

# Spending review - Belspo

Groupe de travail: SPF BOSA,  
Belspo, Institutions  
scientifiques fédéraux,  
Inspection des Finances, Régie  
des Bâtiments, SPF Finances et  
Belnet.

# Executive Summary

Le Conseil des ministres du 10 novembre 2021 a décidé de procéder à un spending review pour le SPP Politique scientifique avec pour mission d'étudier les gains d'efficacité dans l'organisation des services d'appui des Etablissements scientifiques fédéraux et, d'autre part, d'optimiser les services de Fedwan.

Un groupe de travail mixte, avec des représentants de BOSA, de Belspo, de l'Inspection des finances, des Etablissements scientifiques fédéraux, de la Régie des Bâtiments et du SPF Finances, a été mis en place et est responsable de la réalisation de cette mission.

## 1. Organisation des services d'appui

Le groupe de travail a décidé de se concentrer sur les activités des services d'appui classiques (HR, B&B et ICT). Quelques petits services d'encadrement ont été inclus dans l'analyse. Ces services ont un impact relativement limité mais se prêtent parfaitement à une rationalisation de leur gestion.

Pour établir la situation « AS-IS », le groupe de travail a élaboré un questionnaire qui a été complété par un certain nombre d'entretiens plus approfondis. Par le biais de questions ouvertes, les répondants ont également été invités à indiquer les activités ou processus pour lesquels une coopération, une synergie ou même une centralisation entre les ESF et/ou entre les ESF et Belspo est nécessaire ou appropriée.

Les conclusions principales de cette analyse sont les suivantes :

Le SPP Politique scientifique dans son ensemble est un département de taille moyenne comptant environ 2 500 agents. Cependant, chacune de ses composantes est une petite organisation (de 150 à 450) avec ses missions, ses tâches et son métier spécifiques qui dispose d'une autonomie de gestion et qui est organisée en conséquence.

Par conséquent, il n'existe actuellement quasi aucune gestion structurelle centralisée ou conjointe des services (à l'exception du plateau d'Uccle). La coopération entre les ESF dans les activités étudiées est également limitée et, le cas échéant, s'opère sur une base ad hoc.

Il existe toutefois une coopération structurelle entre les institutions et Belspo. Le rôle de soutien et de facilitation de Belspo envers les institutions est ancré dans les missions de Belspo mais jusqu'à présent, il n'a pas été mis en œuvre ni concrétisé dans un cadre de coopération clair dans lequel les responsabilités sont bien définies.

La coopération ou le soutien existants sont principalement nés de la pratique. À cette fin, Belspo déploie une partie de ses propres ressources en personnel directement pour les ESF.

Il est clair que chacun des ESF dispose de capacités et de ressources insuffisantes pour ses fonctions d'appui, ce qui signifie que certains aspects essentiels ne peuvent pas être réalisés, ou ne peuvent pas être réalisés de manière adéquate. La taille limitée de chaque institution et la pression sur leurs budgets de personnel ne permettent pas un développement plus spécialisé de ces services.

Ni l'introduction d'une gestion centralisée ni la centralisation ni la mise en commun des dépenses au sein de Belspo ne sont réalisables à court terme pour les raisons exposées ci-dessus. Ce qui est clair, cependant, c'est que la gestion fragmentée actuelle doit être remplacée par un modèle d'organisation des services d'appui de Belspo et des ESF qui rompt le fonctionnement en silos et se base sur l'efficacité des processus et rationalise ainsi l'utilisation des ressources (personnel).

**Il est donc recommandé** que, sur la base d'une analyse approfondie des missions et des processus, l'organisation des services d'appui au sein du département soit revue dans son ensemble, en tenant compte des principes de « synergie », de « subsidiarité » et d'« efficacité des processus de travail ». Cette analyse pourra être réalisée dans le cadre de l'exercice BPR qui est prévu dans le plan stratégique 2022-2024 du département et dont le calendrier sera précisé dans les plans opérationnels successifs à partir de 2023.

Outre cette recommandation générale, quelques propositions visant à contribuer à accroître l'efficacité ou à rationaliser les dépenses à court ou moyen terme ont été formulées.

Dans le domaine des ressources humaines, le groupe de travail estime qu'il convient :

- De poursuivre la **numérisation et l'automatisation maximale** de l'administration des RH de Belspo et des ESF de manière uniforme.
- De **centraliser, garantir et développer les capacités de BELSPO** en matière d'expertise technique spécifique dans les statuts, les lois et les règlements pour les services RH, et les sujets de politique RH destinés au département de la Politique scientifique.
- De **définir une stratégie** et des **priorités RH communes** dans le cadre du plan stratégique, à mettre en œuvre sous la direction et l'approbation du comité de direction. Compte tenu notamment de la vague de départs à la pension à venir, des budgets disponibles et de la stratégie de recherche fédérale, un équilibre entre le recrutement de personnel d'appui et de personnel scientifique peut également en faire partie.

Dans le domaine de la gestion financière et budgétaire, le groupe de travail estime qu'il est nécessaire :

- D'investir dans le développement d'un nouveau **système comptable** avec des applications permettant la production de rapports intégrés et la consultation en ligne, et fournissant des interfaces avec d'autres systèmes au sein de l'institution et/ou du gouvernement fédéral.
- De numériser et centraliser les processus de **dépenses**.

Dans le domaine des TIC, le groupe de travail estime qu'il convient pour l'ensemble du département :

- De favoriser la **convergence des stratégies IT autour des solutions Microsoft**.
- De coordonner **la formalisation des stratégies de sécurité** de l'information.
- De soutenir, avec l'aide d'un partenaire externe, la réalisation d'un **IT Disaster Recovery Plan**.
- De procéder à une **série d'achats groupés**, en regroupant les besoins en matériel et services qui ne sont pas ou qui sont mal couverts dans le cadre du G-Cloud par rapport aux besoins spécifiques des ESF.
- De regrouper en un seul « **Bundle** » tous les services additionnels que Belnet (Certificats, DNSSEC, multipoint, ...) fournit aux ESF.
- De créer une **équipe commune multidisciplinaire** d'experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, auditeur IT, etc.) en soutien aux ESF (au lieu d'en créer dans chaque institution séparément).

En ce qui concerne les dépenses de sécurité et de surveillance, le groupe de travail estime qu'il convient :

- D'**internaliser** la sécurité et la surveillance dans les musées fédéraux, et de ne recourir aux contrats de service que pour des besoins exceptionnels ou les remplacements nécessaires du personnel absent.
- De lancer un appel d'offres pour un **accord-cadre commun** pour les ESF pour les contrats supplémentaires, les besoins mineurs ou les remplacements, qui répond aux besoins spécifiques des musées et des autres ESF.

- De réaliser une étude de marché (benchmark) pour examiner les **conditions d'emploi du personnel de gardiennage** des musées et de proposer en concertation avec le SPF BOSA et SELOR un **processus de recrutement adapté** pour garantir l'afflux permanent de personnel de gardiennage pour les musées.

En ce qui concerne les dépenses énergétiques, le groupe de travail estime qu'il est prioritaire de réaliser au plus vite **les audits énergétiques prévus** et d'élaborer un **plan directeur pluriannuel intégré** pour les travaux, la rénovation et les investissements dans l'ensemble du parc immobilier du département.

## 2. Optimisation FedWAN

En ce qui concerne le spending review portant sur FedWAN, celui-ci est basé principalement sur une analyse de rentabilité (Business case) réalisée par Belnet du projet consistant à optimiser FedWAN selon l'approche suivante : Belnet centralisera la gestion des WANs. De cette façon, des économies d'échelle, des synergies, une centralisation technique et administrative et une simplification administrative pourront être réalisées. Les économies les plus importantes seront réalisées grâce aux synergies, c'est-à-dire lorsque les services publics situés dans un même bâtiment partageront la même connexion et donc les coûts.

Le business case a été discuté et corrigé à plusieurs reprises dans un sous-groupe de travail composé du SPF Finances, du SPF Justice, de la Défense et du SPF BOSA. La dernière version du texte a ensuite été soumise au groupe de travail principal pour approbation.

En résumé, le business case FedWAN démontre que le coût actuel des services concernés est estimé à 11,4 millions d'euros et que **l'économie annuelle potentielle est estimée à 1,2 million d'euros** :

- 986 k€ par la réalisation de synergies.
- 209 k€ par l'application de la réduction de prix de 2 % initialement prévue dans le cahier spécial des charges « Belnet Connectivity » (qui est sur le point d'être attribué).

Le groupe de travail confirme l'économie potentielle indiquée mais souligne que celle-ci sera dépendante d'une série de facteurs externes :

- Le coût réel actuel des connexions WAN des départements.
- Les nouveaux prix dans l'accord-cadre « Belnet Connectivity ».
- Le coût effectif des investissements nécessaires à la mise en œuvre des synergies.
- La mesure dans laquelle on parvient, via la Régie des Bâtiments, à concentrer davantage de services dans un seul bâtiment.
- La mesure dans laquelle les services opteront pour une connexion de plus grande capacité et ne relèveront donc pas du contrat-cadre utilisé ici.

- L'impact de l'évolution de l'indexation des contrats (par exemple, les coûts énergétiques des datacenters).

Belnet propose également dans sa note de centraliser les budgets des départements pour une plus grande efficacité. Le groupe de travail recommande que ce transfert soit effectué progressivement, afin d'éviter un scénario de « big bang ».

Si l'option de centralisation des budgets est choisie, ces budgets devront être transférés par étapes en fonction des dates d'expiration des contrats actuels. En outre, le système à développer devra permettre de restituer les économies aux départements selon des modalités encore à définir.