

PARLEMENT
DE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

SESSION 2025-2026

03 JUILLET 2026

RAPPORT

DE LA COUR DES COMPTES SUR LES PROJETS INFORMATIQUES DE GESTION DES
CARRIÈRES DES PERSONNELS DE L'ENSEIGNEMENT EN COMMUNAUTÉ
FRANÇAISE



Cour des comptes



Projets informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française



Rapport de la Cour des comptes transmis au Parlement de la Communauté française
Bruxelles, juin 2026



Cour des comptes

Projets informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française



Rapport adopté le 16 juin 2026 par la chambre française de la Cour des comptes

Projets informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française

La Cour des comptes évalue dans ce rapport la conduite des projets d'informatisation de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement.

À l'issue de cette analyse des principales tentatives mises en œuvre par la Communauté française pour assurer sa modernisation informatique, la Cour des comptes relève que l'échec d'une ambition globale est compensé par le déploiement de solutions ponctuelles. Ainsi, bien que le projet Gesper n'ait pas abouti, il a malgré tout permis de fluidifier la transmission des données utiles à la fixation des droits pécuniaires individuels et au calcul de la paie.

Il n'en reste pas moins que la maturité du système informatique au service de l'administration de l'enseignement reste insuffisante pour optimiser la limitation des paiements indus et pour assurer la maîtrise de la masse salariale à partir d'une information exhaustive et fiable. À titre d'exemple, l'augmentation de la qualité du traitement de l'information relative aux charges organiques et budgétaires résulte moins d'une amélioration technologique que d'un investissement des ressources humaines du ministère de la Communauté française et plus particulièrement de l'Administration générale de l'enseignement.

Ce constat des limites des réalisations informatiques est notamment lié aux déficiences de la gouvernance et de la performance de l'Etnic (Entreprise des technologies numériques de l'information et la communication).

La Cour des comptes relève que si cette situation a donné lieu à une série de mesures correctrices prises à l'initiative des gouvernements de la Communauté française, elle n'a cependant pas remis en question le choix de confier en 2002 l'informatisation des services du ministère de la Communauté française à l'Etnic. En 2025, le gouvernement de la Communauté française a d'ailleurs eu recours à un « manager de transition » pour pérenniser ce choix stratégique.

Lancé en 2022, le projet dit « Cepage » est le nouveau véhicule d'une modernisation de la gestion des carrières des enseignants, incluant la mise en place d'un nouveau moteur de paie. Il est prévu de confier ce projet, par le biais de l'Etnic, à un prestataire privé. Depuis 2025, la Communauté française recourt à un consultant pour rédiger un cahier spécial des charges. La Cour des comptes recommande que soit menée une analyse des coûts mis en l'occurrence à charge des budgets de l'Etnic et des services du ministère pour que cette hybridation des interventions du secteur public et du secteur privé satisfasse au principe d'efficience.

En l'état, la Cour des comptes constate que le cadre de gestion, et en particulier des carences dans le suivi des projets, ne permettent pas de disposer d'un historique des coûts. La Cour constate également un déficit d'évaluation du coût à venir de la mise en place de la plate-forme Cepage. Des montants de 35,2 millions d'euros comme 95,7 millions d'euros ont été avancés, mais ces estimations ne sont ni étayées ni actualisées.

En outre, vu les échecs et retards qui émaillent la modernisation de l'informatisation de la gestion des carrières des membres du personnel de l'enseignement, la Cour des comptes recommande d'évaluer les risques d'obsolescence du moteur de paie actuel, conçu au cours des années 1970.

La Cour des comptes recommande également à l'Etnic et au ministère de la Communauté française d'informer le gouvernement des résultats d'une analyse de la soutenabilité financière et opérationnelle de la continuité d'un service de la paie assuré gratuitement au bénéfice des pouvoirs organisateurs de l'enseignement sur la base de l'article 36 de la loi dite du pacte scolaire.

Enfin, la Cour des comptes recommande de subordonner la poursuite du projet Cepage, et plus particulièrement l'appel d'offres envisagé, à une analyse des difficultés récentes rencontrées par des projets informatiques de grande ampleur à d'autres niveaux de pouvoir.

Chapitre 1

8		8
1.1	Contexte de l'audit	8
1.2	Approche d'audit	9
1.2.1	Audits antérieurs de la Cour des comptes	9
1.2.2	Périmètre, méthode et calendrier de l'audit	10

Chapitre 2

Produits de l'informatisation		12
2.1	Mise en service du moteur de paie historique	12
2.1.1	Prémisse d'une prise en charge	12
2.1.2	Réalisation d'un moteur de paie	12
2.2	Développement d'un système d'information de l'enseignement	12
2.2.1	D'un projet «GRH» à un projet «SIE»	12
2.2.2	Réalisations dans le cadre du SIE	13
2.3	Renouvellement de l'intégration informatique de l'enseignement	15
2.3.1	D'un projet «SIE» à un projet «Cepage»	15
2.3.2	Réalisations dans le cadre du projet Cepage	16
2.3.3	Limites	17
2.4	Maturité du système informatique existant	17

Chapitre 3

Cadre de gestion de l'informatisation		19
3.1	Réformes de la fonction informatique	19
3.1.1	Création de l'Etnic (2002)	19
3.1.2	Nouveau décret (2018)	20
3.1.3	Limites	21
3.1.4	Consolidation de l'intégration fonctionnelle	22
3.2	Réformes de la fonction d'administration de l'enseignement	23
3.2.1	Fusions administratives au sein du ministère (2014)	23
3.2.2	Création de WBE (2019)	24
3.2.3	Pacte pour un enseignement d'excellence (depuis 2017)	24
3.2.4	Limites	25
3.2.5	Consolidation de l'intégration fonctionnelle	25
3.3	Cadre de gouvernance	26
3.3.1	Décret du 25 octobre 2018	26
3.3.2	Arrêté du 7 mars 2024	27
3.3.3	Limites	27
3.3.4	Consolidation des priorités stratégiques	28
3.4	Gestion des investissements	29
3.4.1	Coûts des projets informatiques	29
3.4.2	Économies attendues des projets informatiques	31
3.4.3	Financement des projets informatiques	32
3.5	Gestion des risques et continuité du service	33

Chapitre 4

Conclusions et recommandations	35
--------------------------------	----

Annexe

Réponse de la ministre-présidente en charge du Budget et de l'Enseignement supérieur; de la première vice-présidente et ministre de l'Éducation et de l'Enseignement pour adultes; de la ministre de la Fonction publique et de la Simplification administrative	38
--	----

PROJETS INFORMATIQUES
DE GESTION DES CARRIÈRES
DES PERSONNELS
DE L'ENSEIGNEMENT
EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

Chapitre 1

Introduction

1.1 Contexte de l'audit

La gestion de la carrière et de la paie des membres des personnels de l'enseignement est assurée, quel que soit le réseau, par les services de la Communauté française. Elle constitue un domaine particulièrement exposé, en raison de l'ampleur des effectifs concernés (plus de 150.000 agents), du nombre élevé des établissements (plus de 2.700) et des pouvoirs organisateurs (plus de 1.000), et du poids significatif des dépenses de personnel. Au budget initial 2026, celles-ci s'élèvent en effet à 7,1 milliards d'euros et représentent 86,2 % du budget de l'Éducation et de l'Enseignement pour adultes¹.

Dans cet environnement, le gouvernement et les services de la Communauté française assurent une fonction de régulation qui n'a pas suscité le développement d'un système de traitement de l'information unique et intégré au même rythme que celui de la modernisation technologique. Malgré une centralisation de la gestion de la paie et le recours à certaines évolutions technologiques, cette gestion reste confrontée non seulement à l'échelle de la population des « clients » institutionnels (les pouvoirs organisateurs) et particuliers (les membres du personnel), mais aussi à la complexité des statuts et, dès lors, à celle des carrières individuelles.

Aussi, l'informatisation accrue de l'Administration générale de l'enseignement (AGE) fait face à plusieurs enjeux.

Le premier est de produire des données exhaustives et fiables pour soutenir la décision politique et piloter la programmation budgétaire. Il s'agit de pouvoir maintenir les finances publiques de la Communauté française à l'intérieur d'une trajectoire pluriannuelle contribuant au respect par la Belgique des critères européens de convergence. Il importe en conséquence que les prévisions budgétaires, dont les projections d'évolution de la masse salariale, soient les plus fines possibles et que les besoins de financement soient calculés sur la base d'un usage optimal de l'information.

Le deuxième enjeu est de garantir la régularité des rémunérations individuelles versées aux membres des personnels de l'enseignement et d'assurer leur exactitude et ponctualité. La détermination des droits des agents doit reposer sur une information complète et actuelle. Elle demande que les prestations assurées par le personnel soient conformes non seulement aux statuts mais également aux règles qui gouvernent l'organisation des établissements en termes de capacité de recrutement et de taille des classes. Elle suppose d'éviter les paiements indus et, à défaut, de les récupérer.

Le troisième enjeu est enfin de contribuer à une circulation fluide des informations entre les membres des personnels (bénéficiaires de la paie), les pouvoirs organisateurs de l'enseignement (employeurs) et les services de l'AGE (opérateurs de la paie), en lien avec les administrations fédérales du SPF Finances, de l'ONSS et du SFP.

¹ Parlement de la Communauté française, 21 novembre 2025, [620 \(2025-2026\) - n°1 \(Annexe 1\)](#), *Projet de décret contenant le budget des dépenses de la communauté française pour l'année budgétaire 2026*, Exposé général, p. 45, [budget-finances.cfwb.be](#).

En Communauté française, la complexité des statuts administratif et pécuniaire découle de la grande diversité de textes dont ils sont composés. De plus, l'évolution permanente de la législation et de la réglementation de l'enseignement, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du pacte pour un enseignement d'excellence, influence, jusque dans ses aspects informatiques, la détermination des droits des membres du personnel à un emploi et de leur rémunération.

Par ailleurs, les effectifs ne représentent pas seulement un volume exceptionnel. Ils se distinguent aussi par la diversité des métiers (pédagogiques, administratifs, paramédicaux ou ouvriers), par la nature des titres ou fonctions reconnaissant les qualifications personnelles, par la somme des prestations individuelles et par les lieux de travail.

Enfin, particulièrement lorsqu'il s'agit de l'enseignement obligatoire, les effectifs pédagogiques ne sont pas stables mais caractérisés par une rotation, résultant de la pyramide des âges, d'une instabilité professionnelle en début de carrière et d'un statut qui ouvre aux agents différentes possibilités d'absences rémunérées.

En résumé, l'objectif d'une modernisation informatique de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement est autant de favoriser l'agilité d'un système scolaire qui est l'objet de réformes structurelles que de fournir un dispositif capable de produire des données de qualité pour piloter des ressources humaines et financières.

1.2 Approche d'audit

1.2.1 Audits antérieurs de la Cour des comptes

En mars 2018, la Cour des comptes a publié un rapport d'audit du paiement des traitements et subventions-traitements des membres du personnel enseignant de l'enseignement obligatoire et de promotion sociale². Cet audit actualisait les constats de contrôles antérieurs, en particulier l'audit consacré à la paie des enseignants de mars 2004³.

Les principaux constats posés par la Cour des comptes portaient sur des objectifs de qualité de la paie non atteints et un processus de gestion exposant à des erreurs de rémunération, du fait notamment du caractère inabouti du système d'information de l'enseignement, de l'obsolescence du moteur de paie Rémunération-Loon 10 (RL10) utilisé depuis les années 1970 ainsi que du déploiement limité du programme Desi destiné à une gestion intégrée des données.

² Cour des comptes, *29^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, mars 2018, p. 39-156, courdescomptes.be.

³ Cour des comptes, *Le paiement des enseignants*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, mars 2004, 108 p.; «La rémunération du personnel de l'enseignement de promotion sociale de la Communauté française», *20^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, décembre 2008, p. 49-61; «La rémunération du personnel de l'enseignement de promotion sociale subventionné par la Communauté française», *21^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, décembre 2009, p. 108-124; «La rémunération du personnel de l'enseignement secondaire organisé par la Communauté française», *25^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, décembre 2013, p. 89-116; «La rémunération du personnel enseignant de l'enseignement secondaire ordinaire subventionné par la Communauté française», *26^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, février 2015, p. 65-103; «Le paiement du personnel enseignant de l'enseignement supérieur artistique de la Communauté française», *31^e Cahier d'observations – Fascicule II*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, novembre 2019, p. 63-81; *34^e Cahier d'observations – Fascicule I^{er}*, rapport au Parlement de la Communauté française, chapitre 4: Examen des procédures internes, 4.4 Cycle des dépenses de personnel de l'enseignement, Bruxelles, octobre 2022, p. 72-80, courdescomptes.be.

En octobre 2022⁴, la Cour des comptes a publié un suivi des recommandations de cet audit. Ce suivi a témoigné du caractère toujours contemporain de difficultés affectant le développement et la mise en service d'un système d'information intégré de l'enseignement (SIE).

La Cour des comptes a dès lors décidé de dresser, à moyen terme, un état des lieux de la refonte du SIE, annoncée en 2022⁵, et d'en apprécier l'évolution, en ciblant la question de la conduite des projets d'informatisation de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement.

1.2.2 Périmètre, méthode et calendrier de l'audit

La Cour des comptes a annoncé l'audit le 20 février 2024 au ministre-président et ministre de l'Enseignement de promotion sociale, au vice-président et ministre du Budget et de la Fonction publique, à la ministre de l'Éducation, à la ministre de l'Enseignement supérieur, au secrétaire général du ministère de la Communauté française, à l'administrateur général de l'Enseignement, et à l'administrateur général de l'Entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication (Etnic).

L'audit est organisé autour de trois questions :

- Quel est le niveau de maturité atteint par le système informatisé de gestion des carrières des personnels de l'enseignement de la Communauté française ?
- Dès lors que le programme Gesper de modernisation du système n'a pas répondu de manière performante aux exigences et aux besoins des parties prenantes, quels en sont les principales causes et les principaux effets, notamment sur les plans stratégique, organisationnel et financier ?
- Les mesures correctrices prises sont-elles de nature à améliorer le niveau de performance de la conduite des projets d'informatisation de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française ?

L'audit n'a pas couvert les systèmes propres aux universités, qui perçoivent une allocation de fonctionnement et rémunèrent directement leurs personnels. Il a en revanche couvert l'enseignement obligatoire et d'autres secteurs, dont ceux des académies de l'enseignement artistique à horaire réduit et des hautes écoles.

Visant une évaluation du pilotage des projets d'informatisation, le périmètre de l'audit a exclu l'analyse de la conformité de la gestion des carrières administrative et pécuniaire aux règles statutaires applicables ainsi que la vérification de la fiabilité de la fixation des rémunérations, de leur comptabilisation et paiement, au moyen d'applications informatiques. Il a également exclu l'examen de la légalité et de la régularité des marchés publics participant de cette gestion.

Les travaux ont été menés à l'appui d'analyses documentaires et d'entretiens avec des intervenants de l'AGE et de l'Etnic. La lenteur du développement de l'outil informatique dit Cepage, censé succéder au SIE mais dont l'implémentation n'est plus attendue avant 2030⁶, a conduit la Cour

4 Cour des comptes, 34^e Cahier d'observations – Fascicule II, rapport au Parlement de la Communauté française, chapitre 2 : Suivi des recommandations d'un audit thématique, Bruxelles, octobre 2022, p. 94-104, [courdescomptes.be](https://www.courdescomptes.be).

5 Une note au gouvernement du 1^{er} décembre 2022, notamment dédiée à la « Mise en place d'une nouvelle plate-forme pour la gestion de la carrière administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement », indique en page 10 que « L'Etnic et l'AGE se fixent comme objectif le déploiement de la nouvelle plate-forme dans les 4 à 5 ans maximum ».

6 Estimations confirmées par l'AGE le 15 janvier 2026.

des comptes à arrêter l'essentiel de ses travaux d'audit en 2025. Une veille, incluant de derniers entretiens avec des responsables de l'AGE et de l'Etnic, a été maintenue jusqu'en janvier 2026 à des fins d'actualisation.

La Cour des comptes a transmis en avril 2026 son projet de rapport à la ministre-présidente en charge du Budget et de l'Enseignement supérieur, à la première vice-présidente et ministre de l'Éducation et de l'Enseignement pour adultes, à la ministre de la Fonction publique et de la Simplification administrative, à la secrétaire générale a.i. du ministère de la Communauté française, à l'administrateur général a.i. de l'Enseignement ainsi qu'à l'administrateur général de l'Etnic.

Une réponse a été apportée, le 28 mai 2026, par l'administrateur général de l'Etnic et, le 5 juin 2026, par les trois ministres précitées du gouvernement de la Communauté française.

Chapitre 2

Produits de l'informatisation

2.1 Mise en service du moteur de paie historique

2.1.1 Prémisse d'une prise en charge

La prise en charge d'un service de la paie au bénéfice de personnels de l'enseignement se fonde, à titre principal, sur l'article 36, § 1^{er}, de la loi du 29 mai 1959 dite du pacte scolaire. Selon cette disposition, alors que « *les subventions de fonctionnement sont payées au pouvoir organisateur de chaque établissement* », l'« *État paye directement et mensuellement les subventions-traitements aux membres du personnel des établissements subventionnés* »⁷. Ainsi, l'article 36, § 1^{er}, instaure un prolongement procédural au contenu de l'article 26 de la même loi qui fixe que « *les pouvoirs organisateurs des établissements subventionnés sont tenus d'accorder aux membres laïcs de leur personnel visés à l'art. 27 des rétributions au moins égales aux subventions-traitements accordées par l'État pour les intéressés* ».

2.1.2 Réalisation d'un moteur de paie

Les débuts de l'informatisation de la gestion de la paie des personnels de l'enseignement suivent l'adoption de la loi du pacte scolaire. En 1969, un centre informatique est chargé de la poursuite de cet objectif au sein du ministère de l'Éducation nationale.

Dans les années 1970, l'informatique de gestion destinée aux grandes organisations se développe à un rythme soutenu et touche progressivement tous les domaines. C'est dans ce contexte qu'a été conçu le moteur de paie RL10. Programmé en Cobol, langage rapidement devenu à cette époque la référence pour la création d'applications de gestion⁸, RL10 vise à tirer bénéfice des avantages offerts par l'informatisation. Il permet de dépasser le stade de la mécanographie ainsi que de l'usage des fiches perforées pour réduire les tâches manuelles et rendre possible le stockage et le traitement de grandes quantités de données. Ensuite, dans les années 1980, les premières applications contribuant à la gestion des établissements scolaires ont vu leur apparition.

2.2 Développement d'un système d'information de l'enseignement

2.2.1 D'un projet « GRH » à un projet « SIE »

Début des années 1990, les Communautés se sont vu transférer l'essentiel des compétences en matière d'enseignement, en ce compris le paiement des rémunérations aux personnels. Compte tenu des évolutions technologiques intervenues depuis les années 1970 et 1980, la Communauté française décide une modernisation des outils informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement. En 1994, elle confie un premier projet dit « GRH » (pour gestion des ressources humaines) à des consultants externes. La mise en œuvre échoue et le projet est abandonné en 2000.

⁷ Loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement.

⁸ Créé en 1959, Cobol est l'acronyme de *COmmon Business Oriented Language*, c'est-à-dire un langage spécialement conçu pour la programmation d'applications de gestion, applications pour lesquelles il est alors rapidement devenu le langage de référence. Jugé vieillissant, le langage Cobol est toujours massivement employé dans les systèmes bancaires, d'assurances ou administratifs.

À la suite de cet échec et d'audits de l'organisation de l'informatique du ministère, une nouvelle architecture globale est envisagée par le gouvernement de l'époque⁹. La conception d'un projet dit « SIE » (pour système d'information de l'enseignement) est confiée à l'Etnic, un nouvel organisme public créé en 2002, entre autres à cet effet.

La Communauté française inaugure ainsi deux chantiers au tournant des années 2000 : l'un dédié à la gestion administrative de l'enseignement, l'autre à celle du numérique éducatif¹⁰.

2.2.2 Réalisations dans le cadre du SIE

2.2.2.1 Objectifs

Ce projet vise à une amélioration de la qualité du service de paie par l'intégration de différents modules destinés à faciliter la gestion des carrières administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement. Il s'agit de remplacer RL10 et de généraliser la circulation électronique de l'information administrative. L'objectif est d'optimiser la gestion des dossiers des membres des personnels en même temps que de rationaliser la charge de travail, tant des agents chargés de la fixation et de la liquidation des traitements au sein de services déconcentrés du ministère (services FLT) que des personnels administratifs et de direction des écoles.

Le projet de SIE est composé de trois modules¹¹ :

- « Gesper » est conçu pour gérer les personnels. Il couvre notamment la gestion des signalétiques, désignations et affectations, des absences et des anciennetés individuelles, soit l'ensemble des éléments ou événements qui déterminent les droits des membres du personnel au regard des statuts administratif et pécuniaire. Vu la corrélation entre la situation administrative du membre du personnel et la détermination des droits individuels en termes de rémunération mensuelle, l'adaptation du moteur de la paie complète logiquement Gesper.
- « Geste » est conçu pour favoriser la gestion des établissements sous l'angle de la détermination des moyens en termes de ressources humaines finançables et d'octroi de moyens de fonctionnement. De ce fait, il couvre l'ensemble des besoins non personnalisables entre les élèves et les enseignants, comme le financement des établissements scolaires, la gestion de l'offre de l'enseignement, la valorisation des grilles horaires, le calcul des emplois, etc.
- « Alien » est conçu pour regrouper les autres développements informatiques qui n'appartiennent ni à Geste ni à Gesper. Ces derniers développements concernent notamment la médecine du travail et les allocations d'études.

9 Parlement de la Communauté française, *Projet de décret portant création de l'Etnic, rapport présenté au nom de la Commission des finances, du budget, des affaires générales, de l'organisation de l'assemblée, du règlement et de la comptabilité*, Rapport de commission présenté au nom de la Commission des Finances, du Budget, des Affaires générales, de l'Organisation de l'Assemblée, du Règlement et de la Comptabilité - Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles / Communauté française, 28 février 2002 (DOC 238/3), p. 2., pfbw.be.

10 Le présent rapport n'aborde pas la question du numérique éducatif. La Cour des comptes a publié en mai 2024 un rapport d'audit sur la stratégie numérique de la Communauté française dans l'enseignement obligatoire. Voir Cour des comptes, *Stratégie numérique de la Communauté française dans l'enseignement obligatoire*, rapport au Parlement de la Communauté française, Bruxelles, mai 2024, 59 p., courdescomptes.be.

11 Voir Documents « historiques » de présentation Powerpoint des projets Enseignement, réalisés par l'Etnic et internes à l'administration : « DESI – Présentation », document de juin 2006 présentant le projet et ses avancées, mis à jour au 24 juillet 2015 et « Paysage FWB », document de mars 2003 présentant l'architecture fonctionnelle du projet SIE, mis à jour au 17 juillet 2015.

2.2.2.2 Mise en œuvre

Les applications du module Gesper sont développées dans une logique de réalisation au fil du temps, sans systématiquement reposer sur des analyses préalables détaillées et concertées.

Aussi, Gesper est composé d'une constellation d'applications. Au sein de cette constellation, chaque application est moins pensée comme l'élément d'un système de gestion que comme la recherche d'une réponse à un besoin ponctuel jugé prioritaire, en fonction des moyens mobilisables lors de son développement. Gesper est dès lors devenu un ensemble complexe de référentiels et d'applicatifs, dont plusieurs programmés en EGL¹², peu intégrés. Début 2026, si la dénomination de Gesper est moins usitée, la pratique du développement informatique reste conforme à son inspiration.

Malgré ces limites, les applicatifs mis en production ont contribué et contribuent encore au fonctionnement des services de l'AGE. Ceci peut être illustré par le regroupement, réalisé ci-après à des fins de présentation, d'outils dont les fonctionnalités sont très différentes¹³.

Référentiels de données

Des outils dédiés à la gestion de bases de données permettent aux services FLT de disposer d'inventaires indispensables au fonctionnement de l'enseignement comme les données personnelles nécessaires aux relations du ministère avec les membres des établissements.

Dans ce contexte, Fadi est une application dédiée à la gestion administrative des fonctions, des absences et des diplômes à partir de la constitution d'un référentiel unique et structuré.

Cette application comprend les modules Fadi-Fonction (répertoire des fonctions pouvant être exercées par les membres des personnels), Fadi-Absences (inventaire des congés, absences et disponibilités prévues par les statuts ainsi que les conséquences de ces absences sur les carrières administrative et pécuniaire des membres des personnels) et Fadi-Diplômes (nomenclature des titres et diplômes délivrés dans l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française)¹⁴.

Sens est une autre base de données importante, dans la mesure où elle enregistre les informations signalétiques telles que les noms, prénoms, adresses, comptes en banque, titres et diplômes des personnels de l'enseignement.

¹² EGL (Enterprise Generation Language) est un langage de programmation, conçu pour le développement d'applications de gestion et dorénavant considéré comme obsolète ou en déclin (comparativement à des langages plus récents type Java).

¹³ Geste (« Gestion des établissements ») comprend également une grande diversité de modules applicatifs tels que ACISE (référentiel indices socio-économiques), Manolo (subvention et labellisation manuels scolaires et autres ressources pédagogiques), Primver (application de gestion des structures des établissements du fondamental obligatoire), Goss (Gestion de l'organisation des structures de l'enseignement secondaire ordinaire), Siges (Système de gestion des structures de l'enseignement spécialisé), Spes (application structure de l'enseignement spécialisé), Archibus (cadastre du matériel utile à l'enseignement qualifiant), Cafe (Centralisation des applications de financement de l'enseignement, programme de calcul des subventions de fonctionnement), Gale (Gestion et paiements de diverses subventions et dotations), Dadi (données authentiques diplômés).

¹⁴ Système d'information de l'Enseignement SIE, document Etnic portant historique, description et état des lieux du projet au 23 janvier 2016.

Traitements de données

Un autre groupe d'applications est destiné à servir de support à la gestion administrative et à faciliter l'interaction entre les services du ministère et les enseignants.

Ce groupe comprend notamment¹⁵ :

- Primoweb, outil d'administration des candidatures à un emploi pédagogique qui permet aux titulaires d'un diplôme d'identifier les fonctions auxquelles ils peuvent postuler au sein des différents niveaux de l'enseignement obligatoire ;
- Valexu¹⁶, application qui permet aux membres du personnel, voire à des tiers tels que de précédents employeurs, d'introduire une demande de valorisation de l'expérience utile dans le cadre de la détermination de leurs droits par l'administration ;
- Desi-RL10, application destinée à augmenter la performance du moteur de paie historique en l'alimentant avec le maximum de données administratives¹⁷ utiles à une détermination précise et fiable des rémunérations individuelles.

Après une longue phase de conception, le projet Desi-RL10 a été lancé en 2016. Son fonctionnement consiste principalement en la production, à partir des données pécuniaires traitées par l'application Desi, de « lignes » d'informations conformes au fonctionnement du moteur de paie RL10.

Selon les dernières informations disponibles¹⁸, les données de 27.216 membres du personnel payés par la Communauté française sont traitées par Desi-RL10 tandis que le moteur de paie se réfère à 151.180 matricules individuels¹⁹.

En d'autres termes, l'application est encore actuellement limitée au paiement des membres du personnel sous statut de temporaires. Son extension aux personnels de l'enseignement nommés à titre définitif, attendue d'abord en 2018 et ensuite en 2023, est maintenant prévue en 2026.

2.3 Renouvellement de l'intégration informatique de l'enseignement

2.3.1 D'un projet « SIE » à un projet « Cepage »

En juillet 2022, chargés par le gouvernement de faire le point sur la modernisation informatique de la gestion de l'enseignement, le ministre de la Fonction publique et la ministre de l'Éducation concluent à l'« *obsolescence généralisée des systèmes et outils* »²⁰ mis à la disposition de l'AGE et constatent des difficultés importantes rencontrées par les services FLT.

L'échec du déploiement d'un SIE ne signifie pas un enlèvement complet de l'informatisation de la Communauté française ou même de la modernisation technologique de l'AGE. Il signifie en

15 Outre les 3 exemples significatifs présentés, des modules ont encore été prévus au fil des années de développement pour la gestion des indus de traitement (INDUS), le relevé des absences pour maladie (AMED), la déclaration des risques sociaux (DRS), les désignations temporaires (TEMP), les réaffectations (REAFF), les accidents du travail (ACCITRAV).

16 Circulaire 8169 de la Communauté française du 30 juin 2021, Valorisation de l'expérience utile: Application VALEXU, gallilex.cfwb.be.

17 Ces données étant issues de DESI, module central de gestion des prestations, désignations, absences et de l'ancienneté pécuniaire des membres des personnels de l'enseignement.

18 Les données citées ici se réfèrent à l'année 2024.

19 Information transmise par l'AGE par courriel du 18 août 2025.

20 Note au Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, *Mise en place d'une nouvelle plate-forme pour la gestion administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement (document non publié)*.

revanche l'enlisement du traitement intégré des données susceptible d'offrir aux gestionnaires une vision à 360 degrés, c'est-à-dire concrètement et principalement, capable de corréler la gestion des établissements en termes d'encadrement et celle des personnes en termes de rémunération.

Cette intégration n'en reste pas moins nécessaire pour s'assurer de la légalité d'un financement des établissements et des personnels de l'enseignement par le budget de la Communauté française, de sorte qu'un nouveau projet « Cepage » (pour carrière des enseignants : paie et gestion) est envisagé par le gouvernement comme un nouveau moteur de paie mais aussi une plate-forme à destination de ses usagers.

2.3.2 Réalisations dans le cadre du projet Cepage

2.3.2.1 Objectifs

Le projet d'intégration informatique Cepage s'articule autour de cinq axes :

- le développement d'une plate-forme garantissant la sécurité, la qualité et l'historique des données administratives ;
- la conformité stricte de l'outil avec les exigences légales et réglementaires (statuts, protection des données, etc.) et avec les exigences opérationnelles du fédéral (sécurité sociale, fiscalité, etc.) ;
- l'application du principe *only once*, c'est-à-dire une exploitation à partir d'une collecte unique de données des usagers ;
- la maîtrise du volet budgétaire des charges organiques et des charges budgétaires des traitements, par l'implémentation d'un contrôle efficient et intégré entre le cadre d'emploi et les attributions ;
- la production de données utiles au pilotage des établissements, à la prise de décision politique et au rapportage.

2.3.2.2 Mise en œuvre

En 2023, une première phase, préliminaire, a intégré une comparaison de la situation de la Communauté française, en termes de choix stratégiques et de développement d'outils informatiques, à celle d'autres entités, parmi lesquelles les Communautés flamande et germanophone.

Une seconde phase a été ouverte par la décision d'externaliser la préparation d'un cahier spécial des charges. Pour ce faire, un premier marché public a été lancé, le 15 mars 2024. Ce premier marché n'a pas été attribué dès lors qu'une seule offre a été introduite.

Le 25 octobre 2024, le nouveau gouvernement a décidé de faire un nouvel appel à la concurrence.

La fin de la mission du consultant, désigné en 2025, est attendue en 2026. L'appel d'offres nécessaire au développement proprement dit du projet Cepage devant attendre la finalisation du cahier des charges auquel le consultant contribue dans le cadre de prestations dont le coût a été estimé à 3,7 millions d'euros²¹, l'attribution du marché ne pourra avoir lieu avant 2027.

Selon l'AGE, «*la livraison des premiers modules développés de Cepage*» est attendue «*à l'horizon 2030*»²².

²¹ Le marché a été attribué par le gouvernement en sa séance du 24 octobre 2025.

²² Courriel de l'AGE daté du 30 janvier 2026.

2.3.3 Limites

Au-delà de problèmes intrinsèques à l'organisation interne de la Communauté française, la progression de sa modernisation informatique rencontre plusieurs obstacles supplémentaires²³.

La Communauté française doit faire évoluer ses outils informatiques au gré des réformes de l'enseignement qu'elle adopte. Au cours des dix dernières années, la réforme des titres et fonctions et la réforme des rythmes scolaires ont notablement influé sur les travaux de développement informatique, sans que leur ampleur et calendrier puissent avoir toujours été anticipés.

Elle doit aussi s'adapter à la modernisation de l'informatique des parties prenantes avec lesquelles elle collabore, notamment l'administration fiscale et les institutions publiques de sécurité sociale. À titre d'exemple, peuvent être rappelés ici la mise en place de la Dimona et de la DmfA pour l'enregistrement de l'occupation des travailleurs²⁴, l'introduction du système Capelo pour la gestion des pensions²⁵, ou le recours à Publiato pour les déclarations d'accident du travail²⁶. L'obligation faite aux services publics d'utiliser ces systèmes en ligne représente un tournant dans la gestion des carrières administrative et pécuniaire de leurs personnels.

Plus généralement, la Communauté française est confrontée à une accélération du progrès technique, dont l'infrastructure *cloud* et l'intelligence artificielle ne sont que les derniers développements en date. Or, la lenteur de son adaptation accentue son retard technologique.

2.4 Maturité du système informatique existant

La Cour des comptes constate que le système informatique de gestion des carrières des personnels de l'enseignement repose sur le moteur de paie historique dit « RL10 », conçu dans les années 1970. L'essentiel de la contribution des services de la Communauté française à l'informatisation de l'AGE, en ce qui concerne la maîtrise de la masse salariale, tient plus aux adaptations de RL10 au cours des 30 dernières années qu'à une implémentation du projet SIE et à la réalisation d'autres ambitions, antérieures ou postérieures. À titre complémentaire, l'augmentation de la qualité du traitement statistique par le personnel de l'AGE de l'information extraite de RL10 a contribué à cette maîtrise.

La Cour des comptes observe que le projet SIE n'a pas permis d'unifier l'ensemble des données administratives et pécuniaires liées aux carrières dans l'enseignement. Gesper, censé constituer le pilier « *du cadre de l'emploi à la paie des personnels* », n'a pas évolué vers une architecture commune des applicatifs de l'enseignement. La fragmentation de ses outils et leur absence d'intégration complète avec Geste, censé constituer le pilier « *de l'élève au cadre d'emploi* », rendent dès lors fragile la fiabilité des données nécessaires à la gestion des droits individuels et des établissements.

23 Entretiens avec les représentants de l'AGE, de la DGPE, du CEN (centre d'expertise du numérique) et le gestionnaire du suivi du Comité de portefeuille AGE.

24 La Dimona (déclaration immédiate/*onmiddellijke aangifte*) informe l'ONSS du début et de la fin de l'occupation d'un travailleur. La DmfA (déclaration multifonctionnelle/*multifunctionele aangifte*) informe l'ONSS de la rémunération et du temps de travail d'un travailleur. Elles doivent être effectuées obligatoirement en ligne via le portail de la sécurité sociale depuis 2003.

25 Capelo (carrière publique électronique/*elektronische loopbaan overheid*) est la banque des données de carrière des personnels du secteur public pour le calcul des pensions. La transmission électronique des données est obligatoire depuis 2011.

26 Publiato est l'application utilisée par les services publics pour les déclarations à Fedris d'un accident du travail, de reconnaissance d'un accident, des incapacités liées à un accident et de clôture d'un accident. L'encodage électronique des déclarations est obligatoire depuis 2014.

La Cour des comptes considère qu'au regard des besoins, la maturité du système informatique existant au service de l'AGE est insuffisante. Ce système est inadapté aux enjeux, entre autres lorsqu'il s'agit :

- d'éliminer les erreurs de calculs et d'assurer la détection des indus tant en termes de financement d'emplois que de détermination du montant des rémunérations ;
- de permettre une explication et, dans la limite des réglementations, une résorption de l'écart entre charges organiques et budgétaires ;
- d'établir une prévision budgétaire pluriannuelle eu égard à l'évolution attendue des effectifs.

Sous ce dernier point, la Cour des comptes relève que la Communauté française s'est dotée par ailleurs d'un logiciel de projection de la masse salariale de l'enseignement, le simulateur dit « MaSala ». Cet outil, exploité par le CERPE²⁷, est présenté comme complémentaire aux instruments utilisés par l'AGE pour la détermination du budget et l'évaluation de réformes dans le secteur de l'enseignement. Construit en dehors de l'environnement mis au point par l'Etnic, MaSala réemploie néanmoins les données de base contenues dans le fichier des rémunérations et extraites de RLio.

²⁷ L'outil a été développé par le Centre de recherche en économie régionale et politique économique (CERPE) de l'Université de Namur en partenariat avec la Direction générale du pilotage du système éducatif de l'AGE. Voir Élodie Lecuire, Jean-Marc Paul & Henri Bogaert, *MaSala : Simulateur de la masse salariale dans l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles: Méthodologie, perspectives et scénarios*, Cahiers de recherche - Série Politique économique, numéro 118, vol. 2024/06, Centre de recherches en économie régionale et politique économique (CERPE), octobre 2024, pure.unamur.be.

Chapitre 3

Cadre de gestion de l'informatisation

3.1 Réformes de la fonction informatique

3.1.1 Création de l'Etnic (2002)

Au début des années 2000, la fonction informatique est assurée par le Service général de l'informatique et des statistiques et en particulier le CTI (Centre de traitement de l'information). Ce service regroupe alors les missions de traitement des données administratives (paie, carrières, statistiques scolaires), de gestion des mainframes et des anciennes applications (dont RL10 pour la paie) et de support technique aux services du ministère de la Communauté française.

En 2001, un audit réalisé par un prestataire privé à la demande du gouvernement fait état d'une situation critique, caractérisée par une absence de stratégie globale pour l'informatique de la Communauté française et par un manque de cohérence et de mutualisation des outils. Cet audit constate également :

- une dépendance à des systèmes vieillissants ;
- une capacité réduite d'intégration des technologies récentes ;
- des retards fréquents et des vulnérabilités dans les projets en ce qui concerne la gestion des données du personnel et des élèves ;
- un manque de transparence et de contrôle quant aux coûts réels des projets informatiques ;
- un rapportage lacunaire²⁸.

Écartant les options déjà utilisées d'une gestion interne de l'informatisation et du recours au secteur privé, le gouvernement opte pour la création, par décret du 27 mars 2002, d'un nouvel organisme d'intérêt public autonome, l'Etnic²⁹. Le décret exprime le choix de la Communauté française d'externaliser plusieurs volets de gestion de l'informatique de ses services tout en restant dans la sphère des services publics.

Les missions de l'Etnic au bénéfice du ministère, des organismes d'intérêt public et des cabinets ministériels de la Communauté française sont l'organisation et le développement de l'informatique, des réseaux, de la consultance informatique ainsi que de la production de données statistiques. Bien qu'exprimées en des termes généraux, elles sont destinées à satisfaire les besoins de la gestion administrative de l'enseignement par le ministère et plus particulièrement le besoin d'une modernisation de la gestion informatique des carrières péculiaires.

²⁸ Voir Parlement de la Communauté française, op. cit., p. 2 et suivantes.

²⁹ Décret du 27 mars 2002 portant création de l'Entreprise publique des technologies nouvelles de l'information et de la communication de la Communauté française (Etnic).

En l'occurrence, il est attendu de l'Etnic qu'elle contribue à la transformation numérique en s'appuyant sur une concentration de l'expertise et une logique de mutualisation, en termes de disponibilité des compétences et de rendement économique³⁰. En outre, la création de l'Etnic vise à limiter le risque de dépendance des administrations à l'égard de fournisseurs privés du secteur informatique.

3.1.2 Nouveau décret (2018)

Dix ans après la création de l'Etnic en 2002, une mission d'évaluation externe, à nouveau confiée à un prestataire privé, réalisée à la demande du gouvernement de la Communauté française³¹ révèle plusieurs faiblesses sur le plan de la maîtrise des choix technologiques et de la maintenance des outils et de l'infrastructure stratégique comme sur le plan de la réalisation des projets. Des carences de planification, de budgétisation, de management et de gestion du changement sont plus particulièrement mises en exergue.

Parmi les causes citées, revient celle d'un déficit de priorisation des tâches qui impacte l'allocation des ressources. Ainsi, la gestion des moyens dédiés à différents projets à partir d'une même enveloppe représente un obstacle à la priorisation des projets en général et au développement du SIE en particulier. Les projets dédiés à la gestion des carrières pécuniaires comme à la modernisation de la paie (Gesper/Desi) sont notamment impactés par cette situation. Les temps nécessaires à la réalisation des projets informatiques d'une telle ampleur sont longs et la disponibilité de l'Etnic limitée.

En 2017, l'Etnic s'engage dans une réforme interne de son organisation. Il s'agit de mettre en place un « fonctionnement en mode projet » qui consiste à « voir sa relation avec ses bénéficiaires évoluer d'un mode "prestataire-client" vers un partenariat avec responsabilité partagée ». Pour y parvenir, l'Etnic annonce « développer une approche globale, concertée et intégrée des projets IT avec ses usagers et clients » et précise qu'elle « évoluera progressivement vers un fonctionnement [...] par portefeuille de projets »³².

En 2018, le gouvernement de la Communauté française considère que « depuis 2002, l'Etnic a réussi à faire évoluer l'existant et à développer au fur et à mesure des applications et des services informatiques au profit des administrations fonctionnelles là où à l'origine il n'y avait pas d'informatique administrative cohérente »³³.

30 Dans le rapport de commission du 28 février 2002 sur le projet de décret portant création de l'Etnic, les avantages suivants étaient invoqués par le gouvernement à l'appui de la création de l'Etnic: une structure juridique combinant maintien du contrôle du gouvernement sur les objectifs et les fonctions stratégiques avec une souplesse de fonctionnement et une rapidité décisionnelle dans la mise en œuvre des moyens, adaptée aux nécessités des projets informatiques, une souplesse de statut pour attirer et conserver les compétences informatiques, une séparation administrative et budgétaire avec les services de la Communauté française de manière à identifier clairement tous les budgets informatiques, la possibilité de transfert de membres du personnel du ministère de la Communauté française ou d'autres entités administratives vers l'organisme d'intérêt public, la possibilité de collaborer ou de s'associer avec des personnes morales de droit public ou privé et ainsi de rationaliser la mise en œuvre des projets communs aux entités, comme par exemple l'acquisition du matériel et la gestion de la paie des agents, un regroupement des moyens humains et financiers que la Communauté française consacre aux projets informatiques, doc. parlement CF 238-3 (2001-2002).

31 Note d'orientation « Informatique administrative - réorganisation des organismes en charge de l'informatique administrative en FWB et en Wallonie », document établi en décembre 2013 en vue d'être présenté au gouvernement.

32 Rapport d'activités 2017, p. 25.

33 Parlement de la Communauté française, 3 octobre 2018, Doc 684 (2018-2019), *Projet de décret relatif à l'entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication de la communauté française (Etnic)*, 32 p., archive.pfwb.be.

Le décret du 25 octobre 2018, prolongé par un arrêté d'exécution du 1^{er} mars 2019, fait de l'Etnic un organisme administratif public de type A³⁴. Le décret de 2002, qui l'avait installé comme organisme d'intérêt public de type B, lui confiait la gestion informatique de la rémunération et de la carrière des personnels de l'enseignement sur la base des données fournies par les services de la Communauté française³⁵. Le nouveau texte³⁶ maintient cette mission d'« organisation », signifiant « répondre aux besoins fonctionnels des bénéficiaires » par, notamment, « l'identification, l'analyse, la spécification, la traduction, l'acquisition ou le développement, l'exploitation et le contrôle de solutions informatiques et numériques ».

3.1.3 Limites

En 2021, le gouvernement a confié au ministre en charge de l'informatique administrative la commande d'« une étude sur l'ensemble des moyens dédiés à l'informatique à la Communauté française »³⁷ pour en présenter les résultats au premier semestre 2022.

Les analyses menées par un consultant externe³⁸, dans le cadre d'un marché dont le coût a été évalué à 0,4 million d'euros, établissent que les projets informatiques de la Communauté française sont caractérisés par un déficit de gouvernance efficace, une gestion de la demande peu structurée et une fragmentation des outils et applications. Selon cette étude, cette situation a un impact sur les projets informatiques dédiés à l'enseignement. L'étude constate également que malgré des budgets en hausse, une partie importante des moyens n'est pas consommée.

Pour le surplus, le contrat d'administration de l'Etnic est le premier et, à ce jour, dernier document valable pour la seule période 2021-2024, adopté sur la base du décret du 5 octobre 2018 afin d'assurer « l'atteinte des objectifs IT et numériques de la Fédération Wallonie-Bruxelles » à partir de la définition de « lignes directrices »³⁹. Si ses contenus rendent compte d'une analyse interne des forces et faiblesses de l'organisme⁴⁰, il ne comprend pas de référence directe à la modernisation informatique de la gestion des carrières au sein de l'AGE ou à l'installation d'un nouveau moteur de paie.

De fait, l'Etnic ne s'est pas focalisé sur une assistance à l'AGE. Au contraire, son intervention a été prévue et maintenue en faveur d'autres clients parmi lesquels, outre les autres départements du ministère de la Communauté française, les services du Parlement⁴¹ et les organismes d'intérêt public de la Communauté française. Au fil des ans, l'ONE et différentes administrations ministérielles, autres que l'AGE, telles que l'Administration générale des maisons de justice sont aussi devenus des clients importants.

34 Décret du 25 octobre 2018 relatif à l'Entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication de la Communauté française (Etnic).

35 Article 3, § 1^{er}, A, 3^o, du décret du 27 mars 2002 précité.

36 Article 3, § 1^{er}, 1^o, a), alinéa 2, du décret du 25 octobre 2018 précité.

37 « Cette étude devra se pencher sur les moyens informatiques de l'ensemble des entités du périmètre afin notamment d'objectiver et de rationaliser le cas échéant, les demandes budgétaires liées aux développements informatiques, de faire la clarté sur l'ensemble des flux financiers et de proposer une trajectoire pour l'ETNIC au gouvernement » (Notes au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles relative à une étude sur l'ensemble des moyens dédiés à l'informatique à la Communauté française des 6 mai et 15 juillet 2021).

38 La lettre de mission adressée à Gartner Belgium Sprl le 5 octobre 2021 relative à ce « marché public de services portant sur des services de veille de conseil et d'aide à la décision dans le secteur des technologies numériques » demande une étude en deux phases : d'abord un « état des lieux en vue d'établir la base de référence des moyens informatiques et la performance par rapport aux pairs » et ensuite, la priorisation des « opportunités d'optimisation » et le développement d'une « feuille de route ».

39 Voir Etnic, *L'humain au cœur du numérique*, contrat d'administration de l'Etnic, p. 5, 2021, [etnic.be](https://www.etnic.be).

40 Idem, p. 46.

41 Bénéficiaire inséré dans le décret organique Etnic du 25 octobre 2018 par le décret-programme du 15 décembre 2021 portant diverses dispositions accompagnant le budget 2022.

Or, la gestion de projets par l'Etnic n'est pas à la hauteur de la diversité des clients et des besoins à satisfaire. Font défaut, comme l'ont indiqué les audits successifs à la demande du gouvernement ou de l'organisme, une hiérarchisation des objectifs et une priorisation des projets. De plus, l'Etnic a rapidement fait face à des difficultés opérationnelles notamment liées à l'instabilité du volume des ressources humaines disponibles. De la sorte, bien que l'Etnic contribue, notamment par la généralisation de l'introduction de systèmes de gestion électronique de documents (GED), à la modernisation de la fonction informatique dans différents secteurs de la Communauté française, son activité ne répond pas à tous les espoirs placés dans sa création. L'introduction de l'Etnic dans le dispositif administratif de la Communauté française se révèle insuffisante pour assurer une gouvernance de la transition numérique de celle-ci.

3.1.4 Consolidation de l'intégration fonctionnelle

La Cour des comptes rappelle qu'en 2002, l'Etnic a été créée afin de tirer bénéfice d'une mutualisation des ressources dédiées à l'informatique en Communauté française pour augmenter la disponibilité des compétences, maîtriser les dépenses et restreindre les risques de dépendance à l'égard de fournisseurs privés. La réforme de l'Etnic en 2018 a maintenu ces choix stratégiques et a laissé à l'organisme ses missions, dont celle de gestion informatique de la rémunération et de la carrière des personnels de l'enseignement.

La Cour des comptes souligne que plusieurs facteurs structurels ont cependant accru la dispersion des capacités de l'Etnic, faisant obstacle au bon exercice de cette mission, comme déjà relevé ci-avant :

- une qualification tardive des demandes de services informatiques⁴² et une absence de priorisation systématique de celles-ci, malgré la multiplicité des bénéficiaires internes et externes des services de l'Etnic ;
- une difficulté à absorber la charge de projets menés en parallèle, aggravée par l'instabilité du volume des ressources humaines effectivement mobilisées (tant au sein du prestataire Etnic, qu'auprès des services clients).

Pour le surplus, la Cour des comptes prend acte que, sur la base d'un inventaire par le gouvernement de la Communauté française, les problèmes structurels au sein de l'Etnic ont été considérés comme « courants dans la vie des organisations »⁴³.

La Cour des comptes prend également acte de l'introduction par le gouvernement d'une nouvelle mesure correctrice en 2025 en choisissant de recourir à l'intervention d'un « manager de transition » qui a pris ses fonctions au début du mois de septembre de la même année.

Comme expliqué en commission parlementaire, « sur la base de son diagnostic, [ce manager] a proposé au gouvernement un plan ambitieux, articulé en trois chantiers : le premier vise les urgences, le deuxième la montée en maturité de l'Etnic et le troisième concerne les investissements et les évolutions stratégiques à l'horizon 2029 dans l'optique de fournir une plate-forme numérique moderne à la Fédération Wallonie-Bruxelles »⁴⁴.

⁴² La qualification consiste en l'analyse structurée et documentée de l'objet d'une demande de services informatiques afin d'en déterminer la nature (développement, maintenance correctrice...), la criticité et la faisabilité, avant de l'orienter vers le département informatique compétent. Elle suppose que la demande présente un objet précis, expose clairement le contexte opérationnel et les impacts attendus.

⁴³ Parlement de la Communauté française, 18 novembre 2025, *Cric n°26-Sports5 (2025-2026)*, *Compte rendu intégral des séances du mardi 18 novembre 2025 de la commission des Sports, de la Fonction publique et de la Simplification administrative, des Médias et de la tutelle sur Wallonie-Bruxelles Enseignement*, p. 6, archive.pfwb.be.

⁴⁴ Idem.

Selon les explications fournies à la Cour des comptes, le recentrage de l'Etnic sur 44 projets et la priorité accordée aux besoins de l'AGE constituent les premières évolutions induites par le contexte.

La Cour des comptes estime à ce stade que, pour autant qu'elles aient lieu, la livraison et l'implémentation du projet Cepage seront des indicateurs du succès de cette nouvelle réforme de l'Etnic.

Sur la base des explications entendues, la Cour des comptes relève que le terme de l'engagement du manager actuel se situe en 2027, soit plusieurs années avant l'implémentation de Cepage attendue au plus tôt en 2030.

Dans sa lettre du 5 juin 2026, le gouvernement prend acte de la recommandation d'analyser la conservation d'une plus-value au recours par la Communauté française à un prestataire public unique aux fins de l'informatisation de ses services en général ou de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement en particulier. Il souligne également « *l'hybridation croissante des interventions et la nécessité d'en démontrer l'efficacité* ».

Dans son courrier du 28 mai 2026, l'administrateur général de l'Etnic se réfère à la nécessité de « *clarifier les responsabilités respectives des acteurs* ». Il ajoute que l'Etnic est « *responsable, dans son périmètre, de la conception, de la sécurisation, de l'intégration, de la maintenance et de l'évolution des solutions numériques confiées à son intervention. Elle contribue également à l'analyse d'impact, à l'évaluation des charges, à l'identification des risques techniques, à la définition des architectures cibles et à la continuité des services informatiques. Les administrations métiers restent responsables de l'expression du besoin, de la description des processus, de la validation fonctionnelle, de la qualité des données métiers, de la définition des règles applicables et des arbitrages relatifs aux exceptions, priorités et processus cibles. Les instances de gouvernance et le gouvernement sont responsables des arbitrages entre priorités, moyens, risques, périmètres, délais, modèles de financement et choix structurants d'organisation* ».

3.2 Réformes de la fonction d'administration de l'enseignement

3.2.1 Fusions administratives au sein du ministère (2014)

Lorsque l'informatisation des services en charge de l'enseignement au sein du ministère commence sa modernisation dans le cadre de la Communauté française, elle s'accomplit dans le contexte d'une division des compétences entre deux administrations générales : l'Administration générale de l'enseignement et de la recherche scientifique (AGERS) et l'Administration générale des personnels de l'enseignement (AGPE). La première est chargée de l'organisation du système scolaire et la seconde du paiement de la rémunération.

Avant la fusion de ces deux administrations générales, toute modernisation informatique devait être en mesure de satisfaire la demande respective de deux clients entre lesquels la coordination était faible. La mise en place de l'AGE relève donc, bien que ce n'en soit pas l'objet déclaré, d'une mesure correctrice des premières difficultés auxquelles l'entreprise d'informatisation est confrontée. Elle signifie concrètement l'inclusion au sein d'une administration unique des services en charge du paiement de rémunérations et de leurs homologues en charge des relations avec les établissements scolaires.

La fusion de deux administrations ne signifie cependant pas un basculement suffisant pour faciliter la mise en place d'un système informatique permettant de fluidifier la transmission et le traitement des données nécessaires à la gestion de la carrière pécuniaire des membres du personnel. D'une part, conformément à la *ratio legis* de la loi dite du pacte scolaire, les pouvoirs organisateurs conservent la qualité d'employeur et, à ce titre, communiquent au ministère de la Communauté française les éléments nécessaires à la fixation des rémunérations, à partir de documents dont la dématérialisation est progressive. D'autre part, la structure partiellement déconcentrée de l'administration des dossiers individuels des membres du personnel à partir des services locaux dits FLT demeure et constitue un élément de la complexité de la gestion informatique de la circulation de l'information.

En outre, la distinction entre les anciennes AGERS et AGPE est prolongée par la création de deux directions générales au sein de l'AGE respectivement spécialisées dans l'organisation de l'enseignement (DGEO) et la gestion des carrières administrative et pécuniaire (DGPE).

Dès lors, en ce qui concerne l'Etnic, la fusion des administrations ministérielles de l'enseignement constitue une plus-value limitée.

3.2.2 Création de WBE (2019)

La création de l'organisme Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) en 2019 entraîne un découplage des fonctions de pouvoir organisateur et de régulateur de la Communauté française et engendre un client supplémentaire pour l'Etnic.

La structure de gestion des ressources humaines est modifiée puisqu'une nouvelle Direction générale des personnels de l'éducation est installée au sein de WBE et spécialisée dans la gestion des carrières des agents employés dans les établissements dont l'organisme est le pouvoir organisateur⁴⁵.

L'attribution à WBE de la fonction de pouvoir organisateur ne remet toutefois pas en question la centralisation par le ministère du traitement de l'information, nécessaire à la paie, relative à la carrière individuelle des membres du personnel.

Au sein du ministère de la Communauté française, l'organigramme est adapté de manière à distinguer au sein de l'AGE une « Direction générale des personnels de l'enseignement organisé par la FW-B (WBE) » et une « Direction générale des personnels de l'enseignement subventionné »⁴⁶.

3.2.3 Pacte pour un enseignement d'excellence (depuis 2017)

Au sein du ministère de la Communauté française, l'AGE est sollicitée à au moins deux titres par les enjeux du numérique : d'une part, parce qu'elle intègre les services chargés de déterminer les droits des personnels de l'enseignement et cherche à renforcer le pilotage du système d'enseignement et la communication avec les parties prenantes à partir d'outils informatiques et, d'autre part, parce que l'AGE contribue à la production d'outils numériques au service de l'éducation.

⁴⁵ Wallonie-Bruxelles Enseignement, [Les instances de WBE, wbe.be](#).

⁴⁶ Fédération Wallonie-Bruxelles, [Organigramme, federation-wallonie-bruxelles.be](#).

Le pacte pour un enseignement d'excellence atteste l'importance accordée simultanément à l'informatique administrative et au numérique éducatif. De la première est attendue une simplification, notamment au service de la lisibilité des carrières et de l'élimination « *des retards ou des erreurs commises dans le traitement de données relatives à la carrière ou au salaire des enseignants* »⁴⁷. De l'autre, une intégration du numérique dans les contenus de l'enseignement en même temps que de nouveaux instruments au service des apprentissages⁴⁸.

Indépendamment de la promotion du numérique éducatif, le pacte pour un enseignement d'excellence signifie l'installation au sein du ministère de la Communauté française d'une architecture provisoire dédiée à la poursuite de projets ou « chantiers », qui, à son tour, sollicite les compétences de l'Etnic pour le développement de nouveaux outils⁴⁹, tels que les applications « pilotage » et « DAccE » (dossier d'accompagnement de l'élève).

3.2.4 Limites

Les réformes des structures administratives de la gestion de l'enseignement au sein du ministère de la Communauté française ont offert des opportunités pour moderniser le système informatique et réorganiser la fonction informatique. Ces opportunités n'ont pas été suffisamment exploitées.

Si deux administrations générales ont été fusionnées à l'intérieur de la nouvelle AGE, la répartition des tâches entre les deux anciens départements est prolongée par la séparation entre les services en charge de la gestion de l'organisation scolaire (DGEO) et de la gestion des carrières des personnels (DGPE).

Parallèlement à la refonte de la gestion administrative de l'enseignement au sein du ministère, un plan de développement informatique, adopté le 30 novembre 2021 et annexé au contrat d'administration du ministère, aurait pu contribuer à une structuration des relations entre le ministère et l'Etnic. Sa plus-value concrète est toutefois restée limitée, notamment parce que les termes de sa rédaction étaient restés généraux lorsqu'il s'agissait des objectifs opérationnels et partiels lorsqu'il s'agissait d'évaluations financières⁵⁰. Enfin, au sein du ministère, le nombre de correspondants métiers est considéré insuffisant pour assurer la coordination de la conduite des projets. Le manque de compétences au sein de l'AGE dans les domaines de l'analyse fonctionnelle et de la gestion du changement complique la situation dès lors que le prestataire de services qu'est en l'occurrence l'Etnic ne peut intervenir efficacement sans une définition claire des besoins⁵¹.

3.2.5 Consolidation de l'intégration fonctionnelle

La Cour des comptes constate que l'administration en silos, caractéristique historique de la gestion des besoins informatiques de l'enseignement, demeure et que l'établissement d'une vision commune des besoins métier, pourtant indispensable à la définition d'exigences fonctionnelles claires pour le projet SIE, a été freiné.

⁴⁷ Voir Groupe d'étude « Simplification administrative » dans le cadre du pacte pour un enseignement d'excellence, *Rapport du groupe d'étude mené auprès de directeurs d'établissement*, juin 2021, p. 27, pactepourunenseignementdexcellence.be.

⁴⁸ Pour en savoir plus sur les objectifs du pacte en ce qui a trait à la transition numérique dans l'enseignement, voir Fédération Wallonie-Bruxelles, *La transition numérique. Explorer. Soutenir. Innover*, pactepourunenseignementdexcellence.be.

⁴⁹ Etnic, *PILOTAGE : une application au service du pacte d'excellence*, etnic.be.

⁵⁰ Plan de développement informatique du ministère 2021-2024, p. 7.

⁵¹ Note au comité de direction de l'Etnic, orientation du centre de compétences ingénierie des besoins, 30 août 2024.

La Cour des comptes indique que les réformes de structure engagées au sein de l'AGE, notamment la fusion d'anciennes directions générales, n'ont pas permis d'unifier les logiques de pilotage dans le cadre du projet SIE. Malgré la mise en place d'un service général des affaires transversales, les modalités de gestion de l'informatisation en cours n'ont pas garanti l'articulation des besoins, des priorités et des circuits d'information de la DGEO (Direction générale de l'enseignement obligatoire), en charge de l'organisation de l'enseignement, et de la DGPE (Direction générale des personnels de l'enseignement), en charge du traitement des données de carrière nécessaires au paiement des enseignants.

Cette coexistence durable de deux pôles a participé à un cloisonnement lors de la mise au point des outils. L'existence de services déconcentrés (services FLT) a également renforcé ce cloisonnement. La Cour des comptes estime que les risques du cloisonnement ont même été augmentés par l'autonomisation de la fonction de pouvoir organisateur de la Communauté française.

Enfin, si l'informatisation de la gestion de l'enseignement permet sous certaines conditions (voir [point 2.4](#)) la mise à disposition de la DGBF (Direction générale du budget et des finances) de données utiles à l'élaboration des budgets de la Communauté française, elle n'a cependant pas été d'emblée conçue pour répondre aux besoins de cette direction générale. De même, si l'entreposage de données de l'enseignement, via un « datawarehouse », permet la publication annuelle des indicateurs de l'enseignement ou l'automatisation de certains contrôles internes de cohérence des données, la modernisation menée dans le cadre du projet SIE n'a pas pris d'office en considération les nécessités de la DGPSE (Direction générale du pilotage du système éducatif).

La Cour des comptes prend ici à nouveau acte des attentes placées par la Communauté française dans le projet Cepage pour assurer la coïncidence des besoins de la gestion des personnels de l'enseignement et d'un système informatique performant. La Cour en tire les mêmes conclusions que précédemment.

3.3 Cadre de gouvernance

3.3.1 Décret du 25 octobre 2018

La Communauté française poursuit la mise en œuvre de la transition numérique en se dotant d'un cadre de gouvernance qui dépasse une interaction entre des clients administratifs et un partenaire public spécialisé dans l'informatique (l'Etnic en l'occurrence).

L'approche initiale centrée sur une mutualisation des services est complétée par un dispositif décisionnel structurant, consacré par l'adoption du décret du 25 octobre 2018 relatif au cadre de gouvernance de la politique du numérique et de l'informatique en Communauté française.

Ce décret crée un « Conseil stratégique du numérique et de l'informatique de la Communauté française » (Costranum) qui compte parmi ses missions principales de « *définir et piloter la politique du numérique et de l'informatique en coordonnant, dans le cadre du plan stratégique, les approches des entités afin de définir une stratégie et des lignes directrices transversales concertées* ». Le décret précise que le Costranum est aussi chargé de « *mettre en place une concertation structurée et un cadre de gouvernance commun entre l'Etnic et les entités, qui bénéficient de ses missions* ». Le Costranum est principalement composé de hauts fonctionnaires de l'Etnic, du ministère de la Communauté française ainsi que de représentants du gouvernement et de l'Inspection des finances⁵². En d'autres

⁵² La composition précise du Costranum est fixée par l'article 7 du décret qui prévoit également la possibilité d'une extension ponctuelle de la composition à des experts.

termes, en 2018, les leçons nécessaires ont été tirées de l'expérience des années écoulées depuis la création de l'Etnic. Cependant, depuis 2024 et la mise en place d'un « Copil Cepage » (voir point 3.3.2), le Costranum ne paraît plus jouer un rôle de premier plan dans la modernisation informatique de l'AGE.

Ensuite, le décret de 2018 prévoit l'adoption en 2020 par la Communauté française d'un plan stratégique quinquennal. Ce plan a été adopté pour la période 2020-2024⁵³ par le gouvernement le 19 novembre 2020. À la clôture de l'audit, son renouvellement n'a pas été approuvé.

3.3.2 Arrêté du 7 mars 2024

En 2024, le gouvernement de la Communauté française a adopté un arrêté qui exprime l'ambition d'accompagner le projet Cepage d'un cadre de gouvernance dédié⁵⁴.

Fondé sur le décret du 25 octobre 2018, il atteste d'une prise de conscience de la part des décideurs de l'insuffisance, en termes de gouvernance, de l'interaction entre le ministère et l'Etnic. Le dispositif repose sur la création d'un « Copil Cepage » qui est chargé de « superviser la mise en œuvre d'une plateforme informatique de gestion de la carrière administrative et pécuniaire des membres du personnel de l'enseignement dans une architecture nouvelle globale et intégrée de l'ensemble des paramètres intervenant dans la carrière et la paie des enseignants ».

Ce comité de pilotage est composé de parties prenantes de la modernisation de la gestion informatique des carrières des membres du personnel de l'enseignement. La représentation de l'Etnic, du ministère, de l'Inspection des finances et du gouvernement lui-même est assurée. Une obligation de rapportage à destination du gouvernement ainsi qu'un nombre minimal de huit réunions annuelles sont prévus. Ce dispositif est effectif.

3.3.3 Limites

Entre 2018 et 2024, les instances mises en place dans le cadre de gouvernance renouvelé ont été confrontées à l'irruption de la crise sanitaire.

Cette dernière a contribué au développement du recours à l'informatique pour assurer la continuité du service public de l'enseignement⁵⁵, mais elle a relégué au second plan les enjeux de la modernisation de la gestion des carrières des personnels. En outre, le cadre de gouvernance présente une autre limite : celle de ne pas intégrer les représentants des destinataires finaux de la modernisation informatique, qui sont les membres du personnel, les établissements et les pouvoirs organisateurs⁵⁶.

53 Note au gouvernement de la Communauté française référencée XI/2020/19.11/doc.1370/fd. Le plan quinquennal n'a pas été renouvelé officiellement.

54 Arrêté du gouvernement de la Communauté française du 7 mars 2024 portant sur la gouvernance du projet informatique relatif à la plateforme pour la gestion de la carrière administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement.

55 Notamment avec l'accélération du développement et du déploiement du système GEDI, qui permet l'envoi et le stockage des documents alors « papier » en format PDF, entre les écoles et les services de l'AGE.

56 La note au gouvernement de la Communauté française du 8 juillet 2021, intitulée « Rapport concernant l'exécution du Plan stratégique Numérique de la FWB », indique : « face à la réalité de la crise pandémique, le ministre en charge de l'informatique administrative, [...] a mandaté l'Etnic et le centre d'expertise du numérique (CEN) du MFWB en vue de préparer une note d'orientation destinée au Costranum afin que celui-ci puisse proposer un plan stratégique du numérique adapté aux nouvelles réalités du monde post-covid ». Dès lors, le plan stratégique numérique de la Communauté française a été décliné « dans deux premiers documents structurants », déposés auprès du gouvernement en 2020 et adoptés en 2021, à savoir : le plan de développement informatique du ministère (voir le point 3.2.4) et le contrat d'administration de l'Etnic (voir le point 3.1.3).

3.3.4 Consolidation des priorités stratégiques

La Cour des comptes rappelle que la création en 2018 du Costranum, sur une base décrétole, a exprimé l'objectif de la mise en place d'un cadre de pilotage de l'informatisation globale de la Communauté française. Cependant, la réglementation n'a pas précisé l'articulation du Costranum et du pilotage de l'informatisation de l'enseignement en général, ou de la modernisation de la gestion des carrières en particulier.

La Cour des comptes constate que, dans ce cadre de gouvernance, les documents stratégiques produits n'ont pas distingué de priorités pour la modernisation de la gestion informatique des carrières des personnels de l'enseignement. Ils n'ont pas identifié de besoins fonctionnels propres à une refonte du système informatique existant, ou d'interdépendances entre les services intervenant dans le pilotage du système éducatif, qui nécessitent de renforcer l'intégration de ce système. Ils n'ont, a fortiori, pas été accompagnés de feuilles de route opérationnelles s'y rapportant. De fait, les priorités se dégageant de ces documents ont porté sur le numérique éducatif, sur les techniques capables d'assurer la continuité pédagogique dans le contexte de l'après crise sanitaire de la covid-19 et sur la gouvernance de l'intelligence artificielle.

Selon les explications fournies par l'Etnic et l'AGE, la relance de l'informatisation des besoins de l'AGE dans le cadre du projet Cepage ne repose ni sur le Costranum ni sur des interactions ponctuelles entre les différentes parties prenantes mais bien sur un nouveau cadre de gestion introduit par arrêté du gouvernement en 2024.

Les administrations ont fait valoir que ce cadre permettait de communiquer aux membres des cabinets ministériels compétents des besoins de l'informatisation en termes de simplification administrative, notamment en ce qui concerne les statuts du personnel.

La Cour des comptes considère que le système actuel de paie étant réputé prendre en charge cette complexité, la mise en œuvre d'un moteur alternatif issu du projet Cepage ne devrait pas être dépendante de telles simplifications réglementaires⁵⁷. La Cour n'ignore pas plus les risques de ces simplifications (les procédures requises par leur élaboration étant susceptibles de générer de nouveaux retards dans la modernisation informatique), que de l'absence de ces simplifications (la modernisation informatique étant susceptible de générer des surcoûts en raison de multiples développements sur-mesure). La Cour estime ici que les arbitrages en la matière doivent être dûment motivés au regard des principes d'économie et d'efficacité.

Pour le surplus, la Cour des comptes considère encore une fois que la progression de l'informatisation de l'administration de l'enseignement constituera un indicateur de l'efficacité des structures de gestion mises en place.

Au niveau de la gestion des projets informatiques, le gouvernement, dans sa réponse du 5 juin 2026, et l'administrateur général de l'Etnic, dans son courrier du 28 mai 2026, déclarent que « *les travaux de transformation engagés au sein de l'Etnic depuis fin 2025 visent précisément à améliorer la qualification des demandes, la lisibilité des priorités, l'allocation des ressources, la traçabilité des décisions et le suivi consolidé des engagements à travers la mise en place d'une revue des investissements au sein du Costradi. Une note décrivant ces principes de gouvernance a été validée par le gouvernement le 20 mars 2026* ».

⁵⁷ On vise ici en particulier les simplifications nécessitant des adaptations des textes légaux et réglementaires. Les simplifications ne nécessitant pas de telles adaptations, par exemple celles issues de l'analyse de certains processus organisationnels et de leur amélioration dans le cadre des travaux Cepage, présentent moins de risques de perte de maîtrise.

En matière de simplification administrative, le gouvernement répond que *« la simplification des processus et des règles métier est une condition importante, voire un prérequis de faisabilité, pour limiter les surcoûts, la dette technique et la complexité de maintenance »*. L'administrateur général de l'Etnic insiste sur *« l'importance de l'exercice de simplification multi-dimensionnel à réaliser en amont »*, précisant que *« ce point est considéré par l'Etnic comme un prérequis central quant à la faisabilité du projet. Une migration iso-fonctionnelle à niveau de complexité inchangé est considéré par l'Etnic comme hautement risquée voire irréalisable »*. Il indique également : *« L'Etnic peut objectiver les impacts techniques et financiers de différents scénarios de simplification ou de maintien de la complexité existante, mais les arbitrages relatifs aux règles applicables relèvent des autorités métiers et politiques compétentes »*.

3.4 Gestion des investissements

3.4.1 Coûts des projets informatiques

La Cour des comptes constate que le cadre de gestion, et en particulier des carences dans le suivi des projets, ne permettent pas de disposer d'un historique des coûts de la modernisation informatique de la gestion des carrières des membres du personnel de l'enseignement et de la maintenance du système existant.

Le rapport intermédiaire du projet Cepage adressé en octobre 2023 au gouvernement⁵⁸ fournit l'indication suivante qui serait l'indice d'un sous-financement passé, voire de l'insuffisance des moyens disponibles : *« sur les 20 dernières années moins de 10 millions d'euros ont été investis par la Fédération Wallonie Bruxelles dans les outils de paie et de gestion de la carrière des enseignants »*. Cette estimation signifierait que l'investissement annuel aurait été en moyenne de 500.000 euros pendant 20 ans. Elle n'a toutefois pas pu être corroborée.

En effet, le coût des ressources humaines du ministère de la Communauté française et de l'Etnic qui participent aux projets d'informatisation de l'enseignement depuis le SIE ne fait pas l'objet d'un suivi suffisant.

L'AGE fait valoir un progrès récent en indiquant qu'elle *« n'effectue pas une évaluation du coût des ressources humaines qu'elle affecte au fil de l'eau à cette informatisation, en ce compris pour les experts métiers dédiés au projet Cepage. Par contre, l'AGE a bien mis les ETP prévus à l'organigramme réglementaire de l'équipe Cepage et a sur ces derniers une identification précise »*⁵⁹.

Quant à l'Etnic, si elle enregistre les prestations dédiées au développement de projets d'informatisation et à la maintenance des solutions informatiques des bénéficiaires de ses services, elle n'est pas en mesure de produire le coût complet des adaptations de RL10 et des applicatifs additionnels liés à la gestion des personnels de l'enseignement. La comptabilité analytique n'est intervenue qu'en 2019 et se heurte à plusieurs écueils⁶⁰ qui empêchent une reconstitution précise de ce coût.

⁵⁸ Note au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Rapport intermédiaire - Mise en place d'une nouvelle plateforme pour la gestion de la carrière administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement, octobre 2023.

⁵⁹ Courriel de l'AGE du 30 janvier 2026.

⁶⁰ La comptabilité analytique mise en place s'accompagne de traitements de données chronophages et reste confrontée à des lacunes, notamment : absence d'un volet analytique par projet (incertitude quant à l'usage généralisé des feuilles de temps dès l'entame du projet SIE, valorisation monétaire des prestations à des taux standards et non individualisés, prestations des consultants facturées dans le cadre d'un marché et non d'un projet déterminé) et d'un volet analytique budgétaire.

Dans sa réponse du 28 mai 2026, l'administrateur général de l'Etnic déclare que « dans son périmètre, l'Etnic renforcera le suivi des prestations, la traçabilité des charges par projet, l'identification des coûts de maintenance et la distinction entre coûts de développement, coûts de maintien en condition opérationnelle, coûts de dette technique et coûts de transition vers les solutions cibles » et estime que « les outils de suivi doivent être renforcés pour objectiver les coûts et éclairer les arbitrages au sein des organes de gouvernance ».

La Cour des comptes rappelle ici que, dès son premier contrat de gestion entré en vigueur en avril 2004, l'Etnic était tenue à une identification, au plus tard en 2005 et à partir d'une comptabilité analytique, de l'ensemble de ses coûts⁶¹. Le contrat de gestion suivant a reporté cet objectif à 2008. Or, il ne paraît pas avoir été atteint depuis, ce qui prive les autorités politiques et administratives d'un outil de pilotage financier.

Du reste, cette situation empêche toute comparaison objective entre les coûts historiques du projet SIE, les coûts du système existant (qu'il soit, à terme, partiellement maintenu ou totalement décommissionné) et les projections dans le cadre du projet Cepage.

En sus des effectifs de l'Etnic et de l'AGE dédiés aux projets SIE et Cepage⁶², des documents transmis au gouvernement en mars 2024⁶³ ont estimé « la limite supérieure pour la mise en place de la plate-forme Cepage », sur une période de 5 ans à 39,1 millions d'euros, hors inflation. Cette estimation présentée comme « conforme à la fourchette haute des coûts estimés pour des projets similaires en Europe », dont aucun élément ne garantit l'actualité, se décomposait en plusieurs montants :

- Pour la construction de la plate-forme, le coût estimé pour le système « interactions » (front-office) était de l'ordre de 10,6 millions d'euros, et pour le système « paramètres et paie » (back-office) de 24,5 millions d'euros, soit une estimation de 35,2 millions d'euros au total.
- Pour la maintenance corrective et le fonctionnement (licences et infrastructure), le coût annuel était évalué à 3,9 millions.

Ces documents précisaient cependant que la période de 5 ans (4 ans de construction et 1 an de maintenance) n'était « pas une planification mais un volume de temps permettant le calcul d'une estimation budgétaire ». Ils précisaient aussi que le montant de 39,1 millions d'euros ne comprenait ni le coût de la maintenance évolutive, ni celui de la gestion de la dette technologique, distribués sur un cycle de 7 ans. En incluant ceux-ci, ils projetaient une dépense cumulée hors inflation de l'ordre de 95,7 millions d'euros après 14 ans de mise en production⁶⁴.

Selon les explications communiquées à la Cour des comptes, l'estimation du coût à venir de la mise en place et du fonctionnement de la plate-forme Cepage ne sera pas actualisée avant la remise d'une proposition chiffrée par le consultant désigné par la Communauté française pour établir un cahier spécial des charges nécessaire à l'externalisation du projet.

61 Article 5.1 du contrat, annexé à l'arrêté du gouvernement de la Communauté française du 31 mars 2004 portant approbation du contrat de gestion de l'Etnic.

62 Le gouvernement a décidé le 7 mars 2024 de constituer « en sus de l'externalisation de la conception du marché public » d'acquisition et de développement de la plateforme, une équipe Cepage de 10,6 ETP (Etnic et AGE) « afin de veiller sur la mise en œuvre du projet à moyen terme » avec la « mission d'être le relais entre les prestataires externes, l'AGE, l'Etnic et le comité de pilotage » (2.3. Composition de l'équipe Cepage, page 5 de la note rectificative 2 au gouvernement relative à la mise en place d'une nouvelle plateforme pour la gestion de la carrière administrative et pécuniaire des personnels de l'enseignement – Rapport final de l'étude - Lecture unique).

63 Rapport final de l'étude Cepage présenté au gouvernement le 7 mars 2024 et son annexe 1 – Intention de solution.

64 Rapport final de l'étude Cepage présenté au gouvernement le 7 mars 2024, tableau présenté au point « 6. Estimation du coût total de Cepage à l'horizon 2027-2030 », page 26 du rapport.

La Cour des comptes souligne que l'annonce selon laquelle le déploiement effectif de la plate-forme Cepage attendrait a minima 2030 augmente l'exigence d'un pilotage des coûts et par les coûts.

Dans sa réponse du 28 mai 2026, l'administrateur général de l'Etnic expose que *« la complexité des règles statutaires, des processus administratifs et des exceptions métiers constitue un facteur déterminant de coût, de délai et de risque dans tout projet d'informatisation »*. Il ajoute : *« Les fourchettes de coûts actuellement communiquées sont par construction imprécises à ce stade du projet, en phase de définition des besoins, de simplification, de définition du cahier des charges. Ces estimations seront précisées dans la phase d'attribution du marché et de la fin du cadrage du projet »*. Son courrier énonce encore : *« La livraison des modules qui constitueront l'éco-système Cepage dépendra en grande partie de la stratégie qui sera proposée par les soumissionnaires qui emporteront le marché actuellement en cours de rédaction, l'Etnic sera attentive à un phasage au plus tôt »*.

Dans sa lettre du 5 juin 2026, le gouvernement rappelle qu'*« une analyse comparative a déjà été menée dans le cadre de l'étude préalable à Cepage en 2023, laquelle comprenait notamment une analyse avec des pairs européens et une identification des contraintes et des risques »*. Il considère la maîtrise des coûts comme une *« exigence de gouvernance financière »* et indique que celle-ci *« s'articule également avec l'objectif de simplification administrative qui constitue un levier essentiel de réduction des coûts, des délais et des risques »*. Il mentionne en outre : *« Le monitoring des OAP, dont l'Etnic, est d'ailleurs renforcé depuis le début de la législature avec un suivi plus rapproché de la part de la cellule du périmètre de la DGBF et du cabinet du Budget. Le cabinet du Budget fait également partie des membres du Copil Cepage afin de monitorer au mieux les coûts et limiter les risques de dérapage financier »*.

3.4.2 Économies attendues des projets informatiques

3.4.2.1 Ministère de la Communauté française

La Cour des comptes constate qu'une vue préliminaire des bénéfices potentiels attendus du projet Cepage⁶⁵ a été présentée au gouvernement en mars 2024, sur la base d'une analyse menée en 2023. L'évaluation des gains étant conditionnelle aux choix de déploiement et annoncée comme sujette à révision dans les mois suivants, elle demande dès lors à être complétée, à tout le moins avant le lancement du marché public visant à acquérir et développer la plate-forme Cepage⁶⁶.

Selon les informations obtenues, la Cour des comptes observe néanmoins qu'il n'est pas attendu de la mise en œuvre du projet Cepage une économie dans le volume des ressources humaines utiles à la gestion des carrières des personnels de l'enseignement, notamment dans les services FLT déconcentrés de l'AGE.

⁶⁵ Projet Cepage, Annexe 4.1 à la note finale présentée au gouvernement le 7 mars 2024 : gains et bénéfices potentiels Cepage – analyse 2023, décembre 2023. Cette annexe définit *« les bénéfices potentiels de la plateforme Cepage, ainsi que les conditions d'une mise en œuvre réussie »*. Il est précisé que *« si le projet Cepage représente un coût important pour les pouvoirs publics, le déploiement du projet serait également associé à divers bénéfices »*. Toutefois, *« en l'absence de données fiables, la plupart d'entre eux sont cependant difficilement quantifiables »* et *« l'ensemble des estimations [...] doivent être considérées comme préliminaires, conditionnelles aux choix de déploiement qui sera posé et sujettes à révision au cours des prochains mois »*.

⁶⁶ Note rectificative au gouvernement n°2 du 7 mars 2024, Marché public de services en procédure ouverte avec publicités belge et européenne portant sur une mission d'assistance portant sur la cartographie et la simplification des processus, le choix des modalités de développement et le design de haut niveau d'une solution informatique et la rédaction des documents de marché pour la digitalisation du système de gestion administrative et pécuniaire des membres du personnel de l'Enseignement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (2024/2306) – Approbation du lancement du marché. L'Inspection des finances, dans son avis du 16 février 2024 relatif à ce marché (p.14 de la note), souligne déjà qu'une *« estimation quantifiée des bénéfices du projet [...] devra être communiquée au gouvernement avant le lancement du marché visant à acquérir et développer la solution informatique »*.

La Cour des comptes rappelle ici avoir relevé, dans le cadre de son commentaire des projets de budgets pour l'année 2026, que « *le gouvernement attend de l'administration qu'elle lui adresse des propositions complémentaires et fixe une limitation forte des recrutements, y compris des remplacements, permettant de stabiliser les allocations de base relatives aux traitements du personnel du ministère* »⁶⁷.

3.4.2.2 Etnic

La Cour des comptes constate également que les ressources humaines à la disposition de l'Etnic pour l'ensemble de ses activités ont crû depuis sa création (passant de 68 collaborateurs internes en 2002 à 381 en 2024, selon ses rapports annuels d'activité), et que sa dotation a régulièrement augmenté jusqu'en 2025 (119,7 millions d'euros en 2025), avant de s'inscrire en légère baisse au budget initial 2026 (117,7 millions d'euros)⁶⁸.

En d'autres termes, ce sont les modalités de la gestion de ces ressources, et non le volume de celles-ci, qui ont contrarié la modernisation informatique de la gestion des carrières des membres du personnel de l'enseignement.

La Cour des comptes rappelle à ce propos que l'établissement d'un plan de gestion de capacité est imposé à l'Etnic par la réglementation⁶⁹. Il doit permettre de « *mesurer la performance, d'anticiper les limites de capacité de la structure et de prendre les actions correctrices qui s'imposent pour optimiser les activités, les projets et les services fournis* ».

3.4.3 Financement des projets informatiques

Pour le surplus, si peu de progrès ont été accomplis à ce stade dans la détermination précise des investissements financiers nécessaires à l'informatisation de la gestion de la masse salariale de l'enseignement, la Cour des comptes constate l'impact possible du coût de ces investissements sur la capacité du gouvernement à maintenir les dépenses de la Communauté française à l'intérieur du cadre d'une projection pluriannuelle à l'horizon 2029.

Dans cet environnement d'assainissement des finances publiques, le gouvernement ne met pas en question le principe d'une gestion gratuite par la Communauté française des carrières des membres du personnel des différents pouvoirs organisateurs. Cette gratuité comprend la prise en charge des coûts de l'informatisation nécessaire au service de la paie. Dans le domaine de l'enseignement en Communauté française, la gratuité n'est pas étendue aux universités, qui reçoivent une allocation

67 Voir Cour des comptes, *Projets de décrets contenant le budget de l'année 2026 de la Communauté française*, novembre 2025, p. 35, courdescomptes.be.

68 La diminution de la dotation principale est liée à une révision des projets prioritaires à financer sur l'année 2026. Toutefois, une nouvelle dotation, complémentaire à la dotation principale, a été prévue pour la réalisation de projets stratégiques restant à définir et prioriser sur l'année 2026, pour un montant de 5,3 millions d'euros (Cour des comptes, *Projets de décrets contenant le budget de l'année 2026 de la Communauté française*, novembre 2025, courdescomptes.be).

69 Article 6, § 1^{er}, de l'arrêté du gouvernement de la Communauté française portant exécution du décret du 25 octobre 2018 relatif à l'Entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication (Etnic). Ce plan doit en principe être soumis annuellement au ministre, en alignement sur le calendrier de l'exercice d'élaboration du budget initial et ajusté. Le même article précise, en son § 2, que le plan de gestion doit a minima contenir 5 éléments : 1° la gestion prévisionnelle des ressources humaines et matérielles de l'Etnic, dans le respect du plan de personnel fixé annuellement par le ministre, 2° la politique d'internalisation et d'externalisation des solutions répondant au besoin exprimé mise en place par l'Etnic, 3° la gestion de l'utilisation et de la charge des services, dont la maintenance, 4° la gestion de l'utilisation des infrastructures et enfin, 5° les mécanismes pour optimiser et mutualiser les coûts.

de fonctionnement et rémunère directement leur personnel. Au sein de l'État fédéral, le secrétariat centralisant au sein du SPF Bosa la gestion des carrières et de la paie n'est pas gratuit pour l'ensemble de ses affiliés.

La Cour des comptes rappelle ici que, d'un point de vue juridique, la Communauté française est compétente pour modifier, en ce qui la concerne, l'article 36 de la loi du pacte scolaire sur lequel elle s'appuie pour justifier sa prise en charge, à titre gratuit pour ses bénéficiaires, du service de la paie qu'elle assure et dont elle supporte exclusivement le coût du fonctionnement et de la modernisation.

En d'autres termes, la conservation d'un service centralisé de la paie au sein de l'AGE et la persistance de la prise en charge budgétaire du coût intégral de la modernisation informatique représentent des risques que la Communauté française paraît ignorer.

Dans sa réponse du 5 juin 2026, le gouvernement mentionne que cette question « sera traitée selon les modalités de rapportage au gouvernement, en articulation avec les administrations compétentes ».

Dans son courrier du 28 mai 2026, l'administrateur général de l'Etnic indique que l'entreprise « contribuera, dans son périmètre, à l'analyse de la soutenabilité financière et opérationnelle du service de paie centralisé, en objectivant les coûts informatiques, les besoins de maintenance, les charges de modernisation, les risques de continuité et les scénarios techniques associés. Les choix relatifs au modèle de financement, à la gratuité du service ou à l'éventuelle responsabilisation des bénéficiaires relèvent des autorités compétentes. »

La Cour des comptes observe également que l'autonomisation de la gestion du pouvoir organisateur en charge de l'enseignement de la Communauté française (Wallonie-Bruxelles Enseignement) n'a pas été saisie comme l'occasion de franchir un pas vers une responsabilisation des pouvoirs organisateurs dans la paie des enseignants.

3.5 Gestion des risques et continuité du service

Enfin, au-delà de ses implications financières, la prolongation dans le temps des projets de modernisation informatique a également des effets directs sur la gestion des risques opérationnels et sur la continuité du service public assuré par l'Administration générale de l'enseignement.

La Cour des comptes indique que les retards successifs dans le développement d'un nouveau système informatique de gestion des carrières des personnels de l'enseignement exposent la Communauté française à un risque d'incidents répétitifs, potentiellement graves, susceptibles d'affecter la continuité du service de la paie.

La Cour des comptes constate que cependant, depuis le lancement du projet Cepage, aucune évaluation calendaire du risque d'obsolescence du système de paie actuel n'a été réalisée alors même que la durée de vie résiduelle du moteur RL10 et des modules connexes, jusqu'à leur complet décommissionnement⁷⁰, dépend de facteurs techniques (pérennité des environnements Cobol et

⁷⁰ La mise hors service définitive est le processus stratégique de décommissionnement d'un logiciel ou d'un système informatique obsolète, redondant ou trop coûteux à maintenir. Démarche structurée, elle inclut l'arrêt de ce logiciel ou système informatique, l'archivage sécurisé des données historiques dans le respect des délais d'application, la libération des ressources informatiques et la gestion du changement pour les utilisateurs.

EGL), organisationnels (disponibilité des compétences) et opérationnels (augmentation du volume et de la complexité des flux).

En ce qui concerne les risques d'interruption d'activité, la Cour des comptes avait souligné dans son audit de 2018 la nécessité de mettre au point et tester des plans de continuité des activités. Afin de sortir d'un schéma d'actions jusqu'alors essentiellement réactif au cas par cas, un plan d'actions et de procédures de gestion de crise et de maintien de la continuité du service a été formalisé en 2021, conjointement aux travaux informatiques consécutifs à la réforme des rythmes scolaires. Ce plan n'a pas été actualisé depuis lors.

Interrogées à ce sujet au cours de l'audit, ni l'Etnic ni l'AGE n'ont fait état de l'existence d'un plan de secours, offrant une solution alternative ou un fonctionnement en solution dégradée, en cas d'échec du projet Cepage ou de son abandon dans un contexte budgétaire qui en rendrait le financement insoutenable compte tenu de l'évolution de paramètres dont la Communauté française n'a pas la maîtrise.

Selon l'Etnic, le moteur de paie actuel a fait preuve jusqu'à présent de résilience et *« les crashes informatiques n'ont pas remis en question le paiement des enseignants dans un délai raisonnable lorsqu'ils se sont produits. La grande majorité des problèmes rencontrés étant corrigés le jour qui suit ou lors de la paie corrective »*. L'administrateur général de l'Etnic a toutefois confirmé l'intérêt *« de lancer l'analyse d'un plan B »*⁷¹.

La Cour des comptes rappelle ici que l'ampleur des risques est démontrée aussi bien par l'histoire des tentatives de modernisation informatique de la gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française que par l'échec récent de projets informatiques dans d'autres niveaux de pouvoir⁷².

Dans sa lettre du 5 juin 2026, le gouvernement indique, concernant les risques d'obsolescence du moteur de paie RL10, que l'Etnic se chargera de *« formaliser ces risques, en collaboration avec l'AGE et les instances compétentes »*. La réponse du 28 mai 2026 de l'administrateur général de l'Etnic exprime également cet engagement.

En ce qui concerne plus particulièrement l'impact de l'échec récent d'autres projets informatiques, le gouvernement souscrit à l'objectif *« de renforcer l'approche "risques" et la robustesse du processus de décision »*. Dans son courrier précité, l'administrateur général mentionne que *« compte tenu de l'horizon de déploiement de Cepage, l'Etnic estime indispensable de traiter simultanément deux chantiers: d'une part, la préparation de la solution cible; d'autre part, la sécurisation du système existant jusqu'à son remplacement effectif. Le projet Cepage ne permettra pas de décommissionner RL10 lors de son lancement »*.

⁷¹ Courriel de l'administrateur général de l'Etnic en date du 12 février 2026.

⁷² L'arrêt officiel le 26 janvier 2026 du projet Persona destiné à l'Agence des services d'enseignement (AGODI) après 16 millions d'euros d'investissements pour moins de 10 % des fonctionnalités réalisées, a été questionné en *Commission de l'Enseignement du Parlement flamand le 12 février 2026* (questions n° 1935, 1940, 1945 et 1946). L'arrêt officiel le 24 décembre 2025 du projet I-Police et ses suites ont fait l'objet d'une question écrite déposée le 7 janvier 2026 à la Chambre des représentants (*Question et réponse écrite n° 0856, législature 56*) ainsi que de débats d'actualité, questions et auditions en commission de l'Intérieur de la Chambre des représentants (*CRIV 56 COM 287 du 13 janvier 2026*, p. 1-21; *CRIV 56 COM 300 du 27 janvier 2026*, p. 10-12; *CRIV 56 COM 310 du 3 février 2026*, p. 1-16; *CRIV 56 COM 329 du 11 mars 2026*, p. 40; *DOC 56 1490/001 du 27 avril 2026 – i-Police, Auditions, Rapport fait au nom de la commission de l'Intérieur, de la Sécurité, de la Migration et des Matières administratives* (auditions des 27 février, 6, 13 et 17 mars 2026).

Chapitre 4

Conclusions et recommandations

La Cour des comptes conclut que, malgré plus de trois décennies d'efforts, le système informatique de gestion des carrières des personnels de l'enseignement repose toujours sur le moteur de paie historique RL10 et ne répond pas, en l'état, aux exigences d'un système intégré et suffisamment mature. Si l'intervention des services de vérification de l'AGE et la professionnalisation de la gestion administrative à l'échelle des établissements de l'enseignement limitent le risque de paiements indus, ce risque n'est néanmoins pas pris en charge par le système informatique lui-même.

En outre, il était attendu du SIE une contribution structurelle à l'amélioration de la gestion budgétaire et financière du personnel et en particulier à la gestion du décalage entre le nombre de charges organiques et de charges budgétaires. Or, les progrès revendiqués par la Communauté française dans la résorption de ce décalage doivent moins à son système informatique qu'à la capacité de ses statisticiens à exploiter l'information du moteur de paie et aux évolutions réglementaires intervenues.

La combinaison de différents éléments (une gouvernance numérique peu opérationnelle, une administration organisée en silos, un alignement insuffisant entre le métier et l'informatique, une absence de pilotage consolidé) explique en grande partie l'échec du projet SIE. Elle s'est traduite par une définition imprécise des demandes d'informatisation, de longs délais de modernisation et une multiplication des applications qui servent des besoins particuliers sans constituer les éléments d'une architecture cohérente. Elle n'a pas induit une remise en question du rôle de l'Etnic et de l'option de confier à un organisme public un quasi-monopole de la recherche et l'implémentation de solutions informatiques dans les services publics de la Communauté française.

Les attentes placées dans le projet Cepage lancé fin 2022 sont autant d'indices de l'absence de maturité du système informatique actuel sur lequel reposent tant la gestion des carrières individuelles que le service de la paie tel que prévu par l'article 36, § 1^{er}, de la loi dite du pacte scolaire. La persistance de RL10, un outil structuré autour de logiques Cobol, comme de modules connexes développés en EGL, illustre l'ampleur de la dette technique. Elle est aggravée par le fait que leur remplacement, porté par le projet Cepage, est attendu au plus tôt à partir de 2030, ce qui prolongera d'au moins cinq années la dépendance à un moteur de paie certes résilient mais aussi limitant.

Par ailleurs, le cadre de gestion, et en particulier des carences dans le suivi des projets, ne permettent pas de disposer d'un historique des coûts de la modernisation informatique. La Cour des comptes constate également un déficit d'évaluation du coût à venir de la mise en place de la plate-forme Cepage. Des montants de 35,2 millions d'euros comme 95,7 millions d'euros ont été avancés, mais ces estimations ne sont ni étayées ni actualisées.

À la clôture de l'audit, l'absence d'évaluation actualisée du risque d'obsolescence de RL10 et du SIE retarde une mesure précise des investissements techniques et humains à sécuriser jusqu'au décommissionnement des applications qui seront remplacées par la plate-forme Cepage. Cette situation place la Communauté française dans une situation de vulnérabilité accrue, d'autant qu'elle ne dispose pas encore d'une stratégie alternative documentée en cas d'échec ou d'abandon de Cepage.

Les incertitudes relatives aux coûts des solutions informatiques existantes et à développer pour gérer les carrières des personnels de l'enseignement interrogent l'efficacité globale de la dépense publique.

Une insuffisante maîtrise financière expose la Communauté française à plusieurs risques majeurs :

- vulnérabilité aux dépassements budgétaires, voire incapacité à financer le projet Cepage ;
- difficulté à démontrer les bénéfices des dépenses engagées ;
- impossibilité d'évaluer objectivement les choix d'organisation (centralisation de la fonction administrative, externalisation de la fonction informatique).

Ces conclusions amènent dès lors la Cour des comptes à formuler cinq recommandations.

Thématiques	Recommandations	Destinataires	Voir points
Continuité du service public	1 Communiquer au gouvernement de la Communauté française une analyse du risque de l'obsolescence du moteur de paie RL10 à l'horizon de sa mise hors service définitive	Etnic	3.4 et 3.5
Efficacité de la dépense publique	2 Assurer la maîtrise des coûts en termes de ressources humaines, employées par l'Etnic comme par le ministère, dédiées aux projets informatiques consacrés à la modernisation informatique de la gestion des carrières des membres du personnel de l'enseignement	Etnic et ministère de la Communauté française	3.4
	3 Informier le gouvernement de la Communauté française des résultats d'une analyse de la soutenabilité financière et opérationnelle de la continuité d'un service de la paie assuré gratuitement au bénéfice des pouvoirs organisateurs de l'enseignement sur la base de l'article 36 de la loi dite du pacte scolaire	Etnic et ministère de la Communauté française	3.4
	4 Analyser la conservation d'une plus-value au recours par la Communauté française à un prestataire public unique aux fins de l'informatisation de ses services en général ou la gestion des carrières des personnels de l'enseignement en particulier	Gouvernement de la Communauté française	3.4
	5 Subordonner la poursuite du projet Cepage, et plus particulièrement l'appel d'offres envisagé pour son implémentation, à une analyse des difficultés récentes rencontrées par des projets informatiques de grande ampleur à d'autres niveaux de pouvoir	Gouvernement de la Communauté française	3.4

Réponse de la ministre-présidente en charge du Budget et de l'Enseignement supérieur ; de la première vice-présidente et ministre de l'Éducation et de l'Enseignement pour adultes ; de la ministre de la Fonction publique et de la Simplification administrative



Vos réf. :
Nos réf.

Objet : Projets informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française – Réaction au projet de rapport (procédure contradictoire)

Madame la Présidente,

Nous accusons réception de votre courrier du 21 avril 2026 relatif à l'audit portant sur les projets informatiques de gestion des carrières des personnels de l'enseignement en Communauté française, ainsi que du projet de rapport transmis à titre confidentiel dans le cadre de la procédure contradictoire.

Nous prenons acte que la Cour des comptes a fait le choix d'une procédure contradictoire simultanée et que le projet de rapport a été transmis, en parallèle, aux autres membres du Gouvernement compétents ainsi qu'aux responsables administratifs concernés.

La présente réponse est transmise conjointement par les membres du Gouvernement principalement concernés au nom tant du Gouvernement que de ses services, afin d'exprimer une position coordonnée et d'apporter, dans un même courrier, les éléments de pilotage, de gouvernance et de suivi utiles à la bonne appréciation de la trajectoire de modernisation en cours.

Nous remercions la Cour des comptes pour la qualité de ses constats et recommandations. Le projet de rapport semble constater que l'ambition d'une modernisation globale a été, jusqu'ici, partiellement compensée par le déploiement de solutions ponctuelles, sans permettre d'atteindre un niveau de maturité suffisant du système d'information au service de l'administration de l'enseignement, notamment pour optimiser la limitation des paiements indus et renforcer le pilotage budgétaire à partir d'une information exhaustive et fiable.

1. Articulation des réponses (tutelle / administrations / ETNIC)

La présente réponse s'inscrit dans l'exercice normal des responsabilités de pilotage et de

coordination, en ce compris dans l'exercice de ses compétences à l'égard de l'ETNIC et de l'AGE et vise à :

- Remettre en perspective les constats de la Cour ;
- Expliciter les actions déjà engagées au niveau gouvernemental ;
- Préciser la trajectoire de traitement des recommandations et le dispositif de suivi.

2. Constat partagé et priorité politique de la modernisation

Le Gouvernement actuel partage pleinement le constat posé par la Cour des comptes : le programme CEPAGE, lancé fin 2022, est le vecteur de modernisation indispensable de la gestion des carrières, en ce compris via la mise en place d'un nouveau moteur de paie, dans un contexte où le dispositif repose encore sur RL10, conçu dans les années 1970, et où la mise en production est annoncée « au plus tôt » à l'horizon 2030.

Cette réalité confère à CEPAGE un caractère prioritaire sur le plan politique : il s'agit de sécuriser durablement la continuité du service public, d'améliorer la fiabilité des données et de renforcer la maîtrise des risques. Elle impose dès lors un pilotage renforcé et constant, en particulier en matière de gouvernance, de coûts et de gestion des risques, afin de sécuriser la trajectoire du programme et d'éviter la reproduction des difficultés constatées par la Cour.

Dans cet esprit de pilotage renforcé, le Gouvernement de la Communauté française a adopté un arrêté, en 2024, qui exprime l'ambition d'accompagner le projet CEPAGE en créant le « Copil CEPAGE ». Ce dispositif est chargé de « (...) superviser la mise en œuvre d'une plateforme informatique de gestion de la carrière administrative et pécuniaire des membres du personnel de l'enseignement dans une architecture nouvelle globale et intégrée de l'ensemble des paramètres intervenant dans la carrière et la paie des enseignants. » avec obligation de rapportage au Gouvernement.

3. Éléments concrets déjà engagés

Afin de sécuriser l'avancement, le Gouvernement a poursuivi la mise en œuvre des étapes préparatoires nécessaires au projet CEPAGE via un marché public d'assistance portant sur la cartographie et la simplification des processus, le choix des modalités de développement, le design de haut niveau d'une solution informatique, et la rédaction des documents de marché destinés à la digitalisation du système de gestion administrative et pécuniaire des membres du personnel de l'enseignement. Ce marché (référence **2024/2307**) s'inscrit dans une logique de maîtrise des risques et des coûts et de préparation structurée ; la note au Gouvernement relève notamment l'obsolescence des technologies actuelles (EGL, COBOL / RL10) ainsi que la nécessité d'éviter un report "inconsidéré" de CEPAGE ; elle précise également que la continuité des services reposant sur RL10 et DESI-RL10 sera assurée tant que CEPAGE ne sera pas pleinement fonctionnel pour le calcul et la liquidation de la paie.

Au niveau de la gestion des projets informatiques, les travaux de transformation engagés au sein

de l'ETNIC depuis fin 2025 visent précisément à améliorer la qualification des demandes, la lisibilité des priorités, l'allocation des ressources, la traçabilité des décisions et le suivi consolidé des engagements à travers la mise en place d'une revue des investissements au sein du Costradi. Une note décrivant ces principes de gouvernance a par ailleurs été validée par le Gouvernement de la FWB le 20 mars 2026.

5. Prise en compte des recommandations : position de principe et trajectoire de traitement

La Cour des comptes formule cinq recommandations structurantes. Le Gouvernement souhaite préciser, dans la présente réponse, la manière dont ces recommandations sont appréhendées.

Recommandation 1 – Continuité du service public : analyse du risque d'obsolescence de RL10

La Cour recommande de communiquer au Gouvernement une analyse du risque d'obsolescence du moteur RL10 à l'horizon de sa mise hors service définitive.

L'ETNIC indique proposer de répondre favorablement à cette recommandation et de formaliser ces risques, en collaboration avec l'AGE et les instances compétentes.

Recommandation 2 – Efficience : maîtrise des coûts RH et budgétaire (ETNIC et Ministère)

La Cour souligne des carences de suivi ne permettant pas de disposer d'un historique consolidé des coûts et recommande d'assurer la maîtrise des coûts des ressources humaines et budgétaires mobilisées par l'ETNIC comme par le ministère.

Au niveau gouvernemental, cette recommandation est pleinement intégrée comme une exigence de gouvernance financière. Elle s'articule également avec l'objectif de **simplification administrative**, qui constitue un levier essentiel de réduction des coûts, des délais et des risques. À cet égard, la simplification des processus et des règles métier est une condition importante voire un prérequis de faisabilité, pour limiter les surcoûts, la dette technique et la complexité de maintenance.

Le monitoring des OAP, dont l'ETNIC, est d'ailleurs renforcé depuis le début de la législature avec un suivi plus rapproché de la part de la cellule périmètre de la DGBF et du cabinet du Budget. Le cabinet du Budget fait également partie des membres du **COPIL CEPAGE** afin de monitorer au mieux les coûts et limiter les risques de dérapages financiers.

Une analyse comparative a déjà été menée dans le cadre de l'étude préalable à CEPAGE en 2023, laquelle comprenait notamment une **analyse des pairs** européens et une identification des contraintes et des risques. Les estimations des coûts (développement et maintenance), ont été réalisées et validées par des benchmarks de projets comparables en termes de coûts et d'efficience. Le Gouvernement entend que cette objectivation continue d'éclairer les travaux en cours et les reportings aux instances de pilotage.

Recommandation 3 – Soutenabilité de la gratuité du service de paie (article 36 “pacte scolaire”)

La Cour recommande d’informer le Gouvernement des résultats d’une analyse de soutenabilité financière et opérationnelle de la continuité d’un service de paie assuré gratuitement au bénéfice des pouvoirs organisateurs sur la base de l’article 36 de la loi dite du pacte scolaire.

Cette recommandation sera traitée selon les modalités de rapportage au Gouvernement, en articulation avec les administrations compétentes.

Recommandation 4 – Plus-value du recours à un prestataire public unique

La Cour recommande d’analyser la conservation d’une plus-value au recours à un prestataire public unique aux fins de l’informatisation, en général ou pour la gestion des carrières en particulier.

Le Gouvernement prend acte de cette recommandation, dans un contexte où le projet de rapport souligne l’hybridation croissante des interventions et la nécessité d’en démontrer l’efficacité.

Recommandation 5 – Subordonner la poursuite de CEPAGE (et l’appel d’offres) à l’analyse des difficultés récentes rencontrées ailleurs

La Cour recommande de conditionner la poursuite du projet, en particulier l’appel d’offres envisagé, à une analyse des difficultés récentes rencontrées par des projets informatiques de grande ampleur à d’autres niveaux de pouvoir.

Le Gouvernement prend acte de ce point, dont l’objet est de renforcer l’approche “risques” et la robustesse du dispositif de décision ; cette exigence est cohérente avec la logique de préparation et de cadrage renforcé portée par le marché 2024/2307. Elle rejoint également l’analyse préalable déjà réalisée sur les expériences comparables et s’inscrit dans le suivi assuré via les instances de gouvernance du programme, notamment le **COPIL CEPAGE**.

6. Conclusion

En conclusion, le Gouvernement poursuit l’objectif de modernisation et de sécurisation de la gestion administrative et pécuniaire des personnels de l’enseignement, tout en renforçant, conformément aux recommandations, la maîtrise des risques, des coûts et des modalités de gouvernance.

Le Gouvernement veillera à ce que le suivi des recommandations relatives à la gouvernance, à la maîtrise des coûts, à la simplification administrative, à la gestion des risques, dont

l'obsolescence de RL10, et à la continuité de service fasse l'objet d'un pilotage effectif et d'un rapportage approprié aux instances compétentes.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Elisabeth DEGRYSE



Ministre-Présidente en charge du Budget et de l'Enseignement supérieur



Valérie GLATIGNY

Première Vice-Présidente et Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement pour adultes



Jacqueline GALANT

Ministre de la Fonction publique et de la Simplification administrative

Ce rapport est disponible uniquement en version électronique
sur courdescomptes.be.



DÉPÔT LÉGAL

D/2026/1128/15

PHOTO DE COUVERTURE

Shutterstock

ADRESSE

Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

TÉL.

+32 2 551 81 11

courdescomptes.be