

HAUT CONSEIL STRATÉGIQUE



Wallonie



HCS

Rapport d'activité

2025

LE MOT DU HAUT CONSEIL STRATÉGIQUE

Ce quatrième rapport d'activité du Haut Conseil stratégique présente les actions principales menées au cours de cette année 2025, dans un contexte d'intégration future des missions du Haut Conseil stratégique au sein de l'IWEPS.

Dans ce contexte, les travaux menés durant l'année 2025 l'ont été exclusivement en réponse à des demandes ministérielles, en partenariat avec d'autres administrations wallonnes (ex. : SPW SG, SPW TLPE, SPW IAS, FOREM, AVIQ, IWEPS, CEHD).

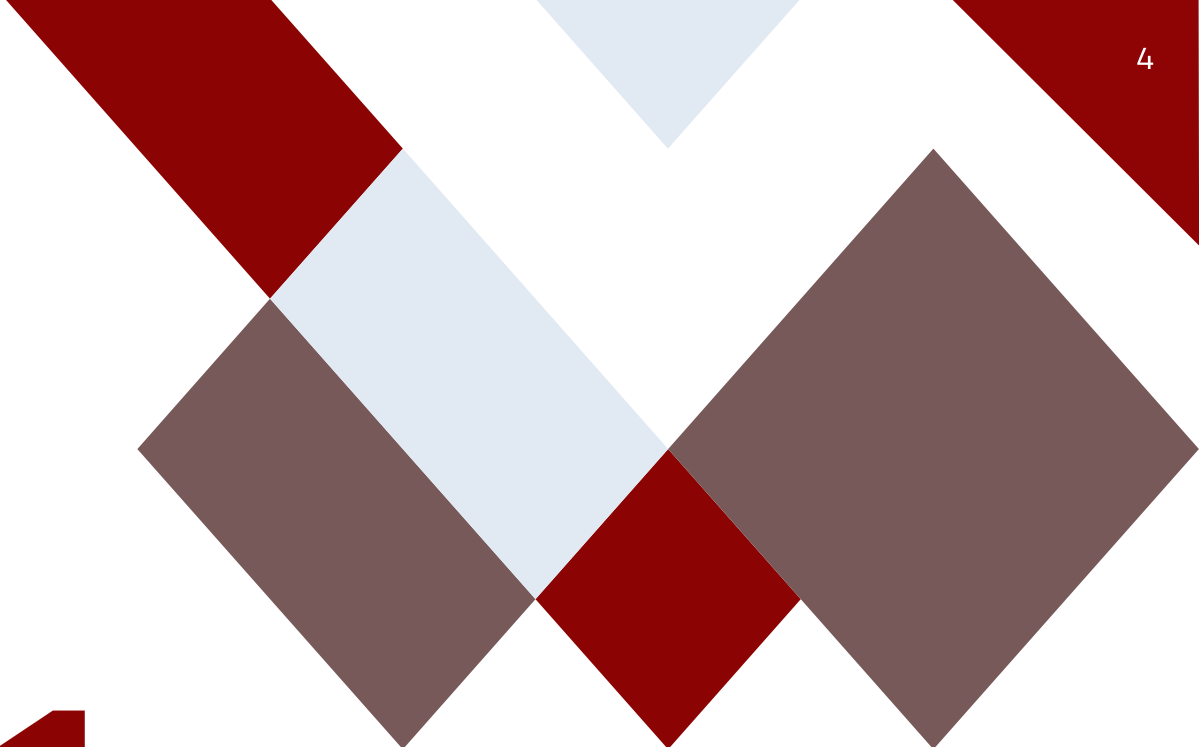
En parallèle, un travail important a été mené dans une perspective d'une meilleure intégration des pratiques de l'IWEPS et du Haut Conseil stratégique. L'objectif était de s'assurer de la meilleure réponse possible aux demandes du Gouvernement et des administrations en termes de conseil et d'aide à la décision.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce rapport !

L'équipe du Haut Conseil stratégique

SOMMAIRE

- 01 — ACCOMPAGNEMENTS P. 4
- 02 — VALORISATION DES TRAVAUX P. 10
- 03 — PERSPECTIVES P. 14



01

ACCOMPAGNEMENTS

Notre offre d'accompagnement

L'offre d'accompagnement du Haut Conseil stratégique s'inscrit dans **une approche partenariale** et s'appuie sur l'expertise des acteurs concernés.

Dans ce cadre, l'objectif du Haut Conseil stratégique est, d'une part, de **soutenir la conception** des projets et, d'autre part, d'**autonomiser** et d'**outiller méthodologiquement** au mieux ces acteurs sur les enjeux liés à l'analyse d'impact.

Notre vision de l'accompagnement est de **faciliter la mobilisation des informations disponibles** et de **renforcer les capacités des acteurs concernés** en matière d'analyse d'impact dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques.

En 2025, le Haut Conseil stratégique a mené **12 accompagnements** (administrations et cabinets). Trois d'entre eux font l'objet d'un focus dans les pages suivantes.

Déclinaison de la Déclaration de politique régionale

Structuration et soutien au processus de déclinaison de la DPR en objectifs stratégiques et en objectifs opérationnels avec la cellule PMO du cabinet, la CST (SPW SG) et l'IWEPS.

Complément régional Plan Marshall

Co-réalisation, avec le SPW IAS et l'IWEPS, d'une étude comprenant différentes options relatives à la réforme du complément Plan Marshall visant notamment la taxe sur la force motrice et le précompte immobilier.

Réalisation d'un outil de calcul permettant de simuler les impacts des options pour les finances publiques.

Stratégie de sortie du sans-abrisme

Réalisation d'un rapport identifiant les options possibles pour la stratégie de sortie du sans-abrisme.

Stratégie de sortie de la pauvreté

Réalisation d'un diagnostic de la situation de pauvreté en Wallonie.

Soutien du COPIL et participation au processus participatif.

Simplification administrative

Co-réalisation d'un diagnostic de la simplification administrative au sein du SPW avec différents services du Secrétariat général du SPW.

Attractivité des métiers de l'aide et des soins

Co-réalisation, avec l'AVIQ, le FOREM et l'IWEPS, d'un diagnostic de l'attractivité et de la rétention de 7 métiers de l'accompagnement et du soin, posant les constats et identifiant des pistes de solutions, sur base d'une analyse d'études et de mémorandums, des statistiques disponibles et d'une large consultation d'acteurs du secteur.

Attractivité des métiers de l'aide et des soins – volet social

Préparation, avec le SPW IAS, l'AVIQ, le FOREM et l'IWEPS, d'un diagnostic de l'attractivité et de la rétention de deux métiers du social, posant les constats et identifiant des pistes de solutions (à mener en 2026).

Nos accompagnements en 2025

Régime global de soutien à la rénovation énergétique

Co-réalisation, avec le CEHD, d'une proposition de régime global de soutien à la rénovation énergétique sur la base des attentes de la Ministre et des connaissances

Co-réalisation, avec le CEHD, d'une analyse des positions des acteurs consultés au départ de cette proposition de régime global.

Soutien du cabinet et des administrations dans l'utilisation des travaux menés et dans le cadre du plan de rénovation.

Participation aux travaux de la *spending review*.

Aide à la formation et à l'emploi

Réalisation d'un benchmarking des dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation en Belgique.

Politique d'évaluation

Co-rédaction d'une note avec l'IWEPS sur l'évaluation *ex post* de projets du Gouvernement.

Réforme du secteur des aînés

Co-réalisation, avec l'AVIQ, d'un diagnostic relatif au vieillissement en Wallonie.

Stratégie pour les familles monoparentales

Réalisation d'une analyse des politiques visant les familles parentales au niveau européen et d'une grille d'analyse des politiques wallonnes en la matière.

Complément régional Plan Marshall

Objectif de l'accompagnement

En vue d'une révision du complément plan Marshall, le Ministre des Pouvoirs locaux a souhaité disposer **d'une étude visant à faire un état du dispositif et explorer les options d'évolution pertinentes**. Pour ce faire, il a mandaté un consortium composé par le SPW Intérieur et Action Sociale, l'IWEPS et le Haut Conseil stratégique.

Le complément plan Marshall est un dispositif régional visant à soutenir le développement économique régional par des exonérations de taxes locales pour les entreprises et à compenser les pertes de recettes fiscales correspondantes pour les pouvoirs locaux.

Le Ministre des Pouvoirs locaux souhaite connaître l'efficacité et la pertinence du dispositif pour les communes en termes :

- De soutien à l'investissement et à la création d'emploi pour les entreprises.
- De dimensionnement et de répartition entre communes des moyens de la compensation.
- De recettes fiscales pour les communes liées, notamment, à la création d'emploi.
- Le souhait du cabinet est de pouvoir disposer d'options politiques pertinentes quant à la révision du mécanisme, s'appuyant sur des informations relatives à :
- L'efficacité, la pertinence, et la mise en œuvre du dispositif actuel.
- La possibilité de dégager des marges budgétaires et des propositions de possibilités de réallocation de celles-ci au regard des objectifs du Gouvernement.

L'accompagnement s'appuie sur un ensemble d'informations issues de différentes sources

8

Sources d'informations distinctes croisées
(ex. : littérature scientifique, données administratives, données statistiques, retours d'acteurs publics et privés).

16

Entretiens avec les parties prenantes
(dont des représentants de communes, de provinces, de fédérations d'entreprises et d'intercommunales de développement économique)

9

Otions politiques distinctes,
évaluant systématiquement selon 6 impacts (fonctionnement régional, fonctionnement local, finances régionales, finances locales, développement, économique et équité pour les pouvoirs locaux)

Constats

Les informations rassemblées dans le cadre de l'étude permettent de formuler **une série de constats** :

- Les pertes fiscales compensées par le complément régional ont connu une croissance constante et pourraient continuer à croître à l'avenir.
- Le fonctionnement du dispositif est complexe, peu lisible et sa mise en œuvre varie entre pouvoirs locaux.
- Les moyens du complément sont principalement concentrés sur un petit nombre de communes et deux provinces.
- Les recettes fiscales compensées par le complément constituent une source de financement substantielle pour certains pouvoirs locaux.
- Les exonérations du précompte immobilier matériel et outillage bénéficient principalement aux entreprises de l'industrie manufacturière.
- La fiscalité locale apparaît jouer un rôle direct relativement marginal parmi l'ensemble des facteurs contribuant à l'attractivité des territoires et au développement économique.

Au départ de ces constats, le Haut Conseil stratégique a soumis au Gouvernement wallon différentes options politiques et une analyse de leurs impacts potentiels pour la région, les pouvoirs locaux et l'activité économique.

Régime global de soutien à la rénovation énergétique

Objectif de l'accompagnement

La Ministre de l'Énergie, du Plan Air-Climat, du Logement et des Aéroports souhaite mettre en place un régime global de soutien à la rénovation énergétique. Ce nouveau régime, remplaçant le régime temporaire actuellement en vigueur, vise à placer la Wallonie sur la trajectoire d'atteinte des objectifs européens imposée par la directive PEB IV. Ce nouveau régime doit tenir compte des moyens budgétaires disponibles et des impacts du décret ETS2 dont les premiers effets se matérialiseront au 1er janvier 2027.

Le processus d'élaboration de ce régime doit questionner différents enjeux, dont **l'opportunité d'un calendrier de rénovation énergétique, les modalités des aides publiques octroyées, l'ampleur des travaux à mener au regard des objectifs, les leviers (financiers ou non) à activer, les obstacles à lever et les prérequis nécessaires à l'atteinte des objectifs.**

Des éléments de réflexion spécifiques doivent également concerner les logements d'utilité publique, les co-propriétés et propriétaires-bailleurs. Similairement, une analyse des régimes en vigueur dans les autres régions belges et dans les pays voisins comparables est attendue.

La Ministre a confié la co-coordination du processus d'élaboration de ce régime au niveau administratif **au Centre d'Étude pour l'Habitat durable (CEHD) et au Haut Conseil stratégique (HCS).**

Les enjeux wallons en matière de rénovation énergétique du bâti résidentiel

Quatre enjeux ont été identifiés :

- Un bâti résidentiel hétérogène et énergétiquement peu performant
- Des inégalités entre ménages wallons face au logement et à sa rénovation
- Une politique de la rénovation majoritairement incitative et fragmentée
- Un secteur de la construction et de la rénovation à développer pour atteindre les objectifs européens

Identification des barrières à la rénovation à lever en priorité

L'analyse a par ailleurs identifié les barrières à l'acte de rénovation qui constituent un des fondements auquel devrait répondre le nouveau régime global de soutien à la rénovation énergétique dont voici les principaux constats :

D'abord, les barrières sont de différents ordres :

- Des barrières légales et réglementaires
- Des barrières économiques et relatives à l'offre
- Des barrières comportementales dans le chef des propriétaires occupants ou bailleurs
- Des barrières de gouvernance

Ensuite, la Wallonie n'a pas nécessairement de leviers sur l'ensemble de ces barrières, car certaines dépendent d'autres niveaux de pouvoir. Similairement, la Région dispose de leviers complémentaires à des leviers fédéraux et communautaires pour différentes barrières. Dans une autre perspective, l'analyse montre également que la plupart des barrières concernent à la fois les logements unifamiliaux et les logements en copropriété. Dans le même ordre d'idées, la plupart des barrières identifiées sont communes pour les biens occupés par leur propriétaire et pour les biens placés sur le marché locatif.

Sur base de ces différents constats, le Haut Conseil stratégique et le CEHD ont soumis au Gouvernement wallon une proposition d'orientations pour un régime global de soutien à la rénovation.

L'accompagnement s'appuie sur un ensemble d'informations issues de différentes sources

250+

Documents consultés

63

Parties prenantes consultées
par écrit

20+

Réunions de travail avec le
cabinet de la Ministre de
l'Énergie et les administrations
concernées

Diagnostic de l'attractivité et de la rétention de personnel des métiers de l'aide et des soins

Objectif de l'accompagnement

Le Ministre de la Santé, de l'Environnement, des Solidarités et de l'Économie sociale souhaite mettre en place un plan d'action visant à répondre aux besoins de main-d'œuvre dans les métiers des soins et de l'aide à domicile.

L'objectif général du projet est de répondre aux besoins de personnel dans deux catégories de métiers :

- **Les métiers des soins** : infirmier, médecin, dentiste, aide-soignant.
- **Les métiers de l'aide à domicile** : aide familiale, aide-ménagère sociale, et garde à domicile.

Cette démarche vise à garantir l'accès aux services et aux soins ainsi que leur qualité, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la population wallonne.

Afin de préparer ce plan d'action, le Ministre a demandé à un groupe de travail, composé de l'AVIQ, de l'IWEPS, du FOREM et du HCS, d'établir un diagnostic de la situation des forces de travail dans les secteurs de l'aide à domicile et des soins.

Celui-ci dresse un état des connaissances sur la situation actuelle des forces de travail des 7 métiers de l'aide à domicile et des soins, identifie les principaux enjeux du travail dans ces métiers, ainsi que les pistes de solutions pour y répondre, en concertation avec les acteurs du secteur.

Constats et enjeux

L'analyse des facteurs d'attractivité et de rétention dans ces métiers a mis en évidence :

1. **Des facteurs contextuels** agissant sur la demande et l'offre de soins et d'aide à domicile, regroupés en deux ensemble :
 - Les évolutions sociétales exerçant une pression sur la demande et l'offre d'aide à domicile et de soins (ex. : vieillissement de la population, complexification et diversité de la demande de soins, personnel de soins féminin et vieillissant, diminution de l'aide informelle)
 - La gouvernance et les orientations politiques concernant l'aide à domicile et les soins caractérisés par (ex. : fragmentation des compétences et du financement, tendance à la désinstitutionnalisation des soins, mesures visant à renforcer l'attractivité des métiers de l'aide à domicile et des soins).
2. **Des facteurs influençant les choix professionnels individuels**, regroupés en deux ensembles :
 - Les facteurs qui contribuent positivement à l'attractivité des métiers et à la rétention de la main-d'œuvre (ex. : sens et utilité sociale, reconnaissance, autonomie, contacts humains, environnement de travail interdisciplinaire).
 - Les facteurs qui contribuent négativement à l'attractivité des métiers et à la rétention de main-d'œuvre (ex. : pénibilité physique et psychologique, manque de reconnaissance symbolique et financière, charge de travail et administrative élevée, encadrement insuffisant, difficulté de coordination, décalage entre formation et pratique professionnelle) avec des conséquences pour les professionnels et les bénéficiaires (ex. : absentéisme, épuisement, turn-over, manque d'attractivité des métiers, baisse de la qualité perçue des soins).

L'analyse a également mis en évidence, au départ d'études et de mémorandums, des statistiques disponibles et d'une large consultation d'acteurs du secteur, les enjeux spécifiques aux différents métiers en termes de renouvellement de la force de travail, de répartition territoriale et de correspondance de l'offre à la demande de soins et d'aide.

L'analyse s'appuie sur un ensemble d'informations issues de différentes sources

47

Études et
mémorandums
analysés

4

Administrations
impliquées dans la
rédaction du rapport

6

Sources de données
statistiques
distinctes analysées

40

Parties prenantes
consultées

31

Pistes de solutions
identifiées



02

Valorisation des travaux

Nos interventions

En 2025, le Haut Conseil stratégique a été invité dans différents espaces de discussion pour aborder son approche et sa pratique. Des membres du HCS ont notamment été invités comme orateurs à une **journée d'étude au Parlement de Wallonie**, à une **conférence sur l'analyse d'impact dans les politiques sociales** par STICS ASBL, au **SPF BOSA** et à **l'Institut fédéral pour le développement durable**.

Ces activités sont essentielles pour mettre en débat et renforcer l'approche développée par le HCS en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques. Cette approche se veut **co-construite et multidimensionnelle** (prise en compte de différentes dimensions d'une même thématique, comme l'emploi, la santé, la transition numérique, la pauvreté, le climat et l'environnement).

De ces différentes interventions ont découlé deux publications, qui sont présentées à la page suivante.

La valorisation de nos travaux en 2025, c'est :

10+

Interventions dans des conférences, journées d'étude et séminaires au niveau régional et national

2

Publications en collaboration avec d'autres acteurs

Deux publications en collaboration avec d'autres acteurs

Renforcer l'utilisation des connaissances disponibles dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques

Le Haut Conseil stratégique a participé, le 21 mars 2025, à une journée d'étude au Parlement de Wallonie intitulée « Progresser dans les outils de transformation de la Wallonie ».

Cette journée d'étude a permis à de nombreuses institutions de partager leur regard sur la qualité et la disponibilité des données, sur l'adéquation des ressources dans la prise de décision et sur les outils de suivi et d'évaluation.

Les institutions représentées étaient, notamment, la Cour des Comptes, la Banque nationale de Belgique, l'IWEPS, l'Institut pour le Développement durable, la Fondation pour l'Enseignement, Itinera Institute, AKT, le Forem, WSL, le SPF Affaires étrangères, BDO, l'inspection des finances et le Haut Conseil stratégique.

Spécifiquement, la contribution du Haut Conseil stratégique portait sur le renforcement de l'utilisation des connaissances déjà produites, dans une perspective d'**économie circulaire de la connaissance**.

Cette collaboration inter-organisationnelle pilotée par l'Institut Jules Destrée s'est conclue par la publication d'un ouvrage intitulé : « Des politiques publiques et collectives performantes », auquel le Haut Conseil stratégique a contribué.

<https://www.institut-destree.eu/politiques-publiques-performantes.html>

Contribution des outils de référencement à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques. Analyse à partir de trois cas en Belgique francophone

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une réflexion commune entre le Ministère de la Fédération Wallonie, l'IWEPS et le Haut Conseil stratégique.

Il part du constat de la multiplicité des outils de référencement en évaluation des politiques publiques et des finalités de ceux-ci. Il s'appuie sur une analyse comparative des outils développés par chacune des institutions dans leur environnement respectif.

L'analyse montre que les outils de référencement peuvent soutenir l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques à différents niveaux et de différentes manières :

- Au niveau du système politique : soutien à d'autres dispositifs (ex. : clauses évaluatives, cadre de gouvernance) et rôle de mémoire institutionnelle.
- Au niveau du système social : alimentation du débat public et de la réflexivité sur les évaluations, promotion de démarches participatives.
- Au niveau de la professionnalisation des évaluateurs : mise à disposition de ressources pour alimenter des dispositifs de formation professionnelle, des cursus académiques ou des plateformes de mise en relation de professionnels.

<https://droit.cairn.info/revue-gestion-finances-publiques-2025-6-page-34?tab=texte-integral>

En 2025,
le Haut Conseil
stratégique a
contribué à deux
publications en
collaboration
avec d'autres
acteurs



03

Perspectives

Vers l'intégration d'une mission renforcée de conseil et d'appui stratégique au sein de l'IWEPS

Depuis début 2025, de nombreux échanges ont eu lieu entre le Haut Conseil stratégique et l'IWEPS en vue d'intégrer leurs missions respectives.

Dans ce cadre, durant le second semestre 2025, différents groupes de travail ont été organisés afin d'aborder les enjeux suivants :

l'articulation des différentes missions de l'IWEPS et du Haut Conseil stratégique, la scientificité des travaux, l'articulation entre le conseil stratégique et le code des bonnes pratiques de la statistique européenne et les relations entre l'IWEPS et le Gouvernement.

Ces travaux ont conduit à la mise en place, en 2026, d'une expérimentation d'une collaboration renforcée entre les deux institutions et devraient mener à **l'intégration fonctionnelle du Haut Conseil stratégique au sein de l'IWEPS en 2027.**

HAUT CONSEIL STRATÉGIQUE



Éditeur responsable
Haut Conseil stratégique
Juin 2026

Contact
Boulevard Ernest Mélot, 50
5000 Namur
hcs@spw.wallonie.be

Informations
hcs.wallonie.be