

Fonction publique 2040 :

**Construisons le futur
ensemble !**

**Rapport : séminaire pour
mandataires fédéraux**

Introduction

Les 28 et 29 septembre 2024, les mandataires de l'administration fédérale se sont réunis à l'occasion du séminaire « **Fonction publique 2040 : Construisons le futur ensemble** ».

L'objectif de cet événement de deux jours était de s'arrêter un moment, de se détacher de la pratique opérationnelle quotidienne et **de considérer les services que nous voulons offrir aux citoyens à l'avenir.**

Le séminaire a été divisé en trois parties :

- La session de la soirée, avec une keynote et des échanges informels, avait pour but de nous connecter et de nous projeter dans l'avenir.
- Le deuxième jour, les 120 participants se sont mis au travail : ils ont échangé des idées, les ont approfondies et sont parvenus à de premières actions. Nous avons également pu compter sur la présence de deux universitaires ayant une solide réputation en gestion publique : Catherine Fallon de l'Université de Liège et Geert Bouckaert de l'Institut voor de Overheid. Ils nous ont mis au défi tout au long de la journée en examinant d'un œil critique chaque étape du processus.
 - Le matin, le regard s'est porté vers l'extérieur et les top managers fédéraux ont entamé une discussion avec des collègues d'autres niveaux de pouvoir, des experts, des universitaires, des jeunes et des représentants du monde des affaires autour d'une question centrale : « *À quoi pourraient ressembler les services aux citoyens en 2040 et comment pouvons-nous garantir, dès aujourd'hui, des services optimaux ?* ».
 - L'après-midi, les 74 top managers fédéraux présents se sont mis au travail en s'appuyant sur les connaissances qu'ils avaient acquises.

Nous avons rassemblé toutes les idées dans ce rapport de synthèse.

Fear based of trust based society : notre choix

En introduction, Jasna Rokegen nous a emmenés dans son univers où se mêle mode, émotions et technologie.

Elle nous a mis au défi de réfléchir réellement à la société que nous voulons pour l'avenir : une société fondée sur la peur ou une société fondée sur la confiance. Par les choix que nous faisons en tant qu'organisations publiques et les politiques que nous mettons en œuvre, nous avons nous-mêmes un impact important sur cette question.

Elle a souligné également l'importance de l'intelligence émotionnelle, de l'empathie et de la créativité en tant que compétences essentielles pour l'avenir. La connaissance de soi est cruciale à cet égard. Bien se connaître permet de gagner en confiance et en créativité, de prendre de meilleures décisions, d'établir des relations plus solides et d'exercer un leadership plus fort.

Sur la base de sa propre expérience professionnelle, elle est convaincue que l'on ne construit pas l'avenir tout seul et propose les conseils suivants au top management de l'administration fédérale : « *Parlez à des personnes d'horizons divers, à des experts de différentes disciplines et créez des lieux sûrs où des conversations authentiques (avec des opinions divergentes) peuvent avoir lieu. Et plus encore, impliquez-les dans votre processus de prise de décision. En tant que dirigeant, osez rêver et expérimenter* ».

Cette présentation introductive a donné matière à discussion entre les participants sur l'avenir que nous envisageons ou n'envisageons pas pour l'administration.

Une administration durable et résiliente

Le deuxième jour, nous sommes allés façonner, ensemble, avec les externes, la fonction publique de 2040. Il y a eu beaucoup d'opinions différentes sur comment réaliser les choses, mais surtout une grande unanimité sur notre rôle en tant qu'administration et sur ce à quoi devrait ressembler les services aux citoyens.

En tant qu'administration, nous voulons surtout garantir un **service de qualité** à tous les citoyens de notre pays, maintenant et à l'avenir. Cela signifie que nous nous efforçons d'une part pour une administration sur laquelle **on peut compter en tant que citoyen** et d'autre part pour une administration qui **s'adapte rapidement et avec souplesse** aux besoins.

Bonne gouvernance centrée sur l'intérêt général

En tant que hauts fonctionnaires, nous sommes **conscients de notre mission sociale et de l'intérêt général** qui devraient toujours être le point de départ de nos activités. En tant qu'administration, nous jouons un rôle important dans toutes les phases de la vie des citoyens et nous sommes conscients **de l'impact que nous avons** sur leur vie quotidienne. C'est pourquoi nous tenons à souligner que nous prenons à cœur les principes de base de la **Bonne Gouvernance et Public Service Management**, aujourd'hui et à l'avenir.

Politique inclusive centrée sur les citoyens

En même temps, nous ne voulons pas être une administration qui prend des décisions par-dessus la tête des citoyens et des organisations. Nous pensons qu'il est important **que le citoyen soit au centre** des services que nous fournissons et nous voulons y consacrer encore plus d'efforts. Nous voulons être plus proches du citoyen, à la fois physiquement et par l'utilisation intelligente de la

technologie, et ce, indépendamment de nos propres structures et niveaux politiques. Nous considérons que la connectivité et la proximité sont essentielles à cet égard.

Nous devons évoluer vers une administration sur laquelle on peut s'appuyer en cas de besoin, tout en étant "invisible" autant que possible. Intervenir en cas de besoin tout en allégeant la charge qui pèse sur les citoyens et les entreprises. Pour que personne ne soit oublié, les droits sont accordés automatiquement dans la mesure du possible.

Points d'action

Cela se traduit concrètement par quelques propositions de points d'action qui doivent être approfondies et ne prétendent certainement pas à l'exhaustivité :

- Le service au citoyen sont renforcés et ont le moins d'obstacles possible :
 - Les services sont à la fois digitaux et personnels, en fonction des besoins des citoyens.
 - Il est possible d'utiliser une plateforme de communication/digitale buddy (chat bot/AI) qui aide les citoyens sur la base de la centralisation de leurs questions/données et ce, indépendamment du canal ou de la langue dans laquelle la personne pose la question.
 - Les services publics en utilisent un « Guichet unique ». Quel que soit l'endroit où vous vous trouvez, on vous aide à répondre à votre question. Partir de votre besoin/question au lieu de l'organisation.
 - Il existe des Maisons de l'administration proches du citoyen. Un premier point de contact où quiconque peut se rendre s'il s'est égaré, et ce, quel que soit le niveau de compétence des organisations.
 - Dans le même temps, nous investissons autant que possible dans l'autonomie des citoyens, de sorte qu'à long terme, nous puissions réduire la charge des pouvoirs publics.
- Les droits sont automatiquement accordés aux citoyens et aux entreprises sans qu'ils n'aient à introduire une demande. Comme alternative à l'octroi automatique de droits, il est également possible d'envoyer aux citoyens/entreprises une proposition proactive dans laquelle ils doivent indiquer s'ils acceptent ou non l'offre (administration fantôme).
- Nous voulons renforcer la confiance des citoyens dans l'administration grâce à des initiatives de communication qui clarifient l'impact de l'administration dans la vie quotidienne des citoyens :
 - Nous organisons une journée de l'administration.
 - Une application qui, tout au long de votre journée, vous indique à chaque étape quelle organisation gouvernementale vous aide/soutient dans la vie réelle. Un portail unique pour l'ensemble de l'administration.

- Les citoyens/entreprises sont activement impliqués dans la politique, qui donne la priorité à l'évaluation et à l'ajustement continus :
 - Les politiques et les réglementations sont élaborées dans le cadre d'un processus ouvert et transparent, avec la participation de toutes les parties prenantes. Cela permet une utilisation optimale de la technologie.
 - L'administration collabore avec ses partenaires pour que le travail de préparation des politiques sur des données probantes, en consultation avec les dirigeants politiques.
- Un an avant la fin de la législature, nous réalisons une "enquête sur les signaux", avec un retour d'information vers un panel de citoyens. Triangle processus décisionnel.

Points d'attention

Nous devrions certainement inclure les points d'attention suivants dans les réflexions futures sur ce sujet :

- Le "citoyen" n'existe pas. Il n'est donc pas non plus possible de formuler une approche unique qui convienne à tout le monde. Il sera donc toujours nécessaire de diversifier.
- Citoyen – la participation des parties prenantes et la co-crédation sont très complexes. Et constituent un grand défi à relever. La prudence et une très bonne préparation sont essentielles dans ce domaine.

Des organisations fortes centrée sur la collaboration

Les citoyens et les entreprises doivent pouvoir compter sur des organisations fortes qui s'engagent parallèlement à fournir un service rapide et de haute qualité et à se préparer aux défis de demain en se concentrant en continu sur l'innovation et étant agile. C'est le seul moyen de répondre de manière adéquate à des situations inattendues et nouvelles. Nous n'avons pas le luxe de choisir entre prster des services de base et mettre l'accent sur l'innovation. C'est une histoire d'et/ou.

Pour que cela soit possible, il est essentiel d'optimiser la collaboration entre les différentes organisations, indépendamment des structures et des niveaux de compétence. Le partage de l'expertise, des données, des outils et des ressources peut rendre nos services aux citoyens plus qualitatifs.

Nous portons également un regard critique sur notre gouvernance, ce qui nécessite une nouvelle façon de travailler et nous oblige à simplifier considérablement et à mieux harmoniser les procédures (internes), les processus et les réglementations.

Enfin, nous sommes conscients de la forte évolution de la technologie et de son impact sur la société. En tant qu'administration, nous avons un rôle d'exemple à remplir dans ce domaine. Nous adoptons les nouvelles technologies et sommes conscients des opportunités et des défis qu'elles

représentent. La technologie est un moyen de réaliser nos objectifs de service optimal aux citoyens et de fonctionnement interne et de collaboration.

Points d'action

Une fois de plus, des propositions concrètes ont été élaborées pour renforcer nos organisations et, surtout, pour soutenir la collaboration :

- Nous travaillons ensemble sur la base d'une vision commune à long terme :
 - Nous coopérons au sein de réseaux (organisationnels) - entre les organisations et les niveaux politiques - qui bénéficient d'un soutien politique.
 - Nous partons d'un plan stratégique commun à toutes les organisations.
 - Nous unissons nos forces et travaillons ensemble sur des projets à long terme, des programmes sur des questions sociales plus larges, par exemple autour du travail et de l'emploi, une base de données de talents où les citoyens peuvent suivre leur évolution, ...
- Nous nous organisons pour vous (citoyen/entrepreneur).
 - Nous donnons la priorité à la simplification et à l'harmonisation de nos procédures (internes), de nos processus et de nos réglementations.
 - Nous développons une plateforme qui garantit une exploitation maximale des données/informations dans le but de réduire les opérations administratives pour les citoyens/entrepreneurs.
 - Nous construisons une Enterprise Architecture commune.
 - Nous assurons une meilleure connectivité dans le back-office tout en augmentant l'accessibilité grâce à une interface unique qui part du profil du citoyen (droits, devoirs, opportunités pour vous).
 - Nous mettons tout en œuvre pour étendre pleinement le " only-once principe ".
- Nous optimisons et encourageons l'échange de nos propres talents et ressources.

Points d'attention

- Lors de l'élaboration d'une vision à long terme, il est essentiel de s'appuyer sur des données relatives à la démographie, au climat, à la prospérité, ... de l'avenir et non de la situation actuelle. Prenez le temps nécessaire pour collecter ces données.
- Il s'agit d'un défi et d'un leadership courageux de la part des hauts fonctionnaires fédéraux pour concilier le court et le long terme et développer des stratégies politiquement soutenues pour y parvenir.

Conclusions

Les nombreuses réponses ont montré que les participants estimaient que cet événement de deux jours était une réussite et qu'il était nécessaire que les top managers au sein de l'administration fédérale prennent régulièrement le temps de se livrer à un tel exercice qualitatif de réflexion à long terme.

Le séminaire a fourni ce lieu sûr, où des conversations authentiques pouvaient avoir lieu et où il y avait de la place pour des opinions divergentes, ce dont Jasna Rokegem a parlé le premier soir.

Les participants ont indiqué qu'ils avaient trouvé enrichissant d'unir leurs forces et d'interagir avec des externes. Le point de vue extérieur a non seulement apporté de nouveaux éléments, mais il a également permis de dépasser les silos existants.

Le séminaire de deux jours a donné une première impulsion à la réflexion sur les services que nous voulons offrir à l'avenir. Les points d'action seront certainement étudiés et élaborés à différents niveaux au sein de l'administration fédérale, mais ils peuvent également constituer une ressource pour le prochain gouvernement.

Un grand merci à tous ceux qui ont participé à cette initiative et aux collègues du SPF BOSA pour leurs accompagnements professionnels.