rédigée avant cet été ;
- la gestion des immobilisés du BIJ dans le logiciel de gestion des immobilisés de WBI est opérationnelle depuis 2017 ;
- le transfert des créances qui présentent un risque en créances douteuses et la prise d'acte d'une réduction de valeur lorsqu'il existe un risque de perte probable est également opérationnelle depuis 2017 ;
- la comptabilisation de la provision pour le pécule de vacances en dépense budgétaire au cours de l'année concernée : il s'agit ici d'un débat transversal qui n'est pas de son ressort et qui relève plutôt du Gouvernement. Pour WBI, cette charge représente un coût sec d'environ 1 million d'EUR ;
- l'engagement budgétaire préalable à la réalisation des prestations : Mme Delcomminette est ici particulièrement heureuse d'annoncer que la dernière revue de direction a mis en lumière que plus aucune non-conformité ma-

jeure sur ce point n'a été identifiée. Il reste cependant quelques dossiers, non significatif dans l'échantillonnage statistique, entraînant une non-conformité mineure mais qui touche plus à la nature de la prestation (urgence notamment). Cependant ce risque est monitoré et est résiduel ;

- la désignation des acteurs intervenant dans le processus d'engagement, de liquidation et de paiement ainsi que de perception des recettes : comme elle a pu l'exposer préalablement, ses supports financiers sont constitués d'équipes polyvalentes permettant ainsi la mise en place de doublures. WBFIN et la séparation stricte des fonctions, malgré les différents niveaux de contrôle, notamment par les ordonnateurs, complique la donne au niveau des ressources humaines qu'il faudra adapter à la hausse ;
- l'organisation d'une séparation effective des fonctions de comptable et de trésorier au sein du BIJ : un recrutement est actuellement en cours permettant de mettre en œuvre cette séparation ;
- la mise en place effective d'une double signature électronique des paiements au sein du réseau des délégations : cette recommandation est dorénavant opérationnelle, malgré les contraintes en termes de ressources humaines dans les petites équipes à l'étranger ;
- les différentes remarques concernant la gestion des bourses et l'encadrement réglementaire : un projet de décret est sur la table des Gouvernements et les arrêtés d'exécution en voie de finalisation dans le mois.

Enfin, la Cour relève des dépassements budgétaires des crédits en 2014 et 2015 mais sans nécessité de financement complémentaires. Ils s'expliquent notamment dans la gestion du personnel. Aucun dépassement de crédit n'a été relevé en 2016 et en 2017.

En guise de conclusion, Mme l'Administratrice générale souligne qu'il s'agit d'un travail de tous les instants et à cette occasion, elle remercie les équipes qui sont vraiment les chevilles ouvrières de cette recherche permanente d'amélioration sachant que la norme est en constante évolution. A ce titre WBFIN a constitué, pour WBI mais pour tous les Organismes, un défi copieux en termes d'organisation interne. Mais WBI est heureux de pouvoir compter sur la Cour des comptes et sur son équipe de contrôle qui est également à son écoute dans une mission de support, et également sur son Réviseur.

3 Echange de vues

M. Van Goidsenhoven interpelle Mme Delcomminette sur le personnel et sa gestion. Il constate que le nombre d'agents au siège semble assez stable au fil des ans, voire même en légère diminution par rapport à il y a 10 ans. Il précise à ce sujet que les dernières auditions suite aux remarques notamment comptables de la Cour des Comptes (rapport 2011/2012) avaient pourtant laissé entendre un besoin en personnel. Il avait d'ailleurs été question en 2017 d'un Plan d'action global avec encadrement. Il demande où cela en est.

En outre, le Commissaire a entendu parler d'un audit qui serait actuellement en cours et, au vu également des tensions au sein de l'administration dont la presse s'est fait l'écho, il lui revient que le résultat pourrait être négatif. Il s'interroge notamment sur l'absentéisme et la démotivation des agents.

Ensuite, il demande des précisions sur la répartition des rôles entre l'administratrice générale et son adjoint. A cet égard, il a pris connaissance d'une note interne de 2016 qui l'appelle à s'interroger sur le fonctionnement à la tête de l'organisme.

Il relève que dans le rapport d'activités, Mme l'administratrice générale parle de futurs attachés de liaison académiques et culturels. Il demande des précisions sur leur nombre, le choix du lieu d'affectation et leurs missions.

En outre, il demande si une évaluation des délégations multiservices a été effectuée et sur quelles bases sont programmées leurs ouvertures. Il y dénonce une influence forte de l'AWEX et pose la question d'un réel équilibre entre l'influence de l'AWEX et le poids relatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le même commissaire explique qu'il lui revient que l'attaché commercial qui est en poste à Londres s'y présente officiellement comme Délégué général WBI et demanderait à son adjoint local, agent WBI, d'effectuer du travail pour l'AWEX. Il demande des explications sur ces points.

Il regrette que l'influence de l'AWEX se note même dans les sites communs pour les délégations dont la base est WALLONIA.BE et que les compétences transversales, comme les Droits de l'Homme, soient pilotées par les agents sectoriels et non par les délégués. Alors que tout semble pointer vers le commerce extérieur, il rappelle que les Droits de l'Homme ne sont pas secondaires à l'économie et regrette que le plaidoyer oral pour la défense des droits humains ne se retrouve pas aussi clairement dans le rapport.

M. Van Goidsenhoven note que, dans son avant-propos, l'Administratrice générale dresse un

tableau fort noir de la situation mondiale (« poly-crise ») mais sans vraiment apporter, si pas une solution, au moins une vision pour WBI. Il regrette qu'elle renvoie à ses « Etats Généraux » pour une vision à long terme 2018-2019, confiés à un opérateur externe et dont le résultat final devrait arriver cet été. Il déplore le timing puisque les éventuelles recommandations seront donc pour la prochaine législature. Il se demande également si ces EG sont un audit ou une démarche différente où on parlera de vision internationale et de stratégie politique.

Le même intervenant souligne dans le rapport d'activités l'absence de grande visibilité pour ce qui concerne l'OIF/Francophonie. A cet égard, il rappelle que les relations avec la Secrétaire générale semblent problématiques et que l'influence de la Fédération Wallonie-Bruxelles au sein des instances de la Francophonie est peu lisible.

Ensuite, il rappelle que la demande de sortie de l'UE par le Royaume-Uni a été introduite le 29 mars 2017 après le référendum national du 23 juin 2016. Le 16 février 2017, le gouvernement de la FWB lançait un groupe de travail Brexit piloté par la Délégation UE sous la présidence de Philippe Busquin. Le rapport présenté le 11 juillet contenait des recommandations approuvées le 15 novembre par le gouvernement de la FWB. Il observe que cette question ne semble pas au cœur des préoccupations de WBI à la veille d'une sortie perturbée du Royaume-Uni et s'interroge sur ce qui a été fait et sur le rôle de la délégation de Londres dans ce contexte.

Enfin, le même commissaire aimerait que Mme Delcomminette fasse le point sur le projet « Citoyens du Monde » mis en place par WBI en septembre 2017 qui visait à soutenir en Wallonie et à Bruxelles la participation d'étudiants des établissements d'enseignement supérieur à des exercices de simulation en organisation internationale.

Mme Persoons souligne l'importance du dépôt du rapport d'activités dans les délais.

Comme le précédent commissaire, elle interroge Mme l'Administratrice générale ainsi que l'Administrateur adjoint sur le management de WBI et le malaise du personnel. Elle demande si une analyse de ces difficultés et une recherche des moyens pour les résoudre sont en cours.

Ensuite, elle met en exergue l'affaiblissement du réseau diplomatique et partage les mêmes préoccupations que M. Van Goidsenhoven quant au statut diplomatique des postes multiservices, comme celui de Londres ainsi que sur l'évaluation des postes de Pékin et Tunis.

Dans le rapport d'activités, la même commissaire tient à mettre en exergue la fonction importante des agents de liaison académique et culturel à l'étranger et demande des informations complémentaires sur ce point.

Elle poursuit sur l'utilisation de la langue française. A cet égard, elle insiste sur l'importance de la promotion de la langue française et de son utilisation prioritaire par rapport à l'anglais. Elle observe une diminution du poids de WBI et de la Fédération au sein des organes de la Francophonie internationale. Elle demande des précisions sur la concertation interne avec les administrations de la Fédération et de la Wallonie dans ce contexte, y compris par rapport à la Délégation générale de Paris.

M. Fassi-Fihri insiste sur l'importance et l'utilité de WBI qui assure la présence de la Fédération au niveau international.

A l'instar des autres commissaires, il souhaite partager certaines inquiétudes. Il cite tout d'abord la Francophonie et la relative discrétion de la Fédération au moment du changement de secrétariat général. A cette occasion, il souligne l'absence de la Fédération dans les structures de l'OIF.

Ensuite, il intervient sur l'UNESCO et plus précisément sur la tenue à Bruxelles d'une réunion mondiale sur l'éducation où WBI aurait été relativement absent. Il rappelle qu'il existe des commissions nationales organisées dans tous les Etats membres de l'UNESCO et aimerait avoir des précisions sur l'activité de la commission francophone en particulier.

Sa troisième inquiétude concerne le multilatéral européen et plus particulièrement sur le CETA et la position de WBI qui ne défendait pas l'intérêt de la Fédération, mais plutôt le commerce extérieur. Dans ce contexte, il rappelle les craintes que suscitait le CETA à l'égard de l'évolution numérique du secteur audiovisuel.

Enfin dans le multilatéral mondial, il souligne l'absence relayée par d'autres entités intra belges de la préparation de la COP 24 en Pologne.

L'ensemble de ses inquiétudes démontre pour ce commissaire une baisse de régime de WBI et à travers, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, sur la scène internationale.

Il pense que les rapports d'activités devraient comporter un comparatif de l'activité d'année en année.

D'un point de vue budgétaire, il note que la répartition interne des volants budgétaires est relativement stable au-delà des législatures et donc, des notes de politique internationale. Il craint qu'il n'y ait pas de suivi des accents nouveaux des NPI dans les choix budgétaires.

En outre, il remarque une augmentation ces dix dernières années de 10% des frais de personnel alors qu'il y a un statu quo en matière d'activités.

Comme la Cour des comptes le relève aussi, il s'inquiète de la sous-consommation des crédits. Il s'agit de 2 millions d'euros ce qui représente à peu

près 3 % du budget de WBI.

En ce qui concerne le lien avec l'AWEX, s'il est positif de créer des synergies avec les autres entités, il lui semble que le bénéfice de ces liens ne profite pas à WBI. A ce sujet, il relève, à l'instar de ses collègues la multiplication des délégations multiservices sans qu'une évaluation n'ait été transmise. En plus, il observe qu'un seul de ces postes serait coordonné par WBI là où les autres le seraient par l'AWEX. Il souligne la différence entre les deux métiers et craint qu'un prenne l'ascendant sur l'autre.

Son interrogation suivante porte sur le timing des Etats généraux et ses objectifs.

Enfin, M. Fassi-Fihri aimerait entendre Mme Delcomminette et M. Lamhasni sur les échos concernant la situation interne de WBI et notamment sur l'important taux d'absentéisme, sur un roulement important des jeunes recrues.

Mme Ryckmans souhaite comme les autres commissaires entendre Mme Delcomminette sur les délégations multiservices et les statuts du personnel en place, les liaisons avec l'AWEX et le glissement vers l'AWEX, la situation interne de WBI en termes de gestion de ressources humaines, de recrutements et de formations, sa vision internationale et son rôle au sein de l'OIF.

En outre, elle demande des explications sur les instruments de coopération et plus spécifiquement sur la procédure unifiée de préparation et de gestion des programmes de travail bilatéraux qui visent à associer avec un maximum de transparence les forces vives de Wallonie-Bruxelles et en particulier, les services centraux et décentralisés des trois gouvernements, les pouvoirs locaux, les universités et les opérateurs de terrain.

Par ailleurs, la suite de son intervention concerne la cellule audit et contrôle et le suivi de ses recommandations.

Le rapport d'activités évoque des exemples de projets « réussis » en matière de coopération territoriale européenne, ce qui laisse Mme Ryckmans perplexe vu que cette partie est écrite au futur.

Elle est surprise par l'absence en matière de coopération bilatérale indirecte, de la mention d'une importante évaluation externe qui a pourtant été largement discutée au CWBCI.

L'oratrice demande de plus amples informations sur la veille stratégique et l'approche PESTEL.

Elle remarque l'audit de deux postes par an. Outre Kinshasa cité en 2019, elle demande quel sera l'autre. Elle est également intéressée par les résultats des audits précédents.

Elle intervient sur le nouveau marché qui sera lancé en matière de secrétariat social et en demande les raisons.

M. Martin souligne le travail réalisé en vue de la rédaction et la présentation de ce rapport d'activités.

Il estime que la lecture du rapport et de la note de politique internationale permet d'apporter une série de réponses aux interrogations des différents commissaires et traduit les choix effectués par le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Dans cette perspective, il rappelle qu'une série de questions adressées à Mme Delcomminette relèvent d'un choix politique et donc auraient dû s'adresser directement au gouvernement en tant que tel.

Ensuite, il souhaite mettre en exergue les avancées effectuées et en cours sur lesquels il n'a pas été suffisamment insisté. Il a apprécié cette vision du multilatéralisme, les valeurs portées par la Fédération Wallonie-Bruxelles à travers le monde et à travers les initiatives prises, la défense de la Francophonie, même si, et sur ce point il rejoint Mme Persoons, on pourrait sans doute faire mieux dans la mise en valeur du français dans le cadre du travail effectué sans négliger l'utilisation indispensable de l'anglais.

Il rappelle le travail effectué par WBI avec la Guinée, le Rwanda, mais aussi la création des agents de liaison académiques et culturels. Concernant l'évaluation, il pense que le principe a été acté en 2017, les profils de fonction réalisés en 2018 et les premiers ont eu lieu il y a peu. Par conséquent, si ce calendrier est exact, il pose la question de la pertinence d'une évaluation maintenant. Il ajoute qu'il trouve ce principe intéressant car il permet de renforcer la visibilité de la Fédération à l'extérieur dans les matières premières de la Fédération.

Quant aux critiques à l'égard de la diplomatie francophone, il tient tout d'abord à souligner l'échec du modèle flamand beaucoup trop ambitieux par rapport à ses moyens. Il estime que le principe de la fusion a permis et permet des interactions fortes qui dépendent du dynamisme et de la manière dont s'approprient les délégués généraux et les attachés commerciaux. Peut-être que le cadre devrait être renforcé pour que les lignes directrices de ces personnes soient plus précisées et ainsi moins laissées à leurs appréciations personnelles. Dans ce contexte, il trouverait dommage de remettre en cause le principe de la fusion pour des raisons qu'il ne s'explique pas. Il n'a pas entendu au cours des précédentes interventions des éléments factuels concrets qui permettraient d'étayer la thèse qu'il y aurait une réelle crise et un malaise en dehors de l'audit.

Par rapport à la sous-consommation budgétaire évoquée par M. Fassi-Fihri, il semble à M. Martin que ce fait est transversal à toutes les politiques. Aucun responsable d'administration n'a la capacité de dépenser l'entièreté de son budget,

à tel point que c'est devenu une technique budgétaire puisqu'elle est anticipée lors de l'élaboration des budgets.

M. Martin voudrait à nouveau saluer le travail réalisé et il rappelle que son groupe ne ferme pas les yeux sur les problèmes qui pourraient se poser. Il n'avait pas le sentiment qu'il y avait un problème structurel majeur indépendamment de frustrations qui peuvent s'exprimer chez les uns et les autres, mais cela ne doit pas révéler un problème général de toute une administration et de sa politique. Il répète que le modèle de WBI est un beau modèle, équilibré et d'ailleurs le budget en atteste par ses détails entre les missions qui relèvent de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne. Il ne comprend pas à partir du moment où les lignes budgétaires sont présentes, les craintes de régionalisation larvée puisque les moyens sont clairement dédiés.

Mme Morreale intervient sur le rapport d'activités. Sur la question des relations bilatérales, les commissions mixtes constituent un instrument de la coopération. Elle demande des précisions sur celles qui ont eu lieu en 2017 et les thématiques qui y ont été abordées.

Dans l'association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger, elle note qu'il était prévu de procéder à l'amélioration du dispositif d'évaluation des projets en coopération bilatérale directe pour améliorer l'impact de ces programmes. Elle apprécierait des informations complémentaires sur ce point.

Elle demande des précisions sur le projet Spiruline, plus particulièrement la manière dont s'opérationnalisent les deux premières phases essentielles à l'éveil de la solidarité internationale des étudiants ainsi que sur la mise en œuvre de la dernière phase et la sélection de la communauté mentionnée.

Sur la coopération territoriale européenne dans le cadre du projet INTERREG qui concerne les femmes réfugiées, elle demande si une attention particulière a pu être portée à la difficulté de leur intégration au marché de l'emploi.

Ensuite, elle poursuit son intervention sur les agents de liaison académiques et culturels et demande si leur mise en œuvre est effective ainsi que des précisions sur cette nouvelle fonction.

Elle se réjouit particulièrement du focus mis sur la question de genre et la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes que ce soit au niveau des porteurs de projets ou des thématiques centrales. Elle espère que vu l'implication dans la rédaction de la stratégie homme/femme de la Francophonie et de l'importance de cette thématique transversale, elle trouvera à s'inscrire de manière structurelle dans les actions de WBI. Par ailleurs, elle voit que la stratégie homme/femme a fait l'objet d'un accord avec une résolution sur la créa-

tion d'une entité au sein de l'OIF, elle pense que la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles s'impliquent dans la mise en œuvre de cette résolution et demande des précisions sur la stratégie mise en place puisqu'il semble que la Fédération en assure la co-présidence.

Elle demande si le projet d'échange avec la Louisiane en matière de formation d'enseignants pourrait être un levier dans la cadre d'une stratégie sur le multilatéralisme afin de répondre à la difficulté de trouver des enseignants

Tout d'abord, Mme Delcomminette se réjouit qu'un échange puisse avoir lieu sur le rapport d'activités comme c'était le cas il y a quelques années.

Elle s'exprime sur les délais de dépôt des comptes qui doivent être améliorés mais rappelle que le retard est de 7 mois contre deux ans et demi il y a quelques années. Elle tient à mettre en exergue ce résultat d'une recherche d'amélioration permanente.

Sur les ressources humaines

WBI compte 225 unités et il s'agit du cadre maximal. Il sera certainement retravaillé en fonction notamment des Etats généraux qui vont certainement redéfinir les métiers.

Le ratio budgétaire « ressources humaines » est relativement stable. Il faut tenir compte de l'évolution barémique, de l'ancienneté pécuniaire, de l'indexation. Il y a une volonté d'innover dans certains renforcements de synergies. D'ailleurs, le multiservices est aussi une piste de recherche de synergies et donc aussi d'économies d'échelle et budgétaires.

Le statut du personnel est en évolution. Une proposition a été envoyée aux ministres de tutelle pour modifier le statut afin de se rapprocher de celui du Code de la fonction publique.

Concernant le taux de rotation du personnel, il n'est pas plus élevé qu'ailleurs. De nombreux jeunes quittent provisoirement l'institution et reviennent ensuite, riches d'une nouvelle expérience.

Sur le malaise interne à WBI, Mme Delcomminette explique que début 2016, une enquête bien-être a été lancée ; elle était assez satisfaisante, mais mettait malgré tout le doigt sur une série de points à améliorer en termes de procédures de décision, de transparence et d'équité. Dans ce contexte, un plan d'action bien-être a été lancé avec des focus groupes qui ont abouti à la mise en œuvre de nouvelles mesures comme le Code éthique qui est, en quelque sorte, une charte du fonctionnaire qui permet d'être garant d'une transparence et d'une équité entre tout le personnel. Il y a également les contrats de services qui permettent aux équipes de mieux travailler ensemble. Mme Delcomminette cite aussi la certification ISO, la clarification des procédures, l'analyse de risques, le catalogue de formations, des ateliers thématiques,

des séances d'informations le midi, des teams buildings, un Conseil stratégique dont le fonctionnement va évoluer et qui va devenir un lieu qui permettra de disposer de l'ensemble de l'analyse d'un dossier et d'une approche collégiale dans le cadre du processus de décision.

Le taux d'absentéisme est en amélioration, car en 2014, il était de 13.90 % et en 2017, de 9.84 %.

Sur le rôle de l'administrateur-général adjoint

Son rôle est d'assister l'Administratrice générale dans la gestion quotidienne. Mme Delcomminette rappelle qu'il est responsable d'une série de chantiers sur les ressources humaines, sur le budget et les politiques sectorielles. L'expérience de l'administrateur adjoint est précieuse en termes de management des risques et de la mise en place de différents outils d'analyse ou de gestion (PES-TEL, ..).

Sur les agents de liaison académique et culturelle (ALAC)

Il y a peu d'informations à leur sujet dans le rapport 2017, car ils ont été créés en 2018.

Ce réseau est né suite à la volonté de revaloriser le rôle des lecteurs et des formateurs du réseau qui faisaient un travail extraordinaire : donner des cours de langue, de littérature, à côté de quoi ils développaient d'autres activités. Mais le constat fait dès 2014 était que leur rôle méritait d'être amplifié pour en faire de vrais relais pour la FWB et les opérateurs. Aussi a été mis en place un processus d'évaluation sur la localisation et en parallèle, un processus de valorisation et de redimensionnement du rôle essentiel qu'ils peuvent jouer. Ces agents de liaison académique et culturelle viennent compléter le réseau des agents de liaison scientifique. En effet, le dispositif part du même principe : assurer la fonction en étant ancré dans un écosystème particulier, en l'occurrence les établissements d'enseignement supérieur.

Leur rôle est de dispenser des cours, des formations et des séminaires qui visent la promotion du français, de la littérature francophone de Belgique, mais aussi d'assurer la promotion générale de notre enseignement supérieur, de la recherche, de créer un réseau local de contacts au niveau de l'enseignement supérieur et des opérateurs culturels, de les promouvoir et d'assurer la fonction de veille. Ils devront également accompagner et conseiller les opérateurs académiques linguistiques dans leurs projets, développer une connaissance locale de l'enseignement supérieur et développer tout un portefeuille d'activités ou repérer des projets qui peuvent être mis en œuvre au travers de WBI et au travers de ce réseau. Les ALAC sont au nombre de 11 (Afrique du Sud, Brésil, Chili, Chine, Croatie, Hongrie, Japon, Lituanie, Pologne, Royaume Uni et Serbie) dont 8 sont déjà localisés car la structure était déjà celle dans la-

quelle ils étaient, 3 restent en recherche de localisation.

Sur la visibilité

Le métier de WBI est d'être le plus cohérent et le plus impactant à l'étranger au bénéfice de l'image de Wallonie-Bruxelles et de ses opérateurs.

Mme Delcomminette indique que l'unicité de gestion et les synergies qui en découlent augmentent cette visibilité. Cette approche commune pour gérer les réseaux et passer des messages homogènes à l'international, pour organiser des missions en commun et avoir des outils de supports commun se réalise dans une optique d'efficacité, d'efficience, mais aussi de réduction de coûts.

Au niveau international, nous disposons de tous les leviers à disposition du développement de la région et de la FWB : économie, académique, culture, recherche, au départ d'une seule impulsion. Disposer de tous ces leviers représente une force qu'il ne faut pas galvauder.

Mme l'Administratrice générale souhaite évoquer trois piliers dans lesquelles s'expriment ces synergies :

1. L'organisation des missions internationales : les missions associent, désormais, l'ensemble des opérateurs (entreprises, représentants académiques, opérateurs culturels), ce qui permet de mettre en avant tout l'écosystème innovant et créatif de Wallonie-Bruxelles. Par exemple, à présent, les Universités et les opérateurs culturels peuvent accompagner une mission princière. Il s'agit donc d'une mise en valeur de l'ensemble des compétences de la Fédération au travers de missions économiques. Elle illustre son propos en citant d'autres exemples d'intégration de volets culturels ou académiques dans des missions économiques facilités par l'unicité de gestion.

Au niveau numérique, elle fait notamment référence à la Francophonie économique et numérique qui devient un axe fort du développement de la Francophonie et une priorité de l'OIF et dont le soutien se traduit au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Wallonie par diverses initiatives dont des missions numériques « mixtes » dans lesquelles la Délégation Générale à Paris a joué un rôle important qu'elle salue.

Au niveau de la culture, elle fait référence à une prochaine mission économique qui se déroulera au Japon, organisée autour d'une tournée planifiée de longue date par l'Orchestre philharmonique de Liège. Ces missions en synergie visent simplement le renforcement mutuel positif, notamment de la visibilité, de tous les partenaires qui y participent.

2. La mobilisation des réseaux : WBI a 140 points d'ancrage dans le monde. La volonté est de mettre un maximum de réseaux à disposition des opérateurs. A cet égard, elle signale, à titre

d'exemple, que l'ARES signalait récemment que l'apport de la chargée de mission WBI à Londres avait été apprécié par plusieurs Universités.

3. Le retour conjoint des réseaux lors des journées diplomatiques qui permet à chacun de mieux comprendre le métier de l'autre et de délivrer des messages convergents et cohérents au niveau international pour l'ensemble de l'espace Wallonie-Bruxelles.

Sur le multiservices

Le concept de multiservices vise à maximiser le service pour l'utilisateur en multipliant les points d'entrée dans le monde au bénéfice des opérateurs. La Fédération Wallonie-Bruxelles et la Wallonie n'ont jamais été aussi présentes et actives à l'international et cela, dans une parfaite maîtrise des coûts.

Cela étant, Mme Delcomminette entend bien le ressenti et indique qu'une évaluation 360° des postes multiservices au sens strict (Tunis et Pékin - Kigali sera mis en place cet été) et des expériences pilotes est en cours de préparation. Les expériences-pilotes existent depuis 2012 comme celle de Londres. L'objectif était de renforcer un poste de l'AWEX pour qu'il soit aussi à disposition des opérateurs académiques culturels qui en formulent le besoin. Il s'agissait notamment d'une réponse aux Etats généraux de la culture où les opérateurs s'étaient plaints de ne pas recevoir de la part de WBI un service suffisamment pointu dans le monde. Le même service a été développé à New-York sur base de la même décision des Gouvernements en 2012. Les ministres de tutelle l'ont autorisé également au Japon.

Parallèlement à l'évaluation, une proposition de convention est en cours d'élaboration au sein de l'AWEX et de WBI afin de clarifier le modèle et de structurer les relations entre les réseaux autour du principe d'interopérabilité (notion de « capacity mix ») et de bien rappeler les responsabilités de chacun. Le responsable de poste a un rôle de coordination opérationnelle, mais chaque administration garde la pleine maîtrise de ses ressources et de ses priorités.

Ainsi les instructions concernant les actions commerce extérieur à Tunis sont décidées par l'AWEX. Les actions WBI de Pékin sont décidées par WBI. S'il peut y avoir certains dysfonctionnements, au travers de l'évaluation, ce sera résolu.

Elle ajoute que, parmi les postes en synergie, les postes de Dakar et de Lubumbashi sont des postes WBI qui s'occupent du commerce extérieur.

Mme Delcomminette souhaite insister que tous ces enseignements de ces dispositifs d'ancrage qu'elle appelle intermédiaire pourront si les analyses le confirment alimenter de futures décisions d'ancrage diplomatique plus fort.

Le réseau des délégués n'est pas menacé sinon

WBI n'aurait pas passé deux ans à revoir leur statut et à lancer un nouveau concours diplomatique et les gouvernements n'auraient pas ouverts deux postes à Buenos Aires et à Bogota. Elle demande de rester serein et de se garder de tout corporatisme.

Mme Delcomminette conclut que la Fédération Wallonie-Bruxelles comme la Wallonie, n'ont jamais été aussi présentes et actives à l'international, au bénéfice des opérateurs. Que ce soit par l'intermédiaire des Délégations générales, des bureaux économiques et commerciaux, des représentations multiservices, de nos réseaux sectoriels, et de nos agents locaux adjoints au sein des bureaux économiques et commerciaux, nous démultiplions notre force de frappe et dans des zones nouvelles. Et cela sans dénaturer de l'ADN de chacun.

Elle signale que les premiers résultats de l'enquête menée dans le cadre des Etats généraux montrent que 90% de ses usagers sont satisfaits de WBI quant à la lisibilité de l'offre et de ses missions de promotion internationale. Il reste du travail sur l'amélioration de la communication.

Mme Delcomminette déclare que ce qui a été dit au cours de cette commission témoigne d'un manque de communication efficace sur ce que WBI fait et sur sa place dans les institutions qu'elles soient multilatérales ou au niveau du bilatéral. Une nouvelle direction de la communication va d'ailleurs bientôt voir le jour.

Sur la Francophonie

Mme Delcomminette déclare que WBI n'a jamais été aussi visible depuis 30 ans au niveau de l'OIF. WBI a présidé le groupe de travail en charge de la rédaction de la stratégie égalité femme/homme.

WBI a lancé également le réseau de prévention contre la radicalisation (FrancoPREV) dont la première réunion s'est tenue il y a peu de temps.

Au niveau de l'éducation et de la formation, elle a déjà évoqué les bourses Senghor. WBI met à disposition un expert de haut niveau à la CONFEMEN. Elle ajoute que via l'AUF, 25 bourses par an de master sont données à des jeunes ressortissants des PECO pour renforcer le français dans leurs compétences. Au niveau de la coopération des pouvoirs locaux, WBI finance via l'AIMF plusieurs projets de renforcement des capacités institutionnelles. Au carrefour de la jeunesse, des femmes et de l'économie, WBI finance des centaines de créations de micro-entreprises jeunes.

Au niveau du Sommet, jamais WBI n'a été aussi présent que depuis 2012 avec le journal du sommet. En 2016, c'était au salon du jeune entrepreneur. En 2014, 2017 et 2018, c'était avec la prestation de l'école de hip hop de Molenbeek. Et au sommet d'Erevan, le BIJ a également mis en place une série de prestations avec des jeunes. Ce

sont des représentations qui ont donné à WBI une grande visibilité sur le village de la Francophonie.

Depuis l'été dernier, elle signale qu'au travers du Ministre-Président, WBI a salué l'unanimité africaine derrière la candidature de Louise Mushikiwabo. Les contacts lors du Sommet d'Erevan ont été chaleureux et ce fut d'ailleurs l'occasion d'évoquer avec le Président Kagame l'accord de coopération avec le Rwanda et l'implication de la Fédération dans la Francophonie.

Sur les Etats généraux

Les Etats généraux ont été lancés en mai 2018. La volonté est de se remettre en question et de prendre le pouls de tous les partenaires pour l'élaboration de la stratégie. Cette réflexion a été menée avec une aide extérieure qui permet de prendre du recul et de faire du benchmarking. Il s'agit de la société Akkanto.

Il ressort des premiers résultats que WBI doit moins travailler sur le « quoi » que sur le « comment » jouer son rôle auprès des partenaires. Le séminaire de direction qui se réunira prochainement permettra d'affiner cette question et de construire, à long terme, les axes de travail et les implications au niveau de l'organisation et de la manière de fonctionner de WBI.

Mme Delcomminette explique que de premières initiatives pourraient déjà être mises en place avant la fin de la législature avec le soutien du gouvernement actuel.

Sur le Brexit

WBI a procédé à l'analyse des réglementations et a participé activement au groupe de travail. La Délégation auprès de l'Union européenne a coordonné tous les travaux avec les administrations de la Fédération en vue de la préparation des opérateurs.

Avec la Délégation, l'agent de liaison au Royaume Uni et WB Campus, une page d'information a été mise en place sur tous les réseaux à l'attention de tous les opérateurs dans l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'hypothèse d'un non-accord d'ici fin mars. Cette feuille d'informations aborde la question des droits de circulation et de séjour des étudiants, des chercheurs et des professeurs de la Fédération ainsi que pour les Britanniques actuellement en Belgique, mais aussi pour les étudiants dont une mobilité vers la Belgique est prévue après la sortie du Royaume Uni de l'Union européenne. Elle traite aussi de la contribution du Royaume Uni aux programmes européens (notamment Erasmus et Horizon 2020), la poursuite des projets financés dans le cadre de ces programmes, la possibilité d'octroi des bourses ou de tout autre financement européen pour effectuer une mobilité de ou vers le Royaume Uni, la reconnaissance académique et professionnelle des diplômés, toutes les questions que les étu-

dants, les professeurs et les chercheurs peuvent se poser.

Sur les Citoyens du monde

Suite à l'appel à candidatures, 7 dossiers ont été retenus par WBI qui concerne 29 étudiants pour un montant de plus ou moins 14 000 euros. Un nouvel appel à projets a été lancé et devra être rentré pour début mars.

Sur la COP

Mme Delcomminette rappelle qu'il s'agit de compétences régionales. Le ministre Crucke était bien présent et la préparation a été faite en coordination par WBI et l'Agence wallonne pour le climat.

Sur le multimondial

Le rapport d'activités reflète une partie des actions de WBI en matière de défense des valeurs et des droits fondamentaux.

Elle signale l'activité de la Délégation à Genève pour l'ONU via le Conseil des droits de l'homme et le rapportage pour les droits de l'enfant.

Elle signale également le rôle de la Délégation à Paris pour l'Unesco et évoque la Convention sur la protection de la diversité culturelle et la subvention de 50.000 euros au Fonds pour la diversité culturelle.

Enfin, elle cite les actions via le CIFOIT et le soutien à des formations à la gouvernance en matière de normes internationales sur le travail. Ce sont de moyens importants en faveur de la RDC, du Rwanda et du Sénégal : 250 000 euros sur deux ans.

Elle souligne le rôle de coordination et de WBI pour mobiliser toutes les administrations sectorielles pour qu'elles participent aux réunions des instances multilatérales.

Dans ce contexte, WBI a un rôle de coordination qui est mené au travers de contact bilatéraux mais aussi au travers de plateformes créées il y a quelques années (santé, transport/mobilité, enseignement supérieur/recherche/innovation) qui permettent de rassembler tous les opérateurs dans ces matières, d'élaborer une stratégie commune et de parler d'une seule voie dans les instances multilatérales.

WBI est très actif sur la problématique du trafic des biens culturels. WBI finance un expert en collaboration du SPW pour la restauration d'un site archéologique.

Sur la comparaison budgétaire et comparaison d'actions

Mme Delcomminette entend la remarque de M. Fassi-Fihiri et pense qu'il serait effectivement intéressant de mieux comparer budgétairement ce

qui se fait d'une année à l'autre. Elle rappelle que le rapport d'activités doit répondre à un certain formalisme puisque régi par une réglementation spécifique et constituant une obligation légale.

Sur les Commissions mixtes permanentes (CMP)

En 2017 ont eu lieu des CMP avec l'Algérie, le Sénégal, le Maroc, la Tchéquie, Québec et le Burkina Faso.

L'évaluation de la coopération bilatérale directe se fait au début de chaque processus. Ainsi avant chaque démarrage de commission mixte, il y a un processus d'évaluation. Une des leçons apprises en 2017, le programme Promes au Sénégal a permis de revisiter le programme. Depuis 2017, tous les programmes de travail bilatéraux seraient dotés d'un comité conjoint d'accompagnement, qui a notamment pour responsabilité le suivi de l'évaluation de ces programmes.

Le processus CMP fait l'objet lui-même d'une enquête auprès des opérateurs en 2018 par le biais d'une plateforme numérique.

Sur la coopération bilatérale indirecte

Il y a des rapports semestriels d'évaluation des projets et depuis peu, le personnel de WBI se rend sur place pour des missions sur le terrain pour confronter les évaluations à la réalité du terrain.

Sur la Spiruline

Il y a un rapport d'activités qui justifie la première tranche, mais WBI reste à l'écoute de l'association Actions in the Mediterranean pour la suite.

Sur les femmes réfugiées

Dans le cadre du programme INTERREG France/Wallonie/France, en cours de programmation est arrivée la problématique des réfugiés qui a été discutée àprement dans le cadre du comité de pilotage et du comité de suivi. Il a été admis in fine que des moyens puissent permettre l'adoption de projets en matière de réfugiés dans le cadre transfrontalier courant 2017. Il n'y a donc pas encore de possibilité d'évaluation. Le rôle de WBI est plus un rôle d'accompagnement laissant les administrations ou les organisations développer leurs projets qu'un rôle d'opérateur.

Sur les thématiques prioritaires de coopération des CMP

Via la NPI, elles ont été stratégiquement restreintes pour rendre la coopération plus impactante. Les thématiques qui reviennent souvent sont liées au développement durable, à la gestion de l'eau, à la coopération culturelle et patrimoniale, la promotion des droits fondamentaux, l'éducation et la formation et la place de la femme dans la société, la protection de l'enfance, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

Sur l'évolution budgétaire

WBI est très attentif à sa consommation budgétaire et comme M. Martin l'a souligné, il s'agit d'une question qui se pose dans beaucoup d'administrations. Mme Delcomminette est satisfaite de l'amélioration des résultats (de 90 % en 2014 à 94 % en 2017) grâce à la démarche mise en place en 2014, de monitoring budgétaire. Elle rappelle que la difficulté vient que WBI n'est pas à la manœuvre pour tout puisqu'il dépend des opérateurs et des partenaires. Elle est convaincue que le taux de réalisation budgétaire sera meilleur en 2018, et ce au bénéfice des opérateurs.

Sur la méthode PESTEL, sur l'évaluation multiservices et sur la formation continue

M. Lamhasni rappelle qu'à son arrivée, en 2016, il s'est immédiatement attelé au problème de la démotivation en lien avec l'absentéisme. Une enquête documentaire a ainsi été réalisée orientée sur le bien-être entendu au sens des ressources humaines. En référence à la question de M. Van Goidsenhoven, l'orateur précise que les questions d'environnement interne ne font pas l'objet d'un audit. L'audit externe en cours à WBI ne vise que les aspects financiers.

A la suite de l'enquête documentaire, des focus groups impliquant l'ensemble du personnel ont été organisés en vue d'identifier précisément la cause de ce malaise et d'y répondre concrètement. Il est apparu que ce sont principalement les questions de management qui ont été identifiées comme source principale de démotivation. Un plan d'action a été défini incluant notamment l'optimisation d'un certain nombre de procédures et le lancement de certaines actions concrètes d'amélioration. Dans ce cadre, le Code éthique de WBI a été élaboré en concertation avec l'ensemble des services afin d'identifier et de cadrer les comportements générateurs de malaise. Au niveau de l'organisation, et c'était dans les deux lettres de mission, il était nécessaire de revoir la structure. La réflexion est en cours mais celle-ci implique une décision politique notamment sur la réorganisation des services et l'évolution du rôle de WBI. En effet, il n'appartient pas à l'administration de se prendre une décision sur ce point, mais son rôle est de conseiller le niveau politique auquel elle répond.

Toujours dans ce même cadre, d'autres outils ont également été mis en place comme afin de répondre très concrètement aux risques identifiés en focus groups comme le manque de transparence dans les décisions. A titre d'exemple, WBI a mis en place le Conseil stratégique où chaque agent pourra proposer des décisions et suivre la mise en œuvre de celles-ci, l'agent sera aussi informé de leur refus le cas échéant avec une motivation. Ces outils, qui ne sont pas tous présentés dans ce cadre, permettent l'amélioration du bien-être au travail selon l'orateur.

Outre ces aspects internes, des facteurs externes expliquent également cette situation. En ef-

fet, il existe une forme de concurrence entre WBI et les administrations fonctionnelles. Il conviendrait dès lors de permettre à WBI de jouer son rôle de coordination auprès de ces administrations. Ce rôle de coordination apporte une valeur ajoutée aux administrations fonctionnelles, l'orateur cite, à l'appui de son propos, un groupe de travail monté autour d'une problématique particulière qui a permis la clarification de tous les intervenants et dont le résultat est qualifié de positif. Il appelle dès lors à étendre cette expérience.

Sur la question portant sur la veille stratégique et plus largement la gestion de projets et le rôle exclusivement mercantile de l'organisation, M. Lamhasni indique qu'il a personnellement supervisé le développement de ces outils et qu'ils sont à présent gérés par la cellule stratégie de WBI. Ces outils d'analyse et d'aide à la décision se déploient progressivement au sein de l'organisation. L'analyse dite PESTEL utilisée consiste en une analyse stratégique de l'environnement qui permet d'identifier les fluctuations de l'environnement qui ont un impact sur les objectifs et de revoir ces derniers en fonction. Dans la mesure où cette démarche sera conjointe, WBI/AWEX notamment, cette approche dite « Capacity mix » permet une collaboration efficace et efficiente entre les administrations tout en conservant chacune leurs missions spécifiques et le contrôle complet de leurs ressources.

Concernant les structures multiservices, la législation en prévoit deux alors qu'une troisième est en préparation au Rwanda. A cet égard, la déclaration de politique communautaire (DPC) précise qu'elles ne permettent que le partage de ressources dont les locaux. Néanmoins, la réalité de terrain est différente. En effet, des structures différentes se sont développées conformément à des décisions prises en amont, dont une de 2012, ou après la déclaration.

Face à cette situation, une évaluation a été lancée sur des points tels que la complémentarité, la pertinence, le coût et les questions de désignation dans le cadre de ces structures. Il a été décidé qu'un rapport d'évaluation complet serait rendu après trois mois sur la situation en proposant des mesures d'amélioration. En lien avec une question posée, ce rapport traitera aussi des problèmes de dénomination des agents des réseaux. La méthode utilisée sera celle de l'évaluation des politiques publiques, éprouvée au niveau européen, qui a l'avantage d'être transparente sur les critères utilisés.

L'orateur considère que le problème de visibilité passe moins par une révision de la structure que des processus. Il illustre son propos en proposant qu'en l'absence d'un autre réseau Wallonie-Bruxelles gérant une compétence particulière, chaque structure devienne automatiquement le relais des autres. Ce qui ne signifie nul-

lement un élargissement de ses compétences mais qu'elle relaie les demandes vers les administrations compétentes. Il appelle également à ce que soit inscrite dans la loi la nécessité d'une collaboration dans l'élaboration des programmes dans le cas de la présence de plusieurs réseaux Wallonie-Bruxelles. Il complète ces deux derniers points par le devoir d'hospitalité, compris comme le fait de partager autant que possible les ressources logistiques dont les locaux, ce qui correspond au multiservice au sens de la DPC. Plus globalement, l'orateur appelle à ce que la structure des réseaux Wallonie-Bruxelles soit lisible par nos partenaires et facile d'accès.

S'agissant du changement de secrétariat social, celui-ci s'explique uniquement par l'échéance du contrat qui le liait avec WBI.

Un autre point abordé par M. Lamhasni concerne la formation continue qui comprend l'évaluation et la formation. Il souhaite que l'évaluation ne soit pas un processus administratif mais consiste en une évaluation des compétences. Cette identification des compétences permet également d'aider à la mobilité interne des agents qui auront fait part de leurs souhaits ce qui contribue nécessairement à leur bien-être. Cette démarche prend néanmoins un certain temps qui est nécessaire pour obtenir les résultats souhaités.

Mme Delcomminette indique qu'aucune structure n'est parfaite, qu'il convient de mesurer le chemin parcouru durant les dernières années et rappelle ce qui a été mis en place. Toutefois, il conviendrait d'aboutir à des résultats concrets pour les équipes après les focus groupes et le code éthique. A cette fin, le résultat des états généraux qui témoigne de la volonté de servir les opérateurs après une longue période d'auto-analyse sera mobilisé.

M. Van Goidsenhoven souligne qu'il ne doute pas du travail réalisé au quotidien par WBI mais rappelle que le rôle de la Commission est de pointer des situations, parfois sur base de ressentis, qui peuvent être des signaux d'alarme. Ainsi la situation londonienne doit être creusée et les délégations multiservices demandent plus de lisibilité. L'objectif final est l'utilisation optimale de l'outil WBI.

Il retient qu'il est dit que la FWB n'a jamais été aussi visible au sein de la Francophonie; il reste donc manifestement selon lui une différence de perception.

M. Fassi-Fihri constate le nombre important de chantiers en cours et appelle à ce qu'une évaluation soit menée à terme. Il affirme également qu'il sera attentif à la future relation entre WBI et l'Awex.

Mme Ryckmans note, à la suite de l'orateur précédent, le nombre conséquent de projets en cours et regrette que les quelques mois restant

avant la fin de la législature ne permettent pas d'apprécier leur implémentation sur la durée. Elle appelle à ce qu'un document de suivi complet soit établi en vue de permettre à la commission d'assurer sa mission de contrôle.

A l'unanimité des membres présents, la com-

mission a fait confiance à la Présidente et à la Rapporteuse pour la rédaction du rapport.

La Rapporteuse,

C. MORREALE

La Présidente,

A. LAMBELIN