

PARLEMENT  
DE LA  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE  
SESSION 2025-2026

---

17 NOVEMBRE 2025

---

CAHIER D'OBSERVATIONS<sup>1</sup>

37ÈME CAHIER D'OBSERVATIONS ADRESSÉ PAR LA COUR DES COMPTES AU  
PARLEMENT DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE - FASCICULES I ET II

---

RAPPORT DE COMMISSION

PRÉSENTÉ AU NOM DE LA COMMISSION DU BUDGET, DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DES BÂTIMENTS SCOLAIRES

PAR M. JEAN-PAUL BASTIN

---

---

<sup>1</sup> Voir doc. 170 (2025-2026) n°1 à n°2.

## TABLE DES MATIÈRES

1	Exposé de M. Dominique Guide, conseiller de la Cour des comptes et de M. Sébastien Loos, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes .....	3
2	Réponses à la Cour des comptes de Mme Elisabeth Degryse, ministre-présidente en charge du Budget, de l'Enseignement supérieur, de la Culture et des Relations internationales et intra-francophones et de M. Mollet, directeur général de la direction générale du budget et des finances du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (DGBF) .....	14
3	Discussion .....	21
4	Confiance .....	37
5	Annexe n° 1.....	38
6	Annexe n° 2.....	53

Mesdames et Messieurs,

Votre commission du Budget, de l'Enseignement supérieur et des Bâtiments scolaires a examiné, au cours de sa réunion du 17 novembre 2025, le 37ème cahier d'observations adressé par la Cour des comptes au Parlement de la Communauté française (doc. 170 (2025-2026) n° 1).<sup>2</sup>

## **1 Exposé de M. Dominique Guide, conseiller de la Cour des comptes et de M. Sébastien Loos, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes**

*Le fichier électronique de présentation du 37ème cahier d'observations, par les représentants de la Cour des comptes, figure en annexe au présent rapport (annexe n° 1).*

**M. Guide**, conseiller de la Cour des comptes, a l'honneur de présenter le 37ème Cahier d'observations de la Cour des comptes qui se compose du Fascicule I, reprenant l'exercice de certification du compte général de la Communauté française, et du Fascicule II qui reprend les commentaires sur l'évolution du solde de financement, sur la dette, sur les contrôles des autres entités du périmètre de la Communauté française et enfin, à propos des audits spécifiques.

La présentation s'articule de la manière suivante :

---

<sup>2</sup> Ont participé aux travaux de la commission :

Mme Bluge, M. Evrard, M. Fiévet, M. Gardier (Président), Mme Taquin

M. Crampont, Mme Dejardin, M. Lepine

M. Bastin, M. Deneef, Mme Jacqmin, M. Resinelli

M. Daube, Mme Vidal

Mme De Re, M. El Hajjaji

Ont assisté aux travaux de la commission :

Mme Cremasco, M. Maingain : membres du Parlement

Mme Degryse, Ministre-Présidente, en charge du Budget, de l'Enseignement supérieur, de la Culture et des Relations internationales et intra-francophones

M. Brouhns, conseiller de Mme la ministre-présidente Degryse

M. Guide, conseiller de la Cour des comptes

M. Loos, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes

M. Mollet, directeur général de la direction générale du Budget et des Finances du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

M. Knaepen, secrétaire politique du groupe MR

Mme Moray, collaboratrice du groupe MR

M. Asmanis De Schacht, collaborateur du groupe MR

Mme Cabolet, collaboratrice du groupe PS

M. Ameloot, collaborateur du groupe PS

Mme Bultez, collaboratrice du groupe Les Engagés

Mme Menier, collaboratrice du groupe Les Engagés

M. Collot, collaborateur du groupe Les Engagés

M. Hevesi, collaborateur du groupe PTB

- une présentation des travaux d'audit financiers réalisés en 2025 ;
- l'exercice de certification du compte général 2024 de la Communauté française ;
- quelques mots sur le suivi de l'audit du plan européen de relance ;
- un commentaire sur le solde de financement de la Communauté française et sur la dette.

En ce sens, il ne s'agit pas de présenter l'intégralité du contenu du Cahier d'observations, mais de mettre l'accent sur certains éléments que la Cour a estimé utiles.

**M. Loos**, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes, prend à son tour la parole pour indiquer que les travaux d'audits financiers réalisés au cours de cet exercice comprennent (diapositive n° 4) l'exercice de certification du compte général de la Communauté française et les contrôles des 16 services administratifs à comptabilité autonome (Saca) et des Services éducatifs à comptabilité autonome (Seca), c'est-à-dire le contrôle de plusieurs établissements scolaires et des 5 Hautes Écoles. Les commentaires sont détaillés dans la Partie IV du Fascicule II, p.58 et suivantes.

En ce qui concerne les contrôles des Saca, La Cour des comptes a relevé que les dispositifs de contrôle interne existants ne répondent pas entièrement aux exigences fixées à l'article 46 du décret du 20 décembre 2011. Ceux-ci ne garantissent pas suffisamment la protection du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité des données opérationnelles et financières. La Cour relève également plusieurs manquements au niveau de la tenue des comptabilités budgétaires et générales. Il est à noter que les comptabilités générales des Saca sont progressivement intégrées dans la comptabilité de l'entité en application du Décret du 9 février 2023. Cette réintégration devrait être aboutie pour l'exercice 2028 et a comme conséquence un élargissement du périmètre de certification de l'entité. La Cour attire toutefois l'attention sur la nécessité d'harmonisation des méthodes et plans comptables entre l'entité et les Saca réintégrés.

En ce qui concerne les Seca, la Cour des comptes relève également la nécessité de clarification et d'harmonisation des méthodes comptables ainsi que la mise en place de mesures de contrôle interne adaptées afin de réduire le risque, notamment de cumul des fonctions sensibles.

Concernant l'exercice de certification de l'Étnic, (OAP de Type 1) dont les commentaires sont repris dans la Partie III du Fascicule II, p.38 et suivantes, il est à noter qu'en l'absence de transmission des comptes officiels de l'Étnic du compte général 2023, la Cour des comptes n'avait pas pu procéder à l'exercice de certification de ce compte général. Les comptes 2023 et 2024 ayant été transmis officiellement, la Cour a pu procéder à la certification des comptes portant sur les deux exercices.

L'opinion de la Cour sur les comptes généraux des exercices 2023 et 2024 de l'Etnic est une opinion avec réserve. Cette réserve est motivée par l'existence des éléments significatifs que sont des dettes envers l'ONSS et des montants relatifs à des retenues sur traitements qui n'ont plus lieu d'être au bilan, ainsi que par la non-imputation du pécule de vacances en comptabilité budgétaire.

A propos des travaux de certifications des OAP de type II (WBE/Ares/ONE/IFPC/Fonds Écureuil) et III (RTBF) dont les commentaires sont repris dans la Partie III du Fascicule II, p.52 et suivantes, M. Loos fait valoir que ces travaux sont réalisés en collège avec des membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprise.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) n'étant pas pourvu d'un tel collègue, il est le seul OAP de type II qui fait l'objet d'un contrôle classique de la Cour des comptes. Ce contrôle a porté sur le compte général de l'exercice 2023 et, à l'issue de celui-ci, la Cour des comptes relève que les comptes 2023 n'ont pas été établis conformément au décret WBFin II et qu'ils sont incomplets en raison de l'absence d'une comptabilité budgétaire tenue selon les principes des droits constatés. La Cour a également relevé plusieurs manquements au niveau du contrôle interne. Les commentaires sont détaillés également dans la Partie III du Fascicule II, p.45 et suivantes.

Par ailleurs, l'avant-projet de décret-programme qui a été communiqué à la Cour, en vue de l'analyse du budget initial 2026, prévoit le passage du Conseil supérieur de l'audiovisuel d'OAP de type 2 en type 3. Si cette disposition est votée en l'état, cela aura pour conséquence que les comptes de cet organisme ne seront plus soumis au contrôle de la Cour des comptes sur la base du décret du 4 février 2021 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des organismes administratifs publics de la Communauté française.

Enfin, en ce qui concerne le contrôle des comptes de l'Université de Liège, la Cour invite les membres de la commission à prendre connaissance de l'article spécifique qui est repris en p. 115 et suivantes du Fascicule II.

Les comptes de l'entité, c'est-à-dire le compte de l'administration ainsi que les comptes des Saca qui ont été réintégrés en application du Décret du 9 février 2023, ainsi que les comptes généraux de l'Etnic ont fait l'objet d'une certification de la part de la Cour des comptes. Les comptes des autres entités, reprises Saca/Seca et les Universités, font l'objet de contrôles cycliques de la Cour. Même si la finalité n'est pas identique, ces missions s'exercent toutes selon la même approche et dans le respect des normes internationales d'audit (les normes ISSAI).

En ce qui concerne les missions de certification établies par la Cour des comptes, celles-ci ont pour objet d'exprimer une opinion motivée et étayée sur la régularité,

la sincérité et la fidélité du compte général transmis par l'entité auditée. Il s'agit d'une mission d'assurance raisonnable et donc cela n'assure pas l'absence totale de transactions frauduleuses ou d'erreurs des opérations sous-jacentes, et ce même en cas d'opinion sans réserve. Cette mission n'a pas pour objet de remettre un avis sur la gouvernance ou l'efficacité des politiques menées par le gouvernement.

Autrement dit, la Cour examine si les comptes reflètent, de manière correcte et complète, la réalité du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entité au terme de l'exercice.

Dans le cadre de cette mission, la Cour évalue notamment la présence éventuelle d'anomalies significatives. Une anomalie qu'elle soit unique ou prise de manière cumulative, est considérée comme significative lorsqu'elle est raisonnablement susceptible d'influencer les décisions que pourraient prendre les utilisateurs sur la base des états financiers. Il peut s'agir, par exemple, d'erreurs, d'omissions ou de traitements comptables qui altèrent la compréhension ou l'interprétation des données financières.

Sur cette base, la Cour formule l'une des opinions suivantes :

- une opinion sans réserve, lorsque les comptes sont jugés réguliers, sincères et fidèles, sans anomalie significative détectée ;
- une opinion avec réserve, lorsque des anomalies ciblées sont relevées, mais qu'elles ne remettent pas globalement en cause la fiabilité des comptes ;
- une opinion défavorable, lorsque les anomalies significatives constatées ont un caractère diffus sur les comptes. Cela signifie qu'elles sont suffisamment importantes pour affecter de manière notable la sincérité ou la fidélité des comptes ;
- enfin, une abstention d'opinion, ou impossibilité d'exprimer une opinion, lorsque la Cour n'a pas pu obtenir les éléments d'audit suffisants pour se prononcer de manière fondée.

L'objectif de la certification est avant tout d'accroître le degré de confiance des utilisateurs de l'information financière, que ce soient le Parlement, le gouvernement, mais également les citoyens.

Au-delà de l'opinion formulée, la Cour présente, dans ses cahiers d'observations, toutes les analyses et tous les constats qu'elle estime nécessaires à une compréhension complète de la situation financière des entités auditées. L'objectif est de tendre vers une information financière plus fiable afin d'assurer une prise de décision sur la base d'informations complètes et exactes.

M. Loos évoque également la méthode appliquée par l'auditorat de la Cour des comptes.

L'auditorat s'assure d'avoir une bonne compréhension globale de l'environnement de contrôle et il examine les procédures internes relatives à l'organisation de la comptabilité et au fonctionnement du système comptable. Il s'assure également que les enregistrements comptables sont réalisés conformément aux normes en vigueur (Décret WBFIn, arrêtés et règles d'évaluations), que les contrôles internes sont effectifs et que les dispositifs de validation et de justification des opérations sont bien appliqués (bonne application des délégations de pouvoirs).

L'auditorat procède par sondage à la vérification des postes du bilan et du compte de résultat au moyen de contrôles de cohérence entre les différentes sources d'information. Il veille également à assurer la cohérence entre les écritures de comptabilité générale et celles de la comptabilité budgétaire, afin de garantir l'intégrité de l'ensemble des données financières. Enfin, il procède à une analyse des opérations de clôture.

L'auditorat s'assure que les textes légaux et décrets encadrant la tenue du compte général sont bien respectés, tant dans la forme que dans les délais de transmission et d'approbation des documents financiers.

Enfin, la mission inclut un suivi des recommandations formulées les années précédentes. Cet examen permet d'évaluer les progrès accomplis et de préciser les étapes à accomplir.

L'orateur tient également à mettre en exergue les éléments principaux qui font l'objet de la certification de la Cour des comptes :

- le compte d'exécution budgétaire qui permet de vérifier la manière dont les autorisations de recettes et de dépenses prévues pour le budget 2024 ont été utilisées par le gouvernement ;
- un compte de récapitulation des opérations budgétaires qui présente ce même compte d'exécution budgétaire sous une approche économique ;
- le bilan qui présente une photographie à un moment précis du patrimoine de l'entité, c'est-à-dire ses avoirs et ses dettes ;
- le compte de résultat qui présente les produits et les charges ainsi que le résultat généré par l'activité de l'exercice écoulé.

La certification du compte général de l'entité se base donc sur plusieurs composantes mais qui ne reprennent pas toutes les données pour le ministère et les Sacas intégrés. Par exemple, les données du compte d'exécution budgétaire ne reprennent pas les informations des Sacas Piebs, SGPGI, OPC et Sports, tandis que le compte de récapitulation des opérations budgétaires et les bilans et comptes de résultat reprennent les informations de ces mêmes Sacas.

Cette situation résulte de la mise en application du Décret du 9 février 2023 qui vise à intégrer les comptabilités générales des Saca à celle de l'entité. Cette intégration des Saca est phasée jusqu'en 2028, élargissant ainsi progressivement le périmètre de certification de la Cour des comptes.

La Cour des comptes rappelle le risque d'incohérence entre les états financiers, puisque les comptes d'exécution des budgets de tous les Saca ne doivent lui être transmis qu'au 15 juillet, alors que les comptes annuels (bilan, compte de résultat et compte de récapitulation des opérations budgétaires) de certains Saca sont transmis avec les comptes de l'entité le 30 juin.

En ce qui concerne le calendrier d'audit, la transmission des comptes officiels de l'entité a bien eu lieu pour le 30 juin 2025. La ligne du temps présentée (diapositive n° 11) permet d'illustrer le risque d'incohérence lié à la date de transmission des comptes des Saca décrite ci-devant.

Les résultats du contrôle ont fait l'objet d'une procédure contradictoire et les observations formulées ont été prises en compte dans le rapport de la Cour.

**M. Guide** informe les membres de la commission que pour les comptes annuels de la Communauté française, la Cour des comptes a reçu les informations nécessaires pour fonder son opinion. La collaboration avec l'administration est donc bonne.

La Cour a délivré une attestation défavorable, considérant que les comptes de l'année 2024 – c'est-à-dire le compte général qui repose sur les comptabilités générales et budgétaires – ne donnent pas une image fidèle, au 31 décembre 2024, du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entité.

Toutefois, comme l'année dernière, la Cour des comptes note une évolution favorable. La Cour n'est pas encore en mesure d'attester de l'image fidèle des comptes, mais elle a pu constater qu'un chemin important a déjà été parcouru dans cette direction.

Le représentant de la Cour ne souhaite pas présenter un déroulé exhaustif des constats repris au 37ème Cahier d'observations adressé au Parlement mais plutôt, d'une part, un aperçu du chemin parcouru et d'autre part, les enjeux qui lui apparaissent comme les plus cruciaux en termes de reddition de compte. Il ne s'agit pas ici de juger de l'urgence ou de l'opportunité d'entreprendre l'une ou l'autre démarche, mais bien de présenter des points qui apparaissent centraux pour la poursuite de cette trajectoire vers des comptes donnant une image fidèle, fusse-elle assortie de l'une ou l'autre réserve.

Au départ, lorsque l'on veut mettre sur pied une comptabilité, on part d'une page blanche. Il s'agit ensuite de créer un système comptable permettant au final

d'informer régulièrement de la situation et des flux sur la période écoulée. Il s'agit tout à la fois de rendre compte et se rendre compte.

Le défi auquel la Communauté a été confrontée par le décret du 20 décembre 2011 portant organisation du budget et de la comptabilité des Services du gouvernement de la Communauté française était double : établir une nouvelle comptabilité budgétaire et créer une comptabilité générale, en partie double, ces deux comptabilités permettant l'établissement d'un compte général.

Pour représenter cette trajectoire, une vue schématique de ce qu'est une comptabilité est présentée (diapositive n° 14). Elle est tirée du lexique thématique de la comptabilité de MM. Joseph Antoine et Jean-Paul Cornil. Ce schéma se lit depuis le centre vers l'extérieur. Il est composé de quatre couches successives. Une comptabilité se construit donc en quatre étapes : Les fondements, la saisie des faits comptables, l'évaluation de ceux-ci et, enfin, l'information, à savoir, dans le contexte d'aujourd'hui, le compte général.

Pour ce qui est des fondements, ils ont pour l'essentiel été définis dans la loi de disposition générale, dans le décret WBFin et dans leurs arrêtés d'exécution. Le décret en particulier précise quels services composent l'entité, ainsi que les méthodes comptables à utiliser, et donc la permanence de celles-ci.

Viennent ensuite les impératifs liés à la saisie des faits comptables, à leur enregistrement, pour lesquels on retrouve les termes utilisés par la Cour dans ses Cahiers d'observation, à savoir la justification qui demande que chaque opération repose sur une pièce justificative, l'universalité, la non-compensation des opérations et la spécialisation de l'exercice.

Pour les comptes de l'année 2024 de la Communauté française, la Cour constate que l'absence d'imputation en comptabilité budgétaire des recettes d'emprunt, c'est-à-dire le non-respect du principe d'universalité, est la principale anomalie en volume (plus de 2,1 milliards) à la base de l'opinion défavorable de la Cour des comptes sur le compte général de l'entité. En d'autres termes, enregistrer ces recettes budgétaires comme telles – et non comme de simples opérations financières - permettrait de résoudre ce point.

La deuxième anomalie en termes de volume peut également être abordée par la question de l'universalité. Il s'agit de la comptabilisation des immobilisés. La Communauté française a inscrit à son bilan des biens dont l'acquisition a été financée par le fonds des bâtiments scolaires. Ceci représente 1,4 milliard qui, jusqu'à l'intégration de la comptabilité générale dudit Service à comptabilité autonome dans celle du ministère, doit être comptabilisé à l'actif dudit Saca. Cette intégration de la comptabilité des Saca dans celle du ministère est prévue pour le premier janvier 2028 au plus tard, par le décret du 9 février 2023.

D'autres anomalies ont également été identifiées pour les actifs immobilisés, comme la non-valorisation de droits d'emphytéose ou de superficie et l'absence de comptabilisation de très nombreuses œuvres d'art.

De manière générale, l'établissement d'un inventaire est incontournable pour parvenir à une comptabilisation et, partant, à une reddition de comptes corrects.

Une autre anomalie importante est l'imputation des pécules de vacances sur le mauvais exercice. C'est donc un problème de spécialisation de l'exercice. En effet, les pécules de vacances payés en 2025 sont d'un point de vue budgétaire des dépenses de l'exercice 2024, le pécule versé l'année N se rapportant aux prestations de l'année N-1. Pour rectifier cette anomalie, il s'indique d'inscrire au budget et d'imputer dès l'année N-1 le montant du pécule à verser durant l'année N. Si cette dépense apparaît bien dans le compte d'exécution du budget de l'année N, on apportera par ailleurs une correction pour qu'elle ne soit pas considérée comme une dépense en termes SEC. En d'autres mots, l'année où deux pécules apparaîtront sur le même budget (celui de l'année N. et celui de l'année N-1), un seul devrait être pris en compte pour établir le solde SEC de l'entité.

D'autres anomalies à la base de l'opinion de la Cour concernent également ce principe de spécialisation, comme l'enregistrement de recettes pour 11 millions d'euros sur 2025 plutôt que 2024.

À propos de recettes, la Cour des comptes a pu constater, et c'est une évolution positive importante, que les recettes transférées depuis l'état fédéral (plus de 12 milliards d'euros, ce qui constitue 72 % des recettes totales, section particulière incluse) sont désormais enregistrées sur la base des droits constatés, comme le prévoit le cadre légal et réglementaire.

Toujours au niveau de la saisie des faits comptables, le principe de non-compensation n'est pas respecté lorsque les intérêts perçus et payés dans le cadre des swaps sont compensés dans la comptabilité budgétaire, ce qui a pour conséquence un déficit de transparence de la comptabilité elle-même, les recettes et les dépenses budgétaires étant sous-estimées à hauteur d'environ 35 millions d'euros.

D'autres anomalies identifiées par la Cour et qui justifient l'opinion sur les comptes présentés peuvent être reliées à l'évaluation. C'est ainsi que le principe de prudence n'est pas respecté lorsque l'on ne comptabilise pas l'ensemble des événements défavorables significatifs probables, c'est-à-dire pour les comptes 2024 toutes les provisions qui devraient être enregistrées.

En conclusion, en lien avec les préalables nécessaires que sont les zones 1 à 3 du cercle extérieur (diapositive n ° 14), un ensemble de points d'améliorations sont possibles.

Enfin, en dehors des anomalies justifiant l'opinion défavorable pour les comptes 2024, M. Guide renvoie à la page 86 du Fascicule Ier du Cahier d'observations. En effet, la Cour attire, dans la certification elle-même, l'attention sur différents autres points d'importants d'amélioration, souvent liés au contrôle interne.

Dans une autre présentation (diapositive n ° 15) évoquant les principales observations de cet exercice de certification, M. le conseiller constate que la comptabilisation des recettes institutionnelles, selon les droits constatés, constitue une amélioration notable dans le respect du principe d'enregistrement des opérations comptables. Tout comme l'intégration des comptes bancaires au sein du système comptable constitue une avancée dans le suivi des opérations de l'entité.

Toutefois, des erreurs significatives sur l'exhaustivité et le respect des rubriques comptables, la valorisation des actifs immobilisés, et le respect des principes comptables et budgétaires entraînent une opinion défavorable pour cet exercice 2024.

En conclusion, M. Guide insiste sur la nécessité d'établir un inventaire complet d'une part, et de s'organiser pour valoriser les éléments repris dans celui-ci.

À titre d'exemple pour illustrer ce dernier point, les terrains et les bâtiments doivent être réévalués annuellement à leur valeur de marché selon les modalités et sur la base de valeurs unitaires et de coefficients de revalorisation fixés par catégories de terrains et de bâtiments. En pratique, même si la Commission de la comptabilité publique est d'avis, depuis avril 2023, que cette revalorisation doit intervenir lorsque l'indice Abex a augmenté de 10 %, cela demande une organisation particulière.

Concernant les moyens issus du Plan européen de relance et de résilience (ou RFF pour « Recovery and Resilience Facility »), la Cour des comptes lui réserve toute son attention depuis le 34ème Cahier, où ont été exposés les fondamentaux d'un dossier qui renvoie à la gestion pluriannuelle, de 2021 à 2026, d'un montant total de 378 millions d'euros.

Depuis, la Cour des comptes a insisté, dans un rapport daté d'octobre 2024, sur la nécessité de renforcer le pilotage par les services de la Communauté française, pour que les délais imposés par l'Union européenne soient respectés et que la régularité juridique des dépenses soit assurée.

Il est d'ailleurs rappelé que, en termes de gestion budgétaire, le principe de ce Plan d'investissement dans la relance post-covid est le préfinancement. La dépense ne donne lieu à un remboursement européen, par tranches, que si de nombreuses conditions sont respectées, notamment en termes de calendrier.

Or, la Cour des comptes a constaté, d'une part, que le rythme de la dépense est lent : les réalisations cumulées au 31 décembre 2024 s'écartent de – 55,5 millions d'euros de la projection initiale (ce qui représente un déficit de 14,7 %). D'autre part, un tableau actualisé de l'état d'avancement de chacun des projets retenus n'a pas été publié.

Pour en terminer sur cette recette particulière, il est ajouté que l'administration de la Communauté française a précisé à la Cour qu'« *en regard des éléments dont elle dispose au jour d'aujourd'hui (...) l'objectif devrait être atteint et permettra la libération complète de l'enveloppe* ».

Par ailleurs, la Cour des comptes note qu'un versement de 868,6 millions d'euros a été reçu en juin 2025 par la Belgique dont 69,3 millions d'euros reviennent à la Communauté française.

En ce qui concerne le solde de financement, **M. Loos** présente un comparatif de l'évolution des soldes budgétaires comme établi par les services de la Communauté française et des soldes établis par l'Institut des Comptes nationaux (diapositive n° 21).

Le solde de financement comme établi par les services de la Communauté française pour l'exécution budgétaire 2024 s'élève à - 1.567 millions d'euros, près de - 1,6 milliard d'euros. Ce solde résulte de la différence de l'ensemble des recettes et des dépenses de la Communauté française. La dernière ligne du tableau intègre quant à elle le solde budgétaire des entités du périmètre ainsi que les corrections techniques apportées aux opérations de la Communauté française par l'ICN dont le détail figure en page 15 du Fascicule II.

Le solde de financement SEC se porte à - 1.483 millions d'euros, soit un solde inférieur de 340 millions d'euros par rapport au budget ajusté 2024.

Depuis 2023, les prévisions calculées sont plus favorables que les soldes déterminés par l'ICN, et notamment pour 2024 en raison d'une anticipation trop optimiste des sous-utilisations de dépenses des entités du périmètre et de sous-estimations de leurs recettes, même si une correction visant à anticiper les sous-estimations des recettes est appliquée depuis 2024.

En ce qui concerne la dette de la Communauté française (diapositive n° 24), le graphique présente l'évolution de la dette de la Communauté française en distinguant la dette directe et la dette indirecte.

La dette directe est constituée des dettes à court et long terme (respectivement de 3,4 % et 96,6 %), émises ou contractées par la Communauté française, y compris le solde des primes d'émissions et de remboursement.

La dette indirecte se compose notamment des dettes contractées par des tiers pour lesquelles la Communauté française s'était portée garante et a repris le service à sa charge, des dettes des entités qui relèvent du périmètre de la Communauté française, des dettes du financement alternatif ou encore de celles des missions déléguées.

Au 31 décembre 2024, la dette consolidée s'élève à 14,2 milliards d'euros, soit 1,6 milliard de plus qu'au 31 décembre 2023.

L'augmentation de la dette indirecte est relativement stable, tandis que la dette directe augmente de manière constante depuis 2018 (+ 12,8 % par rapport à 2023 et + 76 % par rapport à 2018). L'augmentation de la dette directe est nécessaire pour couvrir les déficits successifs de la Communauté française.

**M. le conseiller Guide** ajoute que l'augmentation de la dette trouve son explication dans les soldes budgétaires successifs (dispositive n° 27). En effet, comme le montre le graphique, entre 2018 et 2024, le niveau des recettes a augmenté de 26,9 % et celui de ses dépenses de 36,9 %.

En conséquence, à politique inchangée, au vu de cet écart structurel entre les recettes et dépenses, les déficits de la Communauté française devraient continuer à s'accumuler avec comme conséquences le recours à l'emprunt et l'augmentation de l'endettement.

A propos de cette dette, son échéancier établi par l'Agence de la dette au 31 décembre 2024 est présenté dans un graphique (diapositive n° 28). Le montant de la dette à refinancer en 2025 s'élève à 703 millions d'euros, dont 330 millions d'euros de remboursements sont optionnels. Des pics de refinancement sont observés en 2029 et 2030 (803 et 896 millions d'euros) ainsi qu'entre 2032 et 2035 (684, 997, 980 et 561 millions d'euros).

Le taux implicite calculé par l'Agence de la dette, qui correspond à l'impact budgétaire d'une année des opérations liées à la dette, s'établit pour les années 2023 et 2024 à respectivement 1,99 % et 1,94 %. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux exercices précédents, traduisant l'augmentation des taux observée au cours de ces deux derniers exercices : le taux moyen pondéré des emprunts à long terme conclus en 2023 et 2024 par l'administration s'élève respectivement à 3,7 et 3,5 %.

En termes monétaires, les intérêts payés en 2024 se sont élevés à 248,2 millions d'euros, montant qui, rapporté au montant total de la dette directe au 31 décembre 2024, c'est-à-dire 12,78 milliards d'euros, donne le taux implicite de 1,94 %.

En lien avec l'évaluation de la dette par l'agence Moody's, M. Guide relève qu'en octobre 2025, cette agence a confirmé la notation de la Communauté française à A2, avec une perspective négative.

Cette notation avait déjà été attribuée un an plus tôt, en octobre 2024. À l'époque, Moody's avait justifié sa décision par les liens institutionnels, opérationnels et financiers étroits entre le gouvernement fédéral belge et les entités fédérées, dont les régions et les Communautés.

Aujourd'hui, Moody's précise que la Communauté française gère son endettement avec prudence. L'agence ajoute que la Communauté bénéficie d'un accès satisfaisant aux marchés financiers, soutenu par une demande stable des investisseurs, une liquidité externe jugée fiable et des transferts fédéraux réguliers et prévisibles.

Cependant, l'agence met en évidence plusieurs éléments structurels qui continuent de peser sur la qualité de crédit de la Communauté française. Parmi ceux-ci, la rigidité des dépenses liées à l'enseignement, la faible élasticité des recettes propres et la persistance de déficits récurrents.

Enfin, Moody's précise que la notation pourrait être revue à la baisse si la note souveraine du gouvernement belge venait à être dégradée ou si le fardeau de la dette communautaire augmentait plus rapidement que prévu.

## **2 Réponses à la Cour des comptes de Mme Elisabeth Degryse, ministre-présidente en charge du Budget, de l'Enseignement supérieur, de la Culture et des Relations internationales et intra-francophones et de M. Mollet, directeur général de la direction générale du budget et des finances du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (DGBF)**

Mme la ministre-présidente adresse tout d'abord ses remerciements à la Cour pour son rapport, qui pousse à renforcer la qualité des comptes de la Communauté française. Elle tient également à souligner la bonne collaboration et la qualité des échanges entre les services de l'administration et la Cour qui permettent d'améliorer la qualité des informations qui sont transmises au Parlement.

Pour bien comprendre les enjeux de la situation, elle revient un instant sur le contexte budgétaire et financier particulièrement contraint pour la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Depuis plusieurs années, la Fédération fait face à une tension structurelle entre l'évolution de ses recettes et celle de ses dépenses, amplifiée par les effets successifs de la crise sanitaire, de l'inflation et de la hausse des dépenses dans les secteurs relevant de ses compétences.

Cette situation a conduit à un niveau de déficit historiquement élevé, passant de 540,30 millions en 2019 à 1,6 milliard d'euros en 2024, ainsi qu'à une augmentation sensible de la dette, qui pèse aujourd'hui sur la soutenabilité des finances publiques de la Fédération.

Ces chiffres concernent le périmètre budgétaire propre au ministère, incluant l'ensemble des Saca sur la base des comptes d'exécution budgétaire et non du périmètre consolidé de la Fédération Wallonie-Bruxelles tel que défini pour les statistiques SEC transmises à l'Institut des Comptes nationaux. Les chiffres présentés ici diffèrent dès lors de ceux du solde de financement SEC, habituellement utilisés pour les communications globales relatives au déficit consolidé de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le résultat budgétaire du ministère de la Communauté française (Saca inclus) s'est dégradé de 725 millions d'euros entre 2023 et 2024. Cette forte dégradation s'explique par une baisse de recettes et une augmentation des dépenses.

Pour Mme la ministre-présidente, il est important de préciser que les recettes de 2023 sont gonflées en raison de la correction pour année antérieure liée à la forte inflation de 2022 à hauteur de 468 millions d'euros, sans quoi le déficit de 2023 aurait déjà été de près de 1,2 milliard d'euros. De plus les recettes de certains Saca ont diminué en 2024, principalement celles du CUR, en raison de la non-perception de subventions européennes dans le cadre du RRF.

La hausse des dépenses entre 2023 et 2024 s'explique par l'impact des paramètres de prix et de l'inflation, de la poursuite des indexations salariales et barémiques, de l'augmentation des charges de la dette publique, mais surtout par la hausse structurelle de certaines dépenses.

Sur la période 2019-2024, la ministre-présidente observe une hausse structurelle de dépenses de plus de 950 millions d'euros. Celle-ci résulte de choix politiques qui ont délibérément décidé de financer ces nouvelles dépenses par un accroissement de la dette, accentuant ainsi le déséquilibre financier de la FWB. Ces décisions ont grandement contribué à augmenter durablement les dépenses de la FWB, dans un

contexte où les ressources croissent à un rythme bien inférieur que celui des dépenses, soulignant ainsi l'absence de responsabilité budgétaire.

Désormais confronté à la nécessité de rétablir l'équilibre budgétaire, il s'impose désormais une phase de réajustement. L'exercice budgétaire 2026 s'inscrit ainsi dans une période charnière, marquant la fin d'un cycle d'aggravation et le début d'un effort de redressement budgétaire grâce aux mesures structurelles mises en œuvre pour renforcer la maîtrise des dépenses et la qualité de la gestion publique.

Mme la ministre-présidente considère que cette maîtrise budgétaire doit s'accompagner d'une amélioration des processus comptable et de la gouvernance budgétaire. Elle accorde par conséquent une grande attention aux faiblesses relevées par la Cour dans les processus budgétaires, comptables et de gouvernance et aux observations qui ont conduit la Cour à rendre une opinion défavorable sur les comptes 2024 de la FWB. Cette opinion, qui n'a d'ailleurs jamais été autre que défavorable, ne peut qu'interpeller collectivement, le gouvernement le premier.

Les fondements de cette opinion sont bien connus. Parmi eux, on peut citer, notamment le non-respect du principe de spécialité budgétaire, l'absence d'un inventaire complet et actualisé du patrimoine de la FWB ou encore la faiblesse persistante du contrôle interne sur plusieurs processus clés liés à l'établissement des comptes. Y remédier est un travail de longue haleine que l'administration et le cabinet s'efforcent de réaliser en étroite collaboration. C'est un exercice essentiel afin de renforcer la crédibilité de l'institution et de répondre aux devoirs de transparence et d'exemplarité que les citoyens peuvent attendre des responsables politiques.

Sa conviction est que, parmi les différents constats posés par la Cour des comptes, il faut distinguer ce qui relève de la gouvernance de ce qui relève de problèmes strictement comptables ou économiques. La fragmentation des responsabilités comptables et budgétaires, l'hétérogénéité des pratiques entre administrations, ainsi que la nécessaire amélioration du contrôle interne, sont des problèmes de gouvernance. Ils ne nécessitent pas d'investissements économiques importants, si ce n'est sur le plan informatique, mais une prise de conscience collective et une responsabilité affirmée de chacun dans la bonne gestion des finances publiques.

Au sujet du contrôle interne, la Cour relève la faiblesse des différents systèmes de contrôles internes en place dans plusieurs processus budgétaires et comptables clés. Celle-ci trouve sa source dans l'absence d'une véritable culture organisationnelle de gestion des risques.

C'est pourquoi, comme elle l'a déjà indiqué l'année dernière, il semble essentiel à la ministre-présidente de responsabiliser les différents services de l'administration afin qu'ils se saisissent pleinement de ces enjeux de contrôle interne. C'est l'un des

enjeux qui doit être pris en compte dans la réflexion sur une réforme de l'organigramme du ministère et que l'ensemble du comité de direction en fasse une priorité.

Pour ce qui est des aspects strictement comptables des différentes recommandations, elle laisse la parole à Monsieur Mollet, directeur général de la DGBF, qui pourra revenir plus en détail sur l'avancement des différents projets en cours. Elle en profite pour le remercier sincèrement pour son travail et celui de ses équipes, ainsi que pour la qualité de la collaboration qui a pu se développer entre le cabinet et sa direction.

*Le fichier électronique de présentation par M. Mollet figure en annexe au présent rapport (annexe n° 2).*

**M. Mollet**, directeur général de la direction générale du budget et des finances du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (DGBF) ouvre son intervention en remerciant la Cour des comptes pour la présentation réalisée ainsi que pour l'ensemble du travail accompli dans l'élaboration du 37<sup>ème</sup> Cahier d'observations. Il estime que la collaboration entre le ministère et la Cour demeure essentielle, permettant année après année d'améliorer la qualité tant des processus que des états financiers.

Il annonce que sa présentation se structurera en quatre volets, à savoir le cadre général du compte général, les priorités structurelles du ministère (gouvernance financière et renforcement du contrôle interne), les programmes et projets à même de transformer les processus financiers et enfin, un mot de conclusion dans le cadre de la dynamique de fiabilisation, de transparence et d'amélioration progressive des états financiers du ministère.

L'orateur explique que le compte général comporte deux aspects : d'une part, le compte d'exécution du budget, qui détaille les opérations budgétaires, et, d'autre part, le compte annuel, qui reprend les états financiers au sens de la comptabilité générale, c'est-à-dire le bilan, le compte de résultats, le compte de récapitulation des opérations budgétaires, les flux de trésorerie et les annexes.

Il précise que ce compte général agrège les données du ministère et des différents Saca déjà intégrés concernant patrimoine, la gestion immobilière, le plan d'investissement exceptionnel dans les bâtiments scolaires, le sport et l'Observatoire des politiques culturelles. Il affirme qu'il s'agit d'une photographie fidèle de la situation, même si, comme la Cour l'a rappelé, celle-ci peut encore gagner en fiabilité. C'est justement pour renforcer cette fiabilité que des travaux sont menés depuis plusieurs années, tant sur la modernisation des processus que sur l'amélioration de la production comptable.

Il en vient alors aux deux priorités structurelles poursuivies par le ministère. La première porte sur le renforcement de la gouvernance financière, à savoir clarifier les rôles et les responsabilités, professionnaliser les fonctions financières dans les administrations générales et assurer une cohérence accrue entre la direction financière et les services opérationnels. L'objectif est que les processus financiers soient correctement encadrés, pilotés et compris dans l'ensemble du ministère.

La seconde priorité concerne l'amélioration du contrôle interne. M. Mollet rappelle que l'enjeu consiste à passer d'un contrôle a posteriori à une maîtrise intégrée des risques, avec des processus mieux définis, des circuits de validation sécurisés et la nécessité d'un respect systématique des règles budgétaires et comptables. Selon lui, la gouvernance apporte la structure et le contrôle interne apporte la maîtrise ; ensemble, ils constituent les fondations de la modernisation des pratiques.

Il détaille ensuite les initiatives concrètes visant à renforcer cette gouvernance. La direction financière assume désormais pleinement son rôle transversal. Pour assurer une mise en œuvre effective, des « pools » financiers sont créés dans chaque administration générale et dans chaque direction générale concernés. Ces « pools » permettront de mutualiser l'expertise financière, d'améliorer la coordination avec la direction financière centrale et de professionnaliser les fonctions comptables et budgétaires lorsqu'elles sont aujourd'hui dispersées ou limitées. Cette organisation vise un objectif central : améliorer la cohérence, la réactivité et la qualité des opérations financières dans tout le ministère. En ce sens, la réorganisation du ministère devrait faciliter la mise en place de ces pools.

Quant aux projets structurels liés au contrôle interne, M. Mollet indique qu'un cadre commun, applicable aux processus budgétaires et comptables, est déployé. Ce cadre vise à harmoniser les pratiques entre les administrations générales et à intégrer la maîtrise des risques dans les chaînes opérationnelles. Il ajoute qu'un plan d'action transversal, piloté par la direction financière, se déploie progressivement autour de plusieurs axes : sécurisation des circuits de validation, gestion structurée des risques financiers et respect strict de la réglementation. Il note que cette évolution exige une transformation culturelle indispensable pour fiabiliser durablement les états financiers.

Sur cette base, M. Mollet présente les programmes et projets en cours. Il évoque d'abord le programme « end-to-end » en dépenses, qui couvre les marchés publics, les rémunérations, les subventions, les dotations, les notes de frais et les déclarations de créances. L'objectif est de disposer d'une chaîne de dépenses complète, automatisée et traçable depuis la demande jusqu'à la comptabilisation, en réduisant notamment les doubles encodages qui sont aujourd'hui encore nombreux.

En évoquant les marchés publics, l'orateur précise que ce premier grand programme opérationnel et constitue l'un des chantiers majeurs de modernisation du ministère avec l'objectif de refondre complètement l'ensemble du processus de dépense, depuis l'expression du besoin jusqu'à la comptabilisation. Il s'agit d'une chaîne qui couvre la passation du marché, l'émission de la commande, la réception, la liquidation et enfin la comptabilisation. Le programme vise à standardiser et automatiser cette chaîne pour garantir une meilleure qualité des données, une conformité renforcée et une traçabilité complète de la dépense publique.

Plusieurs chantiers structurants y sont associés, la réorganisation des catégories de dépenses, la mise en place d'un modèle organisationnel commun via les pools financiers, le déploiement du module logistique de l'outil comptable dans les différentes entités et la généralisation progressive de la facturation électronique en collaboration avec le partenaire informatique Etnic. Ceci, fin de fiabiliser le cycle des dépenses qui est un point d'attention majeur dans les observations de la Cour des comptes.

Il évoque ensuite le projet end-to-end consacré aux recettes et créances afin de remplacer plusieurs outils locaux historiques, notamment des bases de données Access, qui ne sont pas adaptés aux exigences de comptabilité économique et de fiabiliser le suivi des droits constatés et des encaissements. Il en souligne l'importance au regard des observations récurrentes de la Cour sur ce cycle. Il s'agit là de permettre l'intégration des recettes et créances du ministère dans l'outil comptable et de centraliser l'ensemble du flux recette dans l'outil comptable, depuis la création du débiteur jusqu'à l'encaissement, en passant par la facturation et le suivi des créances.

Pour l'intervenant, ce projet est vraiment impératif pour renforcer le cycle recettes qui constitue un point d'attention récurrent de la Cour des comptes. Il permettra également de sortir progressivement des outils locaux historiques et d'améliorer fortement la qualité du reporting budgétaire et comptable. L'objectif est d'aboutir à une intégration complète d'ici 2027.

Contrairement à l'an dernier, il est précisé que tous les mouvements financiers de tous les comptes bancaires sont désormais intégrés dans l'outil comptable. En conséquence, c'est la gestion des créances qui, pour l'instant se fait encore en dehors de l'outil comptable principal

Par ailleurs, l'intégration progressive des Saca se poursuit conformément au décret du 9 février 2023 qui impose une production centralisée et harmonisée des états financiers pour l'ensemble des saca. Concrètement, cette réforme vise à mettre fin à l'hétérogénéité actuelle.

Depuis 2022, 4 saca ont déjà été intégrés dans la comptabilité du ministère, ce qui permet pour eux une production d'états financiers homogènes avec le ministère, une meilleure coordination budgétaire et une fiabilisation globale des données. Pour les autres, l'intégration va se poursuivre.

Ce chantier repose sur plusieurs piliers qui visent à harmoniser l'ensemble des plans de comptes et la structure budgétaire, à définir un modèle commun de processus et de contrôle interne et à accompagner les différentes équipes dans ces changements. À terme, cette réforme permettra d'extraire un bilan et un compte de résultat pour l'ensemble du périmètre (ministère et saca). L'intégration des saca répond donc directement à plusieurs constats du 37ème Cahier, notamment la fragmentation des responsabilités, les divergences de pratiques et la difficulté d'obtenir un reporting consolidé et fiable. C'est définitivement un chantier structurel pluriannuel, mais essentiel pour garantir une gouvernance financière homogène et une meilleure lisibilité des comptes.

Quant au déploiement des outils de reporting financiers visant à doter le ministère d'outils modernes et intégrés permettant d'exploiter de manière simple et sécurisée les données budgétaires et comptables, M. Mollet fait savoir que la production des rapports repose encore largement sur des extractions manuelles, source d'erreurs et qui entraînent également une perte de temps et une difficulté à obtenir une vision consolidée des finances du ministère.

Le déploiement des outils SAP BW et de la plateforme Denodo permettra de disposer à la fois d'un catalogue unique de rapports, de garantir un accès aux données fiables, sécurisées et conformes et d'offrir aux services une vision consolidée et actualisée des recettes, des budgets et de la trésorerie.

Le projet couvre l'ensemble du cycle de vie des données depuis leur introduction dans SAP jusqu'à la mise à disposition de rapports standard. L'objectif est de rendre les équipes autonomes à la fois pour pouvoir consulter un rapport, le modifier, l'exporter ou suivre un tableau de bord sans passer par des extractions manuelles. À terme, cela permettra également d'améliorer significativement la transparence, la gouvernance financière et la maîtrise des risques pour l'ensemble du ministère.

Enfin, un autre axe important de modernisation concerne les interfaces entre les applicatifs métiers et l'outil comptable, à savoir « Subside » pour les subventions, « Ulis » pour les données du personnel administratif et « WebDette » pour la dette publique.

Jusqu'à présent, ces outils fonctionnaient en grande partie en silo, ce qui a entraîné des doubles encodages, un risque accru d'erreur et une traçabilité parfois incomplète entre l'opération métier et son enregistrement comptable. L'objectif de ces interfaçages est de permettre un transfert automatique sécurisé et structuré des

données vers l'outil comptable. Ce chantier vise donc à réduire les doubles encodages, à fiabiliser les informations financières et à offrir une vision plus précise et plus rapide des engagements, des subventions, des dépenses de personnel et de la dette du ministère.

En conclusion, M. Mollet affirme que le compte général 2024 traduit encore des défis importants sans cesse rappelés par la Cour des comptes, mais la dynamique engagée permet désormais de dépasser une logique administrative ou de conformité pour aller vers une logique de fiabilité, de transparence et de maîtrise des processus. Il estime que les transformations sont progressivement partagées, y compris par le gouvernement, et que l'objectif reste de doter la Fédération d'une comptabilité publique plus fiable, plus lisible et pleinement auditable.

### 3 Discussion

**M. le président** invite les parlementaires à la clarté du débat en distinguant les questions adressées à la Cour des comptes, à la ministre-présidente ou à M. Mollet.

**M. Crampont** prend la parole et remercie d'emblée la Cour des comptes pour la qualité de son travail ainsi que les équipes de la DGBF et des administrations concernées. Il rappelle que l'amélioration de la qualité comptable constitue un travail de longue haleine et que les progrès réalisés, notamment concernant la tenue du compte général, l'intégration progressive des entités ou l'amélioration du contrôle interne, doivent être salués.

Son intervention vise à se concentrer sur la photographie comptable établie pour 2024, sans ouvrir le débat politique, lequel se tiendra lors de l'examen du budget initial 2026.

Il évoque néanmoins la question du solde budgétaire, estimant que sa dégradation doit être nuancée. Il affirme qu'une partie importante de l'écart provient d'éléments ponctuels ou de périmètres consolidés qui n'affectent ni l'endettement ni le besoin de financement.

Il aborde ensuite les sujets de la qualité comptable, du contrôle interne et du pilotage budgétaire. Il relève que l'exhaustivité des inventaires, la fiabilité des données et l'encodage des opérations constituent encore des points d'attention tout en soulignant que ces enjeux dépassent la seule DGBF et concernent l'ensemble des administrations générales.

Dans ce cadre, il demande à M. Mollet des précisions sur l'organisation de la collaboration entre la DGBF et les administrations afin de renforcer le reporting. Il l'interroge également sur l'impact du gel de recrutement et de la réduction des normes de remplacement sur la gestion des procédures comptables et budgétaires.

M. Crampont aborde ensuite les inventaires, estimant que certains ne sont pas encore exhaustifs, qu'il s'agisse du mobilier, des bâtiments, des terrains ou d'autres

actifs. Il demande quels sont les points les plus sensibles et quels progrès ont été accomplis depuis l'année précédente.

En soulevant la question des provisions, notant certains litiges ne faisant pas l'objet de provision faute de montant réclamé, le député demande l'ampleur et la nature des risques associés.

Il aborde ensuite les droits à recouvrer, rappelant que 37 % des montants datent d'avant 2019, afin de savoir si une estimation claire du montant potentiellement irrécouvrable est disponible.

M. Crampont interroge la ministre-présidente sur le plan de relance européen, demandant si un pilotage budgétaire pluriannuel consolidé existe et quels besoins subsistent, notamment pour le Saca CUR et ses réserves disponibles.

En relation avec le projet Cepage relatif à la modernisation de la paie des enseignants, il souhaite un complément d'informations. Il demande également si les sous-exécutions résultent de retards administratifs, de difficultés réglementaires ou d'un manque d'action dans certaines politiques publiques. Plus précisément, il aimerait savoir quand quelle mesure ces moyens auraient pu bénéficier aux secteurs si leur exécution avait été complète.

M. Crampont énumère ensuite de nombreux postes budgétaires sous-exécutés afin d'obtenir des compléments d'explications : provision non marchand (6 millions), provision sectorielle enseignement (4,6 millions), provision numérique dans l'enseignement (10,6 millions), moyens en aide à la jeunesse, 16 millions non utilisés en culture, crédits pour les centres de jeunes (10, 3 millions) ou crédits pour la lutte contre le harcèlement scolaire (1 million).

À propos de l'encours des engagements budgétaires qui dépasse le milliard d'euros, le député demande une ventilation par type d'engagement.

En recettes, l'orateur sollicite des éclaircissements sur les droits à recouvrer en lien avec d'autres entités et relatifs aux aides à l'emploi (15 millions), à l'aide et à la protection de la jeunesse (12 millions) et concernant les subventions non justifiées (5 millions).

Enfin, M. Crampont s'interroge sur la situation des fonds budgétaires présentant des soldes disponibles importants et demande des explications, notamment pour le Fonds de l'Aide à la jeunesse, le Fonds pour les programmes de formation et de réinsertion dans l'enseignement obligatoire et la promotion sociale ou le Fonds de subventionnement des projets radiophoniques. Quant au Fonds relatif à la Loterie nationale, dont 36 millions d'euros sont disponibles alors que le gouvernement annonce sa suppression, le député aimerait savoir si le solde sera réaffecté au secteur associatif ou absorbé dans le budget général.

Il conclut en posant des questions sur les Saca, notamment ceux des bâtiments scolaires, en lien avec les sous-exécutions, les retards de chantiers et l'absence d'identification des trésoreries réellement mobilisables tels qu'évoqués par la Cour

des comptes. A cet égard, il ne comprend pas ce qui explique l'absence de vision claire de la part du gouvernement dans le cadre des investissements scolaires.

**Mme Vidal** commence par remercier les intervenants pour leur travail et leur prise de parole. Elle souligne que la Cour émet à nouveau une opinion défavorable sur le compte général 2024 et veut comprendre précisément les éléments qui motivent cette appréciation.

Elle relève que, dans le Cahier d'observation, plusieurs constats interpellent : l'absence d'un inventaire complet et valorisé du patrimoine immobilier et mobilier, des enregistrements incomplets ou erronés de certains emprunts, ainsi qu'un traitement inadéquat du pécule de vacances inscrit sur un exercice incorrect. Elle demande, sur cette base, si la Cour est en mesure d'évaluer l'ampleur réelle de ces erreurs et l'effet exact qu'elles produisent sur l'image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Fédération. Elle voudrait également connaître les recommandations de la Cour qui peuvent être considérées comme prioritaires.

Son intervention se déplace ensuite vers la dette de la Fédération. Elle rappelle que ce thème occupe une place centrale dans le discours du gouvernement et dans le rapport des experts mandatés par celui-ci, et qu'il sert désormais à justifier une série de coupes budgétaires. Dans ce contexte, elle estime que le véritable problème de la Fédération ne réside pas tant dans sa dette que dans son financement. Elle rappelle que les recettes de la Fédération dépendent presque entièrement de la loi de financement fédérale, laquelle ne suit pas l'inflation et constitue donc, selon elle, une loi de sous-financement qui réduit progressivement les moyens disponibles.

Elle revient sur les charges d'intérêt, souvent présentées comme un facteur déterminant par le gouvernement pour justifier des réductions dans plusieurs secteurs, en relevant que le remboursement de la dette peut être étalé très longuement. Elle mentionne que, d'après le rapport de la Cour, la Fédération a déjà des échéances de remboursement qui s'étendent jusqu'en 2121, ce qui relativise les risques d'une pression immédiate. Elle souligne également qu'en 2024, selon le Cahier d'observation, plus de 91 % de la dette de la Fédération était à taux fixe, ce qui réduit fortement l'impact d'une remontée des taux du marché. Sur cette base, elle sollicite la confirmation que la hausse des taux n'est pas propre à la Fédération et que celle-ci ne devrait pas voir son taux moyen de remboursement augmenter de manière brutale.

Mme Vidal se réfère ensuite au graphique de l'échéancier de la dette qui figure dans le cahier. Ce graphique montre un pic de montants à rembourser dans les années à venir, jusqu'en 2034–2035, puis une diminution progressive. Elle relève que ces pics ne résultent pas d'une hausse de taux, mais de l'arrivée à échéance d'emprunts de type benchmark conclus en 2024. Elle demande alors si, pour ces emprunts précis, le montant dû pour le remboursement peut encore augmenter ou s'ils ont été conclus à taux fixe.

L'intervenante interroge également la Cour sur la possibilité de mesurer distinctement l'impact d'une augmentation de la masse de la dette et l'impact des politiques de la Banque centrale européenne sur l'évolution des taux d'intérêt auxquels la Fédération doit faire face. Elle veut savoir si la hausse souvent présentée comme « ingérable » par le gouvernement correspond réellement à la situation décrite dans le rapport.

Avant de conclure, elle cite les propos tenus récemment à la télévision par la ministre-présidente, qui affirmait qu'un État ne rembourse jamais sa dette mais la refinance perpétuellement. Sur cette base, elle interroge la Cour sur la capacité de la Fédération Wallonie-Bruxelles à refinancer sa dette dans les prochaines années, en tenant compte de l'échéancier, de la notation Moody's et des tendances de taux exposées dans le Cahier.

Elle termine en rappelant qu'il n'est pas question d'affirmer que la situation financière est bonne. Elle juge toutefois inacceptable que les compétences essentielles de la Fédération — l'enfance, l'enseignement, la jeunesse, les médias, le sport, entre autres — soient structurellement sous-financées, ce qui empêche de mener des investissements indispensables, comme la rénovation des bâtiments scolaires, l'augmentation du nombre de places en crèche ou la lutte contre la précarité étudiante.

Sa dernière question porte sur les marges de manœuvre de la FWB, au vu de ses spécificités et du fait qu'elle dispose de très peu de recettes propres, elle demande si la Cour estime qu'elle peut mener à long terme l'ensemble de ses missions sans un refinancement structurel.

**Mme Taquin** salue d'emblée la qualité du travail réalisé par la Cour des comptes, laquelle, à travers son 37<sup>ème</sup> Cahier d'observations, fournit une vision approfondie et constructive de l'état des finances publiques.

Elle rappelle que l'avis défavorable sur la certification du compte général constitue certes une mauvaise nouvelle, mais invite à le considérer avec nuance. Des progrès, souligne-t-elle, ont bel et bien été accomplis. Les recommandations récurrentes de la Cour ainsi que les efforts des services administratifs ont permis des avancées concrètes en matière de rigueur, de transparence et de précision des pratiques comptables. À ses yeux, ces éléments démontrent une volonté sincère d'améliorer la gestion publique.

Son propos se poursuit en relevant que la transparence accrue expose inévitablement certaines anomalies, mais que cette exposition doit être comprise comme un gage de bonne gouvernance, position qu'elle salue.

Elle revient ensuite sur le chemin parcouru, en rappelant successivement les grandes étapes qui ont structuré la modernisation comptable : la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables au budget, au contrôle des subventions et à la comptabilité des Communautés et des Régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des comptes ; le décret WBFIn 1 du 20 décembre 2011 ; la mise

en place de l'équipe projet l'année suivante ou encore le basculement du logiciel GCOM vers SAP.

Elle mentionne également l'arrivée du décret WBFIn 2 sous la précédente législature, un texte qui a bouleversé les repères traditionnels et accompagne une transformation majeure rendue possible grâce aux ressources disponibles.

Cette dynamique a permis d'aboutir, en 2021, pour la première fois, à un compte général comprenant un compte annuel complet.

Depuis lors, Mme Taquin observe que la ministre-présidente et ses services prolongent cet élan, notamment à travers l'intégration progressive des Saca dans la comptabilité du ministère — y compris ceux des sports et de l'Observatoire des politiques culturelles — ainsi que par le suivi du masterplan comptable, longuement évoqué en commission.

La députée prend acte du Cahier d'observations, tout en rappelant qu'à chaque jour qui passe, de réelles marges de progrès subsistent. Les données analysées concernant l'année 2024 doivent être replacées dans une dynamique où l'année 2026 approche déjà, avec, sans nul doute, de nombreuses évolutions positives portées par l'impulsion donnée par la ministre-présidente et son gouvernement.

Elle insiste ensuite sur l'importance de la rigueur des analyses fournies par la Cour des comptes, elle salue l'engagement du personnel administratif et elle réaffirme sa pleine confiance envers la ministre-présidente et son gouvernement pour mener à bien ce chantier essentiel au bénéfice de l'ensemble de la Fédération, de ses institutions et surtout de ses citoyens.

À mesure que la transparence comptable progresse, la probabilité d'identifier des anomalies s'accroît également, ce qu'elle considère comme une évolution positive puisqu'elle soutient la bonne gouvernance.

Pour conclure, Mme Taquin rappelle que les progrès constatés résultent du choix de la Fédération Wallonie-Bruxelles de renforcer ses contrôles et d'exiger une clarté comptable accrue. Cette démarche permet selon elle d'avancer, étape après étape, vers une gestion plus saine, plus crédible et plus démocratique des finances publiques.

**M. Evrard** relève que la commission a l'impression d'avoir traité ce dossier très récemment, tant les constats apparaissent récurrents d'une année à l'autre.

Son intervention s'ouvre sur le constat du caractère particulièrement sévère du rapport, sévérité qui, selon lui, peut être interprétée par les agences de notation ou les organismes bancaires comme un signal préoccupant. Ces acteurs, estime-t-il, pourraient y percevoir une série d'inquiétudes quant à la situation financière de la Fédération.

Cependant, il se déclare satisfait d'avoir entendu la ministre-présidente ainsi que la Cour qui a rappelé, de manière précise — et, selon lui, un peu plus fermement

que par le passé — l'existence de nombreuses avancées positives. Il souligne que, malgré la lourdeur du chantier engagé depuis dix ans pour la transition vers la comptabilité en partie double, cette évolution se poursuit et porte ses fruits.

Il remercie ensuite la Cour pour son rapport et pour les réponses qui seront apportées. À ses yeux, ces réponses devront être particulièrement claires, notamment parce qu'il a entendu, dans les interventions précédentes, de nombreuses questions pertinentes, en particulier celles de Mme Vidal concernant la dette. Il rappelle combien la dette constitue un élément déterminant et estime comprendre que certains mettent en doute la position du gouvernement à cet égard. Son souhait est que la Cour puisse se montrer aussi limpide que le comité d'experts auditionné récemment, compte tenu de l'importance de cet enjeu pour la conduite des politiques publiques.

M. Evrard consacre ensuite une partie de son intervention au Plan de résilience. Il indique apprécier le fait que la Cour ait réalisé un focus sur ce volet, surtout à l'approche de l'échéance de 2026, qu'il décrit comme exigeante. Selon lui, ce plan était ambitieux et ne laissait aucune place à l'erreur. Il rappelle avoir entendu, dans le rapport de la Cour, la réponse de la ministre-présidente affirmant qu'il n'y a pas d'inquiétude et que la trajectoire sera respectée, permettant de bénéficier de l'ensemble des financements prévus.

Son questionnement porte cependant sur la réalité observée par la Cour : il demande si certaines analyses ont permis d'identifier des obstacles éventuels, que ce soit en matière de consommation des crédits, d'engagement ou de rythme d'exécution. Il souhaiterait savoir quels freins existent encore selon la Cour et quelles actions pourraient être envisagées pour accélérer la mise en œuvre afin d'honorer les engagements pris à l'horizon 2026.

Il formule la même interrogation sous un autre angle en demandant si la Cour a pu repérer des difficultés opérationnelles ou un éventuel manque de capacité de pilotage chez certains opérateurs. Il s'interroge sur les éléments dont la Cour dispose à cet égard et sur la manière dont ils éclairent les risques liés au calendrier du plan.

M. Evrard adresse ensuite une question complémentaire à la ministre-présidente concernant la mise en place d'un tableau de bord actualisé afin de savoir si un instrument de suivi rassemblant des indicateurs clés existe déjà et s'il permet de disposer d'une vision claire et actualisée de la situation des projets du Plan de résilience.

Avant de conclure, le député rappelle que la Cour a indiqué que les paiements relatifs à la deuxième tranche avaient été honorés à hauteur de 69 millions d'euros. Il demande si des balises existent ou si des jalons doivent être posés pour obtenir les prochaines tranches de financement en sachant qu'une part significative des 269 millions du RFF échappera à la Fédération et que son gouvernement s'est engagé à compenser.

**Mme Bluge** souhaite concentrer son intervention sur l'audit consacré à l'Université de Liège en interrogeant la ministre-présidente.

Elle rappelle que la Cour a examiné les comptes transmis officiellement pour l'exercice 2019–2020, mais qu'elle a dû se baser, pour les exercices 2021, 2022 et 2023, sur des comptes officieux uniquement approuvés par le conseil d'administration, faute de transmission formelle à l'autorité publique. Elle souligne que cette absence de transmission est particulièrement interpellante, d'autant qu'une situation potentiellement comparable s'était déjà présentée l'année précédente à l'UCLouvain. Elle demande dès lors pour quels motifs cette transmission n'a pas eu lieu et si des mesures doivent être envisagées.

Elle poursuit en évoquant les anciennes recommandations déjà formulées par la Cour à l'égard de l'ULiège. L'une des premières concerne la nécessité de disposer d'un inventaire complet et exhaustif du patrimoine immobilier de l'université. Elle relève que ce travail, pourtant essentiel à la bonne gestion des actifs, demeure inachevé et demande dans quelle mesure l'université a avancé dans sa mise en œuvre et comment l'université peut être aidée dans l'identification de ce patrimoine.

Un autre aspect porte sur l'usage des cartes de crédit mises à disposition de certains membres du personnel. La députée aimerait que lui soit indiqué comment mieux encadrer ces pratiques, notamment en formalisant et en sécurisant l'utilisation des cartes.

La question de la comptabilité analytique constitue un autre point d'attention. Elle note que l'ULiège ne dispose toujours pas d'un outil pleinement opérationnel et elle suggère que la ministre-présidente détaille la manière dont l'université pourrait être soutenue dans cette démarche.

Elle aborde ensuite le volet relatif au recouvrement des créances anciennes afin de savoir comment le calendrier de relance et d'annulation peut être respecté. Pour conclure, Mme Bluge interroge la ministre-présidente sur les actions correctrices qui sont envisagées depuis le rapport afin de garantir la comptabilisation exhaustive et la participation aux frais généraux.

**M. El Hajjaji** remercie les services de l'administration et le personnel qui travaillent au quotidien à faire fonctionner et à améliorer le fonctionnement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. À l'issue des présentations, il dit constater une volonté d'amélioration de la qualité comptable. Des efforts apparaissent, des progrès sont pointés, et il estime que cela peut être relevé positivement. En même temps, il souligne l'existence de manquements qui l'interpellent, tant au regard de leur objet qu'au regard de leur importance et, parfois, de leur récurrence.

Son propos se tourne ensuite vers le discours tenu par certains collègues, en particulier ceux du MR, qui insistent sur les efforts réalisés et appellent à la responsabilisation, à la rigueur, à une approche d'« ingénieur plutôt que de poète », tout en mettant en question l'idée selon laquelle « quand on veut, on peut ». À la lumière de ce rapport, M. El Hajjaji observe que les choses sont effectivement

compliquées, que le travail à accomplir est colossal, et que chacun, tant dans l'administration qu'au niveau de la Cour des comptes, s'emploie à proposer des pistes d'amélioration.

Le député revient sur le discours entendu qui répète qu'« il va falloir faire mieux avec moins ». À partir de ce rapport, il considère que, si l'on veut vraiment appliquer ce principe, encore faut-il que le « moins » soit correctement évalué, faute de quoi quelques problèmes risquent de surgir. Il identifie là le premier élément de son propos : la responsabilité du politique consiste à garantir les moyens au niveau des équipes, pour permettre la mise en œuvre de toutes les recommandations reprises dans le rapport, ce qui témoigne des actions à mettre en place, parfois très ponctuelles, parfois nettement plus structurelles.

Il relève dans les présentations la bonne collaboration avec les services administratifs, ce qu'il juge évidemment favorable. Toutefois, il met en regard cette volonté avec l'opinion défavorable de la Cour sur les comptes 2024 de la Fédération et le fait que ces comptes ne donnent pas une image fidèle de la réalité financière. A ses yeux, il s'agit là d'un élément extrêmement préoccupant. Si certains ont envie de comparer la Fédération à une entreprise, comparaison qu'il ne fait pas lui-même, il souligne que, dans une entreprise où l'image financière ne serait pas fidèle à la réalité, une telle situation ne passerait pas le cap de la décision.

La suite de son intervention s'attarde sur les manquements révélés par la Cour. Ceux-ci interrogent la conformité. Pour bien faire comprendre ce qu'il entend par là et l'ampleur de la tâche, M. El Hajjaji dit vouloir lire quelques extraits des documents analysés. Il cite d'abord la mention relative au « non-respect du critère d'enregistrement légal des opérations sur la base du droit constaté » qui « conduit à diverses erreurs significatives relevées tant en comptabilité budgétaire qu'en comptabilité générale ». Il insiste sur le fait qu'une telle phrase, lue dans un rapport officiel, n'est pas anodine.

Un second extrait attire particulièrement son attention : « le ministère ne dispose pas d'un inventaire complet, centralisé et mis à jour de l'ensemble des biens meubles ». Ce constat le conduit à s'interroger sur ce qui manque aujourd'hui, tant au niveau de l'administration que des services, pour que cet inventaire soit enfin réalisé. Dans son raisonnement, deux hypothèses se dessinent : soit les éléments existent déjà, et il faut alors les collecter et les consigner ; soit ils n'existent pas, et l'inquiétude devient encore plus grande, puisqu'il faudrait alors se lancer dans un véritable travail d'exploration pour s'assurer que rien ne soit oublié.

Il poursuit avec une recommandation spécifique de la Cour : « établir sans délai la liste des bâtiments scolaires détenus par la Communauté française qui doivent être transférés à WBE ». Il indique que cette recommandation date de 2020 ou de 2021. Or, nous sommes en 2025. Cette situation l'amène à poser la question suivante : qu'est-ce qui empêche aujourd'hui que cette recommandation soit réalisée ?

Un autre passage du rapport retient encore son attention : les mesures de contrôle interne sont jugées insuffisantes pour détecter les omissions et les erreurs matérielles. Il reconnaît que l'ampleur de la tâche est énorme.

En conclusion de ces évocations M. El Hajjaji évoque un dernier indicateur, à savoir l'indicateur du taux d'erreur dans le calcul du paiement des enseignants. Il rappelle que celui-ci est prévu dans le plan de gestion, que tout le monde en a connaissance, qu'il doit être mis en place, mais que ce n'est toujours pas le cas. L'ensemble de ces éléments l'interpelle fortement.

Il ajoute qu'il peut arriver que des services n'aient pas la même méthode d'intégration ou de fonctionnement. Dans un tel cas, on peut considérer qu'il faut harmoniser les pratiques ; cela ne signifie pas nécessairement qu'il y a erreur, mais qu'il existe des méthodes non harmonisées. En revanche, lorsque les recommandations visent à « éviter purement et simplement le cumul de fonctions sensibles par certaines personnes », il estime qu'il s'agit d'un véritable signal d'alarme particulièrement important. Il fait également référence à la question des receveurs décentralisés, pour laquelle il a le sentiment que cette situation ancienne semblait presque présentée comme une forme de médaille décernée à la Fédération.

M. El Hajjaji indique qu'à titre personnel, il prend acte du caractère insatisfaisant du contrôle interne, qui peut aboutir à de mauvaises écritures comptables et à des méthodes non harmonisées. Il ajoute qu'il serait intéressant que le Parlement ne se trouve pas, chaque année, à constater que les recommandations de la Cour dessinent un horizon à atteindre, mais que cet horizon demeure par définition hors de portée. La responsabilité du gouvernement et des services consiste à tracer un chemin pour atteindre une comptabilité qui respecte toutes les règles nécessaires afin de garantir à la fois la fidélité de l'image financière et la confiance.

Dans ce cadre, il rappelle à la ministre-présidente que son gouvernement a la responsabilité de donner les moyens. Quand le rapport comporte neuf pages de recommandations, la question des moyens et celle de la formation se posent nécessairement pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Le travail est conséquent. Il reconnaît que la majorité veut mettre en avant la rigueur budgétaire et dit entendre ce discours, qu'il dit croire sincère dans sa volonté d'avancer. Pour sa part, il précise que son travail dans l'opposition consistera, année après année, à vérifier que les recommandations sont bien réalisées et que l'administration dispose des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.

En guise de conclusion, M. El Hajjaji considère que le travail de la Cour des comptes constitue un cadeau pour qui veut s'améliorer. Les pistes sont connues, mais il reste maintenant à les traduire dans un plan d'action, ponctuel ou structurel, au niveau des services.

**M. Resinelli** remercie les intervenants. Il souligne, comme à chaque fois, l'ampleur du travail réalisé, qu'il décrit comme important et bien connu de tous. Il

remercie également pour la présentation synthétique et toujours très éclairante qui vient d'être apportée à la commission.

Dans la continuité, il rappelle que les observations et les rapports de la Cour constituent, selon lui, un outil essentiel pour garantir la transparence de l'institution, mais aussi pour assurer la bonne gestion des finances publiques, particulièrement celles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Il relève ensuite que le rapport présenté met simultanément en lumière les progrès qui ont été réalisés et les défis qui restent à relever. Ces défis demeurent nombreux, mais il juge essentiel de disposer d'un état des lieux clair sur le travail accompli et sur celui qui reste encore à mener.

Dans la continuité de son propos introductif, M. Resinelli indique que le rapport de cette année met en lumière plusieurs améliorations concrètes dont il extrait cinq cas.

Le premier élément qu'il met en avant concerne la remise du compte général 2024 dans les délais, alors que celui de 2023 avait accusé un retard de vingt-neuf jours. Un deuxième élément porte sur l'intégration de deux nouveaux services administratifs à comptabilité autonome dans le périmètre des comptes. Le troisième concerne la transmission officielle et dans les délais légaux des comptes des OAP de type 1 et 2. Ensuite, il s'agit du progrès notable relatif au transfert des recettes de l'Etat fédéral selon le principe des droits constatés. Enfin, la réconciliation entre les comptabilités budgétaire et économique s'améliore, l'écart passant de 43 à 5 millions d'euros entre 2023 et 2024.

Selon M. Resinelli, l'ensemble de ces évolutions témoigne d'une volonté claire d'amélioration continue. Il reprend les termes du rapport, qui soulignent que plusieurs projets structurels — notamment dans les domaines du contrôle interne, de la facturation électronique ou encore des marchés publics — contribueront à fiabiliser davantage la gestion financière. Il précise qu'il s'agit là d'éléments positifs.

Il ajoute cependant que la lucidité reste nécessaire. La Cour formule toujours une opinion défavorable sur les comptes 2024, estimant qu'ils ne donnent pas encore une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Fédération au 31 décembre 2024, ce qui incite à poursuivre sans relâche les réformes engagées.

Il signale que le solde de financement SEC s'établit à 1,48 milliard d'euros en 2024, soit un doublement du déficit par rapport à 2023. La dette consolidée atteint pour sa part 14,2 milliards d'euros au 31 décembre 2024, contre 12,6 milliards un an plus tôt. Il rappelle également que la Cour évoque un emballement de la dette depuis 2020, avec une augmentation de près de 800 millions d'euros par an sur la période 2020-2022, puis de plus d'1,3 milliard par an depuis 2022. Cette trajectoire l'inquiète et doit être surveillée de près afin de garantir la soutenabilité à moyen terme des finances publiques et des missions essentielles de la Fédération, dans le respect des engagements européens.

L'intervention de M. Resinelli se poursuit avec la question de l'encours des engagements, chiffré à 1 milliard d'euros au 31 décembre 2024, contre 367,5 millions au 31 décembre 2023. Il souligne qu'il s'agit d'une différence notable et demande comment expliquer une hausse aussi importante.

Du côté des organismes administratifs publics de type 1 et 2, M. Resinelli constate également des progrès qu'il souhaite souligner. Sur les six organismes concernés, cinq obtiennent une opinion sans réserve de la Cour. Seul l'ETNIC reçoit une opinion avec réserve, même si les efforts menés en matière de modernisation de la gouvernance numérique sont jugés encourageants. Il relève ensuite que le nombre d'absences de mise en œuvre des recommandations passe de treize à six, ce qui confirme une dynamique d'amélioration au sein du périmètre consolidé.

Concernant les audits spécifiques, l'intervenant se réjouit des constats positifs formulés par la Cour.

Selon les projections de l'administration, les délais fixés pour l'ensemble des projets inscrits dans le plan européen de relance et de résilience devraient être respectés, ce qu'il qualifie de bonne nouvelle. La Cour relève également la bonne qualité du comptage des élèves, élément essentiel pour le calcul correct de la clé élève utilisée dans la répartition des recettes.

En matière culturelle, il rappelle que les seize recommandations formulées en 2022 pour les opérateurs multidisciplinaires ont fait l'objet d'une mise en œuvre significative : douze sont pleinement réalisées, trois sont en cours, et un seul reste à concrétiser. Il souligne également, comme la Cour, le progrès constitué par le fait que le Botanique et les Halles de Schaerbeek sont désormais soumis au décret des « Arts de la scène », renforçant ainsi la transparence et l'équité du dispositif.

En conclusion, M. Resinelli met en avant le processus d'amélioration continue, tout en notant que le chemin reste long. Il estime que la fiabilisation complète des comptes, l'intégration totale des Saca, la consolidation du contrôle interne et la réduction de la dette doivent demeurer des priorités pour les prochaines années.

**M. Guide et M. Loos, représentants de la Cour des comptes**, souhaitent apporter les réponses utiles et nécessaires aux questions posées par les membres de la commission.

À propos de la question de M. Crampont sur les provisions et les litiges qui ne sont pas pris en compte, M. Guide explique qu'aucune ampleur chiffrée ne peut être fournie. Il précise toutefois que ne sont pas intégrées les provisions inférieures à 50.000 d'euros, certains litiges pour lesquels aucun montant précis n'a été réclamé, ainsi que les litiges gérés par la direction des ressources humaines. Selon lui, ces exclusions expliquent la difficulté d'exhaustivité signalée dans le rapport.

Il répond ensuite à l'interrogation portant sur le solde positif des fonds budgétaires. Sur l'aspect politique, il n'a rien à commenter. Sur le plan budgétaire, il rappelle que le principe prévoit que le solde au 31 décembre redevienne le solde au

1<sup>er</sup> janvier, permettant l'accumulation de moyens, ce qui constitue une pratique régulière et conforme.

Il aborde ensuite plusieurs questions posées par Mme Vidal, notamment au sujet de l'opinion de la Cour et de la possibilité de la chiffrer. À propos de l'inventaire, il indique qu'une quantification est impossible : la Cour souhaite un inventaire complet du bilan, considéré comme une base indispensable. Concernant la dette, il rappelle qu'elle s'élève à 2,1 milliards d'euros et que le pécule représente 0,36 milliard. L'ensemble des chiffres figure aux pages 86 à 88 du fascicule I.

À propos de la dette et de ses causes, il confirme que la montée des taux d'intérêt n'est pas spécifique à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il précise que le taux moyen sur les emprunts contractés s'élève à 1,94 %, tout en rappelant que certains emprunts ont été conclus à 0,1 % et d'autres, l'année dernière, autour de 3,46 %. La charge réelle dépend donc de la date du contrat, et chaque emprunt continue d'être payé au taux fixé initialement jusqu'à refinancement. À ce jour, 91 % des emprunts sont à taux fixe et le resteront.

Concernant la capacité de refinancement de la Communauté française, il indique que ce n'est pas à la Cour de se prononcer. Il rapporte néanmoins que l'agence Moody's considère actuellement cette capacité comme existante, les recettes parvenant de manière régulière malgré une faible élasticité. Il souligne toutefois que les montants dus pour l'enseignement compliquent l'équilibre budgétaire. Il précise qu'éventuellement, des réponses complémentaires pourraient être apportées lors des débats budgétaires.

M. le conseiller de la Cour poursuit avec les questions de M. Evrard au sujet du plan de relance (RRF). Il clarifie d'abord la citation qu'il a formulée dans son intervention précédente en précisant qu'elle ne provenait pas de la ministre-présidente, mais de l'administration.

S'agissant des risques du plan, il indique que ceux-ci n'ont pas changé depuis l'audit de l'automne 2024. Le principal risque réside dans la décision de consacrer des moyens européens à des dépenses d'infrastructure, ce qui rend la réussite dépendante de la capacité des entrepreneurs à respecter les délais ainsi que de l'organisation administrative. Il ajoute que, dans les bâtiments scolaires, les maîtres d'ouvrage sont les pouvoirs organisateurs, ce qui constitue un facteur supplémentaire de risque. Concernant le tableau actualisé des projets, il rappelle que la Cour en avait demandé la publication dans son rapport d'octobre ou novembre 2024 et que celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Sur la question de la capacité de pilotage du plan de relance, il précise que ce n'est pas cet aspect que la Cour a mis en évidence. Les risques identifiés se situent dans les éléments présentés dans le rapport et rien ne permet de conclure à un manque de pilotage particulier.

A l'attention de M. Resinelli au sujet de l'encours des engagements. M. Guide indique que l'augmentation constatée résulte du lancement en 2024 du

subventionnement pluriannuel des acteurs culturels et des montants importants qui y sont liés.

Concernant les OAP de type 2, il confirme que les opinions favorables ne sont pas rendues uniquement par la Cour. Les décisions sont prises en collège, avec un membre de la Cour et un membre de l'Institut des réviseurs d'entreprises.

A son tour, **M. Loos** intervient pour rappeler que l'encours des engagements doit être « nettoyé » afin de permettre une estimation plus juste des crédits de liquidation pour l'exercice suivant.

**M. Mollet** répond à M. Crampont concernant la collaboration interne entre la Direction générale du budget et des finances (DGBF) et les autres services du ministère en indiquant que la mise en place de « pools financiers » vise à améliorer la transmission des informations comptables, budgétaires et financières entre la DGBF et les administrations fonctionnelles. Il évoque également un travail permanent de sensibilisation afin de rappeler l'importance du contrôle interne et le respect des règles comptables. Enfin, il souligne la nécessité d'un outil du type « contrat de confiance et de performance » — anciennement « contrat d'administration » — pour mobiliser le top management autour des mesures à mettre en œuvre.

En ce qui concerne la question du gel des recrutements, il reconnaît que cette contrainte ne facilite pas les choses, tout en estimant qu'une identification claire des rôles et responsabilités doit permettre d'améliorer la qualité des états financiers.

À propos des inventaires, M. Mollet distingue deux réalités. Pour l'inventaire immobilier, il estime que la DGBF dispose d'une bonne vue et d'un inventaire exhaustif, mais elle ne parvient pas encore à en apporter la preuve formelle à la Cour. Pour l'inventaire des biens meubles, la situation est plus complexe : les bureaux, chaises et autres biens présents dans les différents bâtiments existaient souvent bien avant 2019 et la réforme de la comptabilité, ce qui rend difficile leur reconstitution. Il explique que deux agents parcourent les bâtiments pour scanner les codes-barres des objets ; reste ensuite à rattacher ces données physiques à la comptabilité, ce qui constitue l'un des défis majeurs des prochains mois. Il qualifie d'ailleurs l'inventaire de « l'Everest » du ministère.

Concernant les provisions et les litiges, l'orateur complète la réponse de la Cour en rappelant qu'il y a encore deux ans, seuls les litiges supérieurs à un million d'euros étaient pris en compte ; désormais, le seuil est de 50.000 euros, ce qui améliore la qualité des données transmises. Sur les droits à recouvrer, un travail de remise et reprise est prévu afin d'uniformiser les pratiques en matière de perception centralisée. Un receveur centralisateur a été désigné par le gouvernement et des contacts ont été établis avec le Forem pour vérifier des créances, dont certaines ont été mises en décharge après examen.

Sur le plan de relance, lors de la désignation du nouveau comité de direction en juin dernier, le gouvernement a réaffirmé que le plan de relance était une priorité et que tous les jalons et cibles devaient être atteints afin de sécuriser les fonds européens. Le ministère transmet des suivis trimestriels au gouvernement, comprenant analyses de risques et tableaux de monitoring. M. Mollet rappelle également que, même après la fin du plan, la Fédération devra rester alignée sur les exigences de performance européennes issues du cadre financier pluriannuel.

À propos de l'encours des engagements, 665 millions d'euros sont inscrits aux divisions organiques DO 20 et 23 pour le renouvellement des engagements pluriannuels en culture.

A Mme Vidal, au sujet de ses remarques pertinentes sur les swaps, M. Mollet fait valoir que la difficulté a été résolue dans le budget 2025, grâce à la création d'articles budgétaires spécifiques pour les recettes en capital et pour les recettes de swaps. Il estime que cette recommandation devrait disparaître du prochain rapport, sous réserve de l'audit de la Cour.

Enfin, la DGBF tient à jour un tableau de bord reprenant les observations et les recommandations de la Cour des comptes. Les recommandations prioritaires sont définies avec le cabinet de la ministre du budget et la DGBF veille à intégrer ces éléments lorsqu'elle mène ses projets.

**Mme la ministre-présidente** apporte quelques précisions concernant la sous-exécution ou la sous-utilisation des crédits qui est un phénomène habituel pas plus important en 2024 que lors des exercices précédents. C'est précisément en raison de cette récurrence qu'une hypothèse de sous-utilisation est intégrée chaque année dans l'exercice budgétaire du ministère. Elle mentionne qu'en avril 2025, elle avait expliqué avoir réduit cette hypothèse de 1,1 % à 0,9 % contrairement à ce qui était d'application avec le précédent ministre du budget.

Par ailleurs, seuls les droits constatés afférents au budget 2024 peuvent être liquidés sur cet exercice. Conformément au décret WBFIn, la liquidation ne peut concerner que les engagements répondant à l'ensemble des quatre conditions du droit constaté : l'identification du bénéficiaire, la détermination définitive du montant dû, l'existence d'une obligation de paiement et la présence d'une pièce justificative, comme une facture ou une validation administrative de la conformité aux conditions fixées dans un arrêté de subvention. Dans le cadre du WBFIn et du système européen des comptes, il est interdit de procéder à une liquidation lorsque ces conditions ne sont pas réunies. Toute liquidation doit, en outre, avoir fait l'objet d'un engagement préalable. Elle ajoute que des crédits de liquidation disponibles en fin d'exercice ne peuvent en aucun cas être mobilisés pour financer des dépenses non encore engagées, telles que l'attribution d'un marché public ou l'engagement d'une

subvention qui devrait respecter les conditions générales d'octroi, notamment en matière de contrôle d'utilisation.

Mme la ministre-présidente souligne par ailleurs que le solde du budget réalisé ne diffère que marginalement du solde ajusté, soit 26 millions d'euros, ce qui confirme la pertinence des hypothèses retenues.

Concernant les questions relatives à l'Université de Liège, elle rappelle que la transmission des comptes relève du droit applicable à chaque entité puisqu'il ne s'agit pas d'un OAP de type 1 ou 2. Cette transmission n'est donc pas centralisée, contrairement à ce qui est prévu pour les OAP de type 1 et 2. Elle précise toutefois qu'elle ne manquera pas de les transmettre elle-même à la Cour.

À propos des recommandations adressées à l'Université de Liège, elle indique qu'elles portent presque toutes sur l'absence d'un système de contrôle interne. Elle s'engage à interpeller l'université sur l'urgence de l'identification de ses risques et annonce qu'une fois ce travail réalisé, elle examinera avec l'établissement les actions à mener en priorité pour traiter les risques les plus importants. Ces actions seront alignées sur les recommandations formulées par la Cour.

A propos de la non-transmission des écoles appartenant à la Communauté française à WBE, le cadastre des bâtiments scolaires concernés a été établi il y a plusieurs années par la direction générale des infrastructures du ministère. Toutefois, le gouvernement avait considéré que l'approbation de cette liste devait être liée au transfert du personnel du Service général des infrastructures scolaires de la Communauté française vers WBE. Elle précise que la ministre Galant est compétente pour ce dossier.

En conclusion, Mme la ministre-présidente revient sur le plan de relance et mentionne que le gouvernement a déjà rencontré à deux reprises, au cours de l'année, les responsables administratifs chargés de ce dossier. Ce suivi rapproché résulte de l'importance du risque financier pesant sur la Fédération. Elle estime que les responsables administratifs ont largement amélioré le pilotage et le suivi des dossiers liés au plan de relance, ce qui justifie pleinement ces rencontres régulières du gouvernement avec les équipes concernées.

Lors du temps des répliques, **M. Crampont** souligne l'importance de pouvoir disposer d'éléments complets. Il estime toutefois ne pas avoir obtenu de réponse à certaines de ses questions et annonce qu'il reviendra vers la ministre via des questions écrites.

Il adresse ensuite une demande de précision supplémentaire à M. Mollet concernant les droits à recouvrer en matière d'APE, souhaitant savoir si les quinze millions identifiés ont été abandonnés ou annulés, et pour quels motifs.

En conclusion, il insiste sur le fait que les défis budgétaires et comptables de la Fédération exigent une collaboration solide entre la Cour, l'administration et le gouvernement. L'application des recommandations doit s'accompagner de moyens humains et techniques suffisants pour les services afin de renforcer la gouvernance financière, de soutenir les politiques publiques et de répondre efficacement aux besoins des citoyens.

**M. Evrard** se dit surpris, comme à chaque fois, par la question des inventaires. Il résume les propos de **M. Mollet**, qui expliquait devoir convaincre la Cour des comptes que la Fédération est bien propriétaire de certains biens, alors même que des difficultés existent pour retrouver certains titres de propriété. Il s'interroge sur la pertinence de répéter ce constat d'année en année dans les rapports, alors que la collaboration entre la DGBF et la Cour semble étroite. Il se demande si une discussion commune ne permettrait pas de clarifier définitivement ces situations, évitant ainsi que les rapports ne donnent l'impression d'un amateurisme ou d'un flou, alors même que la DGBF paraît certaine de ses inventaires.

**Mme Bluge** indique qu'elle posera probablement des questions complémentaires de manière longitudinale afin d'assurer le suivi du dossier de l'ULiège.

**M. Resinelli** exprime sa reconnaissance pour la présentation et pour le temps consacré à répondre aux questions de l'ensemble des députés.

**M. El Hajjaji** indique qu'il reste éventuellement une question relative aux besoins en formation du personnel pour la mise en œuvre des plans d'action. Il envisage cependant de revenir sur ce point via une question écrite.

**Mme Vidal**, comme l'ensemble des membres de la commission, remercie à son tour l'ensemble des intervenants pour les réponses qu'ils ont apportées.

**M. le conseiller Guide** insiste sur le fait qu'il n'a jamais été question d'amateurisme en matière d'inventaire. Il rappelle que l'inventaire en comptabilité consiste à prendre en compte l'ensemble des postes du bilan, qu'il s'agisse des actifs immobilisés, des actifs mobiliers, des créances ou de tout autre élément. Il mentionne également la question des biens dont les titres de propriété sont absents ou incertains, notamment pour certains biens situés à l'étranger. Il explique que la DGBF et la Cour poursuivent leurs échanges, la trajectoire étant positive et la collaboration bonne. Il estime qu'une solution sera trouvée, mais souligne que la Cour doit disposer d'une assurance raisonnable lorsqu'elle émet une opinion sur les comptes, ce qui implique un jugement professionnel fondé sur des éléments complets.

**M. Mollet** explique que sa remarque précédente ne constituait en rien une critique du travail de la Cour. Il insiste sur la difficulté particulière que représentent les biens situés à l'étranger, pour lesquels il est impossible d'interroger les administrations de tous les pays afin de confirmer la propriété. Cette situation, selon lui, complique l'établissement d'une comptabilité générale pour une entité existant depuis de nombreuses années.

À propos de la question sur les APE posée par M. Crampont, il indique ne pas être en mesure d'y répondre en séance. Néanmoins, si l'administration ne peut recevoir directement de questions écrites des députés, il se dit certain que la ministre-présidente transmettra toute demande qui lui serait faite pour permettre une réponse complète.

#### **4 Confiance**

La confiance est accordée au président et au rapporteur pour la rédaction du présent rapport.

Le rapporteur,

M. Jean-Paul Bastin

Le président,

M. Charles Gardier

**5 Annexe n° 1**



Cour des comptes

**37<sup>e</sup> cahier d'observations au Parlement de la  
Communauté française**



**Dominique Guide – Conseiller à la Cour des comptes  
Sébastien Loos – Premier auditeur réviseur**

17 novembre 2025

**37<sup>E</sup> CAHIER D'OBSERVATIONS AU PARLEMENT DE LA  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE**

- 1 Audits financiers réalisés en 2025**
- 2 Certification du compte général de la Communauté française**
- 3 Suivi du Plan de Résilience (RRF)**
- 4 Solde de financement**
- 5 Dette**

1

## AUDITS FINANCIERS 2025

	Communauté française	Saca/Seca	OAP type 1	OAP type 2	Universités
Périmètre	Entité (+ Saca Piebs/SGPGI/Sport et OPC*)	16 Saca 5 Hautes écoles 6 Établissements scolaires	Etnic	ONE, WBE, Ares, IFPC, Fonds écoreuil, CSA	ULiège
Type de mission	Certification	Saca : Contrôle* Hautes écoles : Suivi	Certification*	Certification* (conjointe avec l'IRE) Contrôle (comptes 2023) pour le CSA	Contrôle (comptes 2019 à 2023)
Référentiel	Décret WBFIN	Décret WBFIN	Décret WBFIN II	Décret WBFIN II	Loi du 27 juillet 1971
	* Sauf leurs CEB, qui font l'objet d'un contrôle uniquement en tant que Saca	* Les comptabilités générales des Saca Piebs/SGPGI/Sport et OPC sont contrôlées dans le cadre de la certification du compte général de l'entité.	*(Rapports de certification des comptes annuels 2023 et 2024)	*Opinions sans réserve	Comptes non transmis officiellement (à partir de 2021)



2

## CERTIFICATION DU COMPTE GÉNÉRAL DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

- Portée et méthode de contrôle
- Contenu du compte général et calendrier d'audit
- Opinion



**Portée et méthode de contrôle**

### Certifier

- = Exprimer une **opinion** motivée et étayée sur la **régularité**, la **sincérité** et la **fidélité** du compte transmis.
- Accroître le **degré de confiance des utilisateurs** concernés par ces données (parlement, gouvernement, citoyens, etc).
- Outre la certification, la Cour des comptes développe dans ses cahiers toutes les observations qu'elle juge utiles à une **analyse correcte et complète de la situation financière des entités auditées**.
- Les observations et recommandations visent à permettre au gouvernement et à l'entité de prendre les **mesures d'amélioration nécessaires**.

### Caractère significatif

- Une anomalie est considérée comme significative si elle est raisonnablement susceptible **d'influencer les décisions prises par les utilisateurs sur la base des états financiers**.

### Formes de l'opinion

- Opinion sans réserve
- Opinion avec réserve(s)
- Opinion défavorable
- Abstention ou impossibilité d'exprimer une opinion

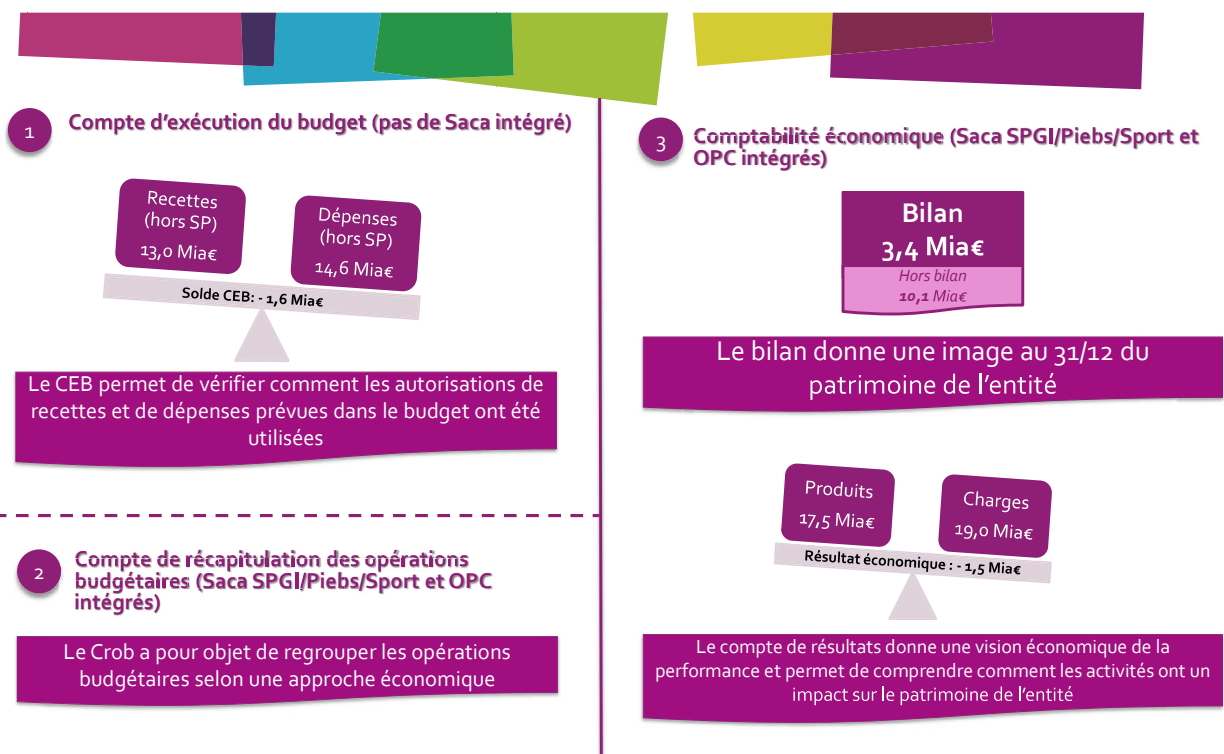
### Base de contrôle

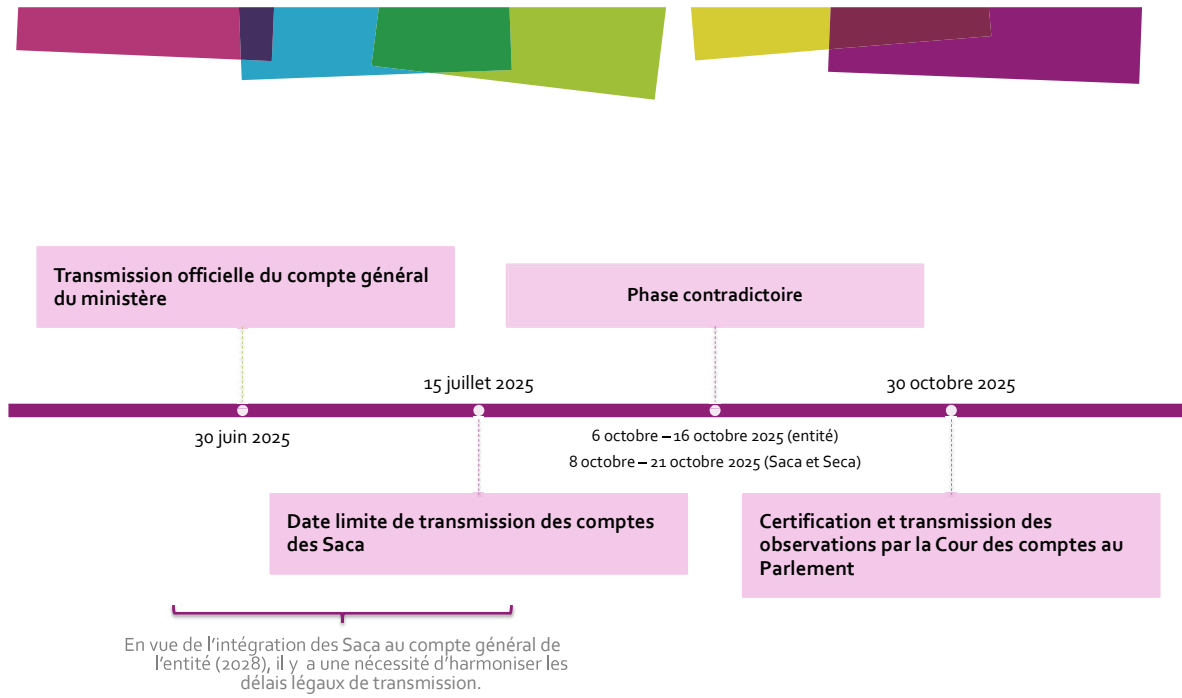
- Normes internationales des institutions supérieures de contrôle (ISSAI).

### Méthode

- Compréhension globale de l'environnement de contrôle.
- **Examen des procédures internes** relatives à l'organisation de la comptabilité et au système comptable.
- Vérification des postes du bilan et du compte de résultats, le cas échéant en lien avec la comptabilité budgétaire, via des **contrôles de cohérence et par sondage**.
- Analyse des **opérations de clôture**.
- Contrôle du **respect des obligations réglementaires** en matière de comptabilité et de budget.
- **Suivi** des recommandations des années précédentes.

## Contenu du compte général et calendrier d'audit





## Opinion

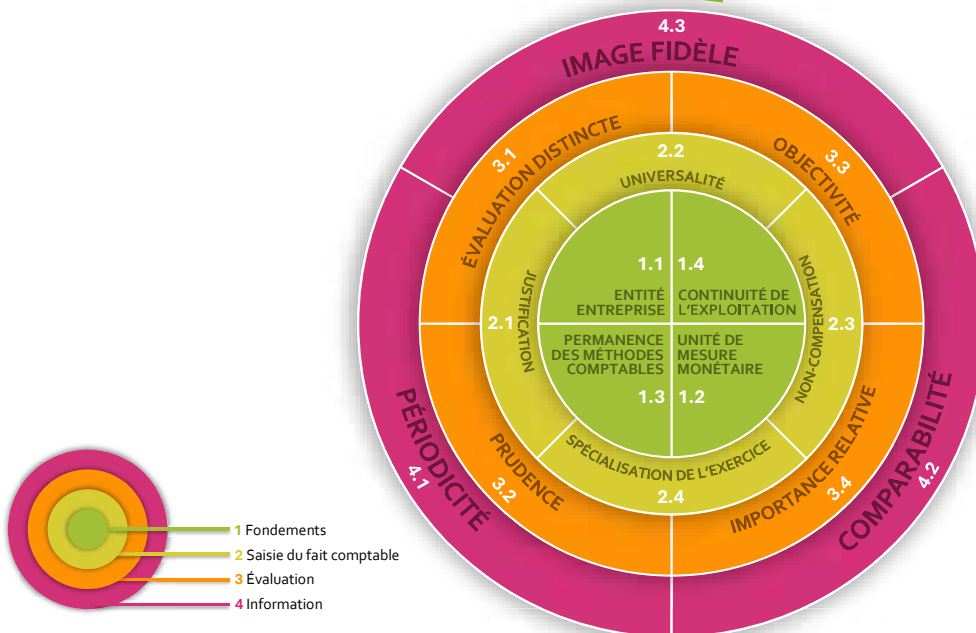


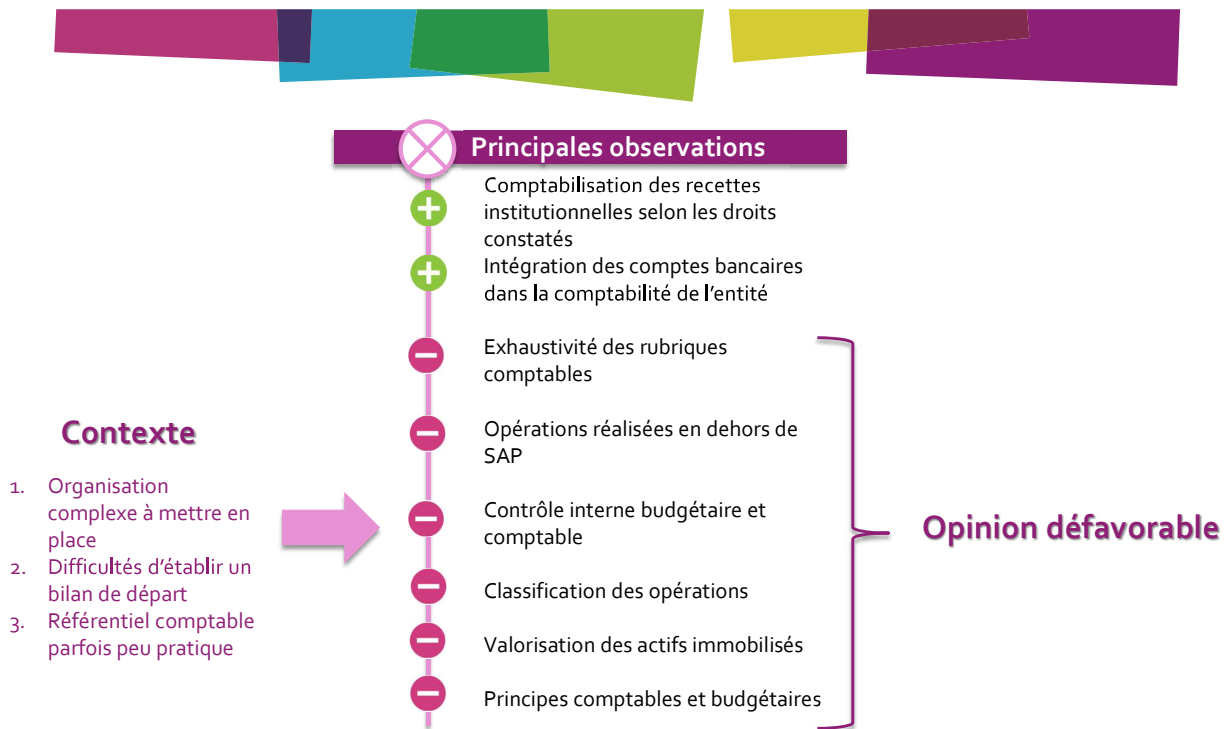
## Opinion défavorable

Le compte général de l'entité ne donne pas une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entité au 31 décembre 2024 et des résultats de l'exercice 2024

### Formes de l'opinion

- Opinion sans réserve
- Opinion avec réserve(s)
- **Opinion défavorable**
- Abstention ou impossibilité d'exprimer une opinion





3

SUIVI DU PLAN DE RÉSILIENCE



## RRF (Plan de résilience)



## Plan européen de relance et de résilience (RFF)

- 378 millions de 2021 à 2026
- Principe de préfinancement
- Un rythme lent de dépenses
- Un risque calendaire
- Un besoin de pilotage




4

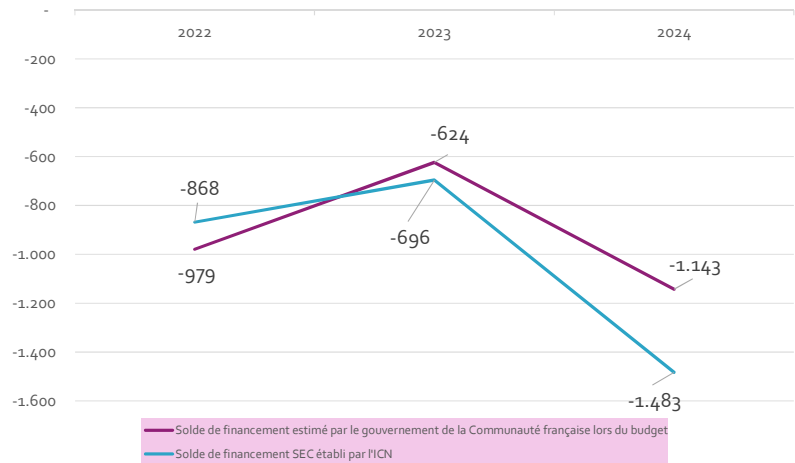
SOLDE DE FINANCEMENT



Évolution du solde de financement



	Budget ajusté 2024 en Mio€	Exécuté 2024 en Mio€	Variation en Mio€
Recettes (hors s.p.) (+)	13.098	12.986	-112
Dépenses (hors s.p.) (-)	14.691	14.553	138
<b>Solde (CF)</b>	<b>-1.593</b>	<b>-1.567</b>	<b>26</b>
<b>Solde (CF et pér.)</b>	<b>-1.159</b>	<b>-1.489</b>	<b>-330</b>
<b>Solde SEC</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.483</b>	<b>-340</b>



## 5

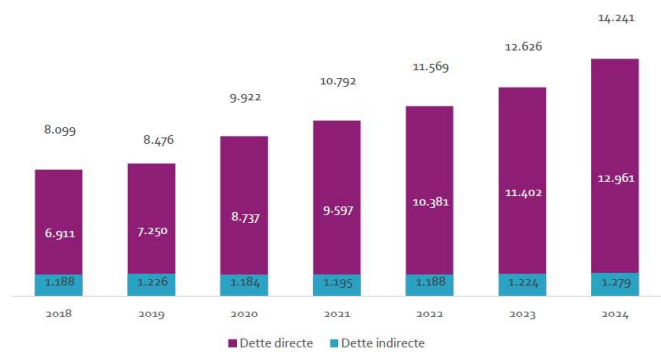
## DETTE

- État de la dette au 31 décembre 2024
- Évolution du solde budgétaire
- Échéancier de la dette directe
- Évaluation externe

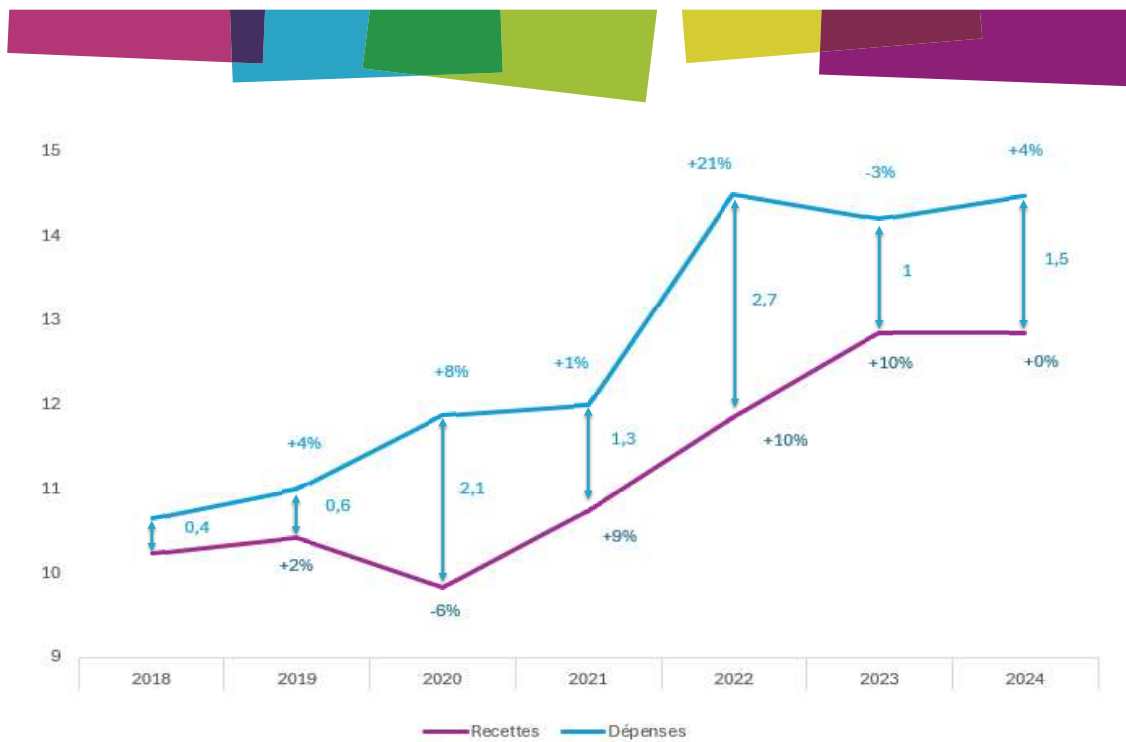
## État de la dette au 31 décembre 2024



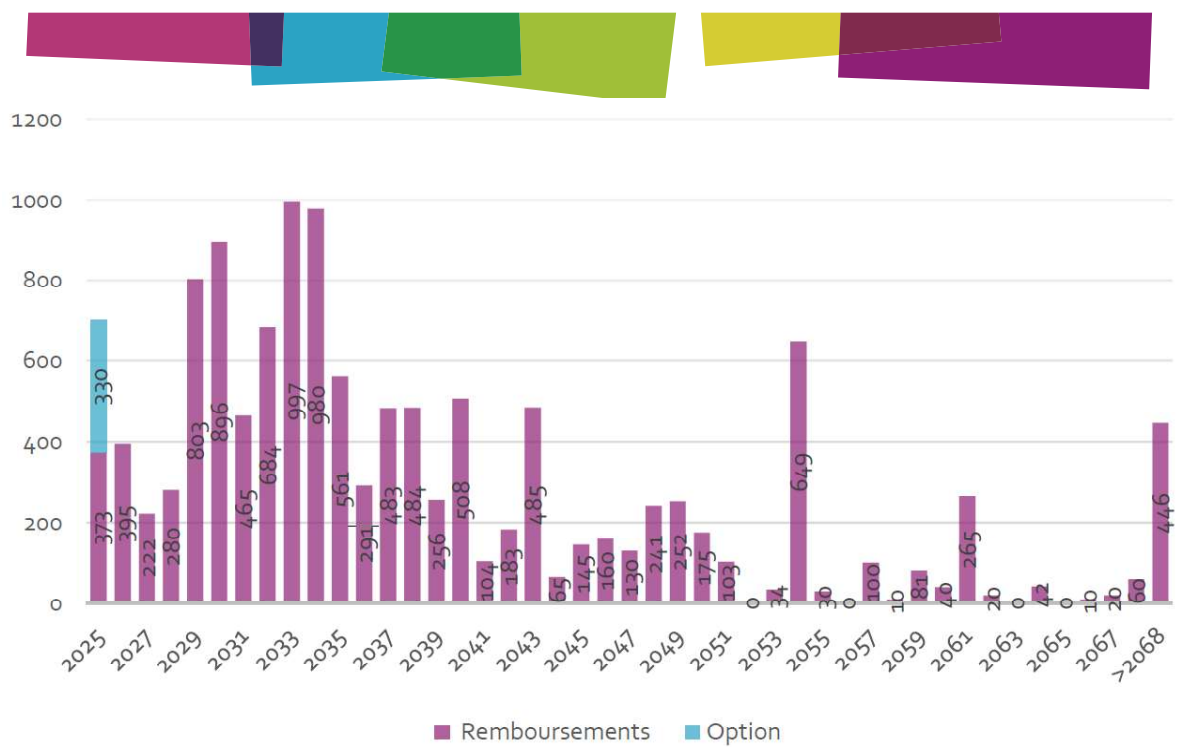
- Dettes de l'ensemble des entités du périmètre**  
• 14.241 Mio€
- Dettes à court et long terme, émises ou contractées par la CF**  
• 12.961 Mio€
- Principalement les dettes des entités du périmètre garanties ou non par la CF**  
• 1.279 Mio€
- Impact budgétaire d'une année des opérations liées à la dette**  
• 1,94% en 2024



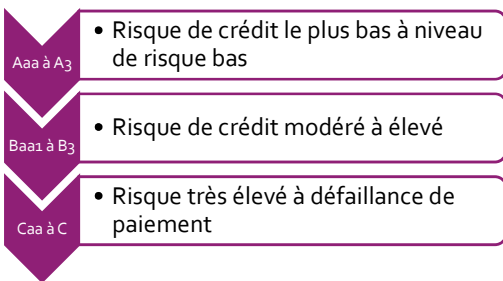
## Évolution du solde budgétaire



### Échéancier de la dette directe



## Évaluation externe par une agence de notation



**Justification**

- Gestion prudente de l'endettement de la Communauté française et accès satisfaisant aux marchés financiers;
- Liquidité externe jugée fiable et transferts fédéraux prévisibles et stables;
- Faible élasticité des recettes;
- Rigidités des dépenses liées à l'enseignement et déficits récurrents.



**Facteurs de révision**

- ↓ Révision à la baisse de la notation souveraine du gouvernement belge.
- ↓ Augmentation plus rapide que prévue du fardeau de la dette communautaire.

## 6 Annexe n° 2



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

# Commission PFWB

*Compte général 2024*

17/11/2025

Direction générale du budget et des finances



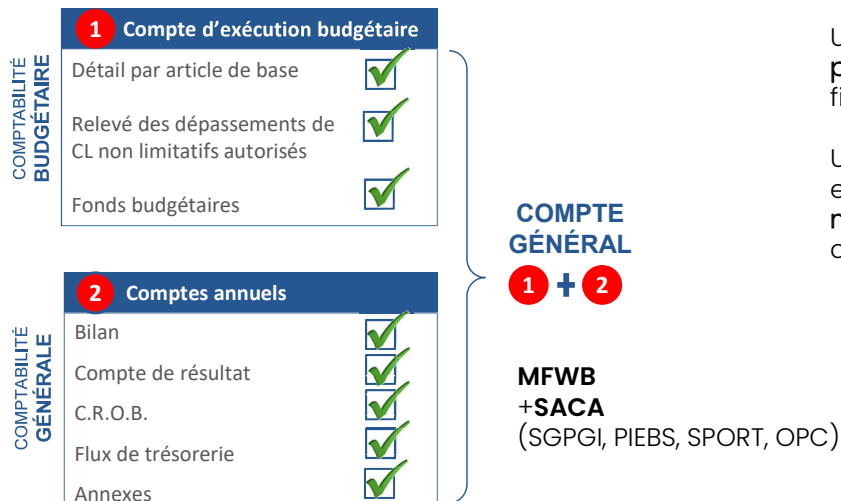
FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

## Ordre du jour

- Rappel du cadre général
- Priorités structurelles engagées au MFWB
- Vue d'ensemble des programmes et projets
- Conclusion

## Rappel du cadre général

Direction Générale du Budget et des Finances



Une photographie fidèle mais **perfectible** de la situation financière.

Un travail en profondeur engagé pour **fiabiliser et moderniser** la production comptable.

3

## Priorités structurelles engagées au MFWB



Renforcer la **gouvernance financière**



Améliorer le **contrôle interne** et les **processus**

Direction Générale du Budget et des Finances

➔ *Cohérence, responsabilisation, maîtrise des risques*

4

## Priorité 1 : Gouvernance financière



**DGBF comme pilote transversal**  
(des processus financiers et comptables)



**Pools financiers** dans chaque AG/DG

- mutualisation des expertises
- meilleure coordination DGBF-AG/DG
- professionnalisation des fonctions financières



*améliorer la cohérence, la réactivité et la qualité des opérations financières*

5

## Priorité 2 : Contrôle interne & processus



**cadre commun de contrôle interne**  
budgétaire et comptable



**Plan d'action** transversal

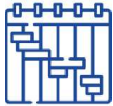
- sécurisation des circuits de validation
- gestion des risques financiers
- conformité réglementaire



*passer d'un contrôle a posteriori à une maîtrise intégrée des risques*

6

## Vue d'ensemble des programmes et projets



### Programme E2E en dépenses

- Marchés publics
- Rémunérations
- Subventions/dotations
- Notes de frais/déclarations de créances

### Projet E2E Recettes et créances

### Projet d'intégration progressive des SACA

### Projet de déploiement des outils de reporting

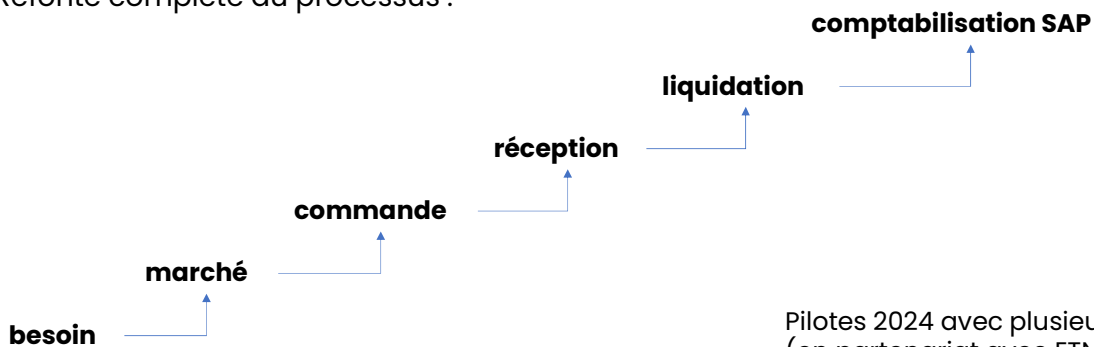
### Interfaces métiers → SAP : SUBSIDE, ULIS, WEBDETTE

Direction Générale du Budget et des Finances



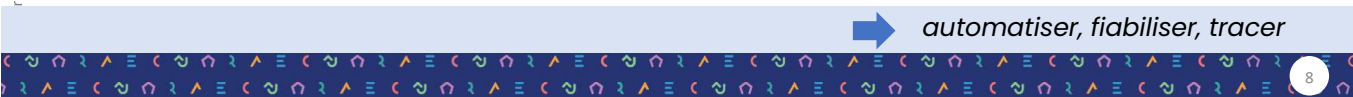
## Programme E2E Dépenses en Marchés publics

Refonte complète du processus :



Pilotes 2024 avec plusieurs AG/DG (en partenariat avec ETNIC)

Direction Générale du Budget et des Finances



→ automatiser, fiabiliser, tracer

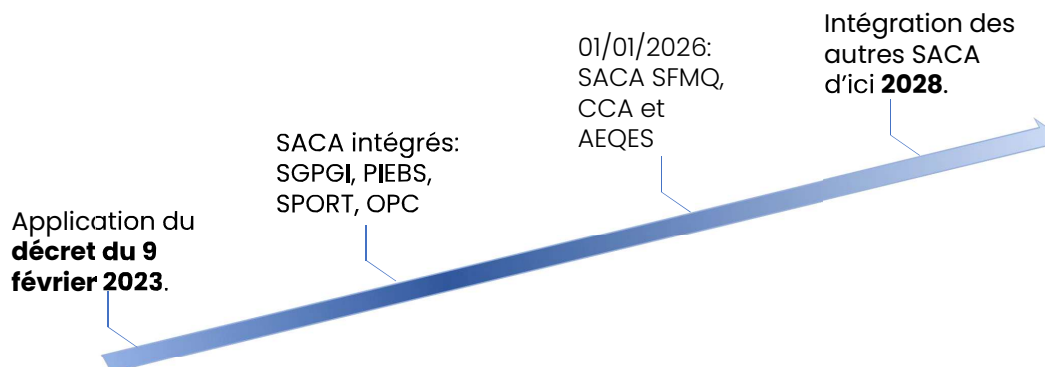
## Projet Recettes & Créances

Intégration des **recettes et créances** du MFWB dans SAP



- Centralisation des encaissements.
- Fiabilisation de la trésorerie.
- Suivi complet des droits constatés.

## Projet d'intégration progressive des SACA



## Projet de reporting financier



Mise en place d'**outils intégrés**  
de **reporting** (via SAP BW, Denodo)

irection Générale du Budget et des Finances



*Vision consolidée des finances*

11

## Interfaçages applicatifs



SUBSIDE



ULIS



WEBDETTE

ERP



*Réduire les doubles encodages & renforcer la traçabilité*

12

irection Générale du Budget et des Finances

## Conclusion

“ *Nous passons d’une logique de conformité à une logique de fiabilité et de transparence* ”