



Collège des Présidents

Mémoire

| Une vision et des défis pour l'administration
fédérale 2025 - 2029



Table des matières

Introduction	3
1. Assurer au citoyen un service de qualité, sans faille, qui soit efficace, sûr et transparent	5
1.1. Une politique qualitative et inclusive	6
1.1.1. Automatique et proactive	6
1.1.2. Digitale par défaut	6
1.1.3. Inclusion by design	7
1.1.4. Administration ouverte	7
1.2. Points d'action	8
1.3. Points d'attention	9
2. Des organisations publiques résilientes et souples	10
2.1. Points d'action	10
2.2. Préparation de la politique basée sur des données probantes ('evidence based')	11
2.3. Une politique organisationnelle cohérente	11
2.4. Une politique RH cohérente et inclusive	12
2.5. Une politique budgétaire cohérente	12
2.6. Une politique cohérente en matière de technologies de l'information (IT)	13
2.6.1. La digitalisation comme accélérateur de performance	13
2.6.2. L'utilisateur au centre	13
2.6.3. Rôle moteur de l'administration dans la digitalisation	14
2.6.4. Cybersécurité	14
2.6.5. Inclusion et accessibilité	15
2.7. Une politique cohérente en matière de services facilitaires	15



Introduction

Imaginez que dans 25 ans, vous parliez à un petit enfant ou à un jeune voisin de la situation en 2024 et des décisions difficiles qui ont dû être prises à l'époque. Qu'allez-vous lui raconter ? Quels seraient donc les mots clés pour l'avenir de cette plus jeune génération ? Et surtout, qui était censé définir le cap ? Quelles ambitions avaient-elles présidé à la rédaction d'un accord de gouvernement après les élections de juin 2024 ?

Ce mémorandum du Collège des Présidents peut servir d'inspiration pour répondre à ces questions. Il présente une vision commune, partagée par les présidents des services publics fédéraux et services publics de programmation, au départ de leur mission spécifique et du contexte sociétal actuel.

Les défis auxquels l'administration fédérale est confrontée ne sont pas surprenants et ils sont, en principe, gérables moyennant une continuité administrative et une cohérence politique. Au cours de la dernière décennie, un certain nombre de nouveaux défis imprévisibles se sont toutefois manifestés :

1. Sécurité nationale et lutte contre le terrorisme

L'instabilité géopolitique, avec ses conflits territoriaux et ses rivalités géopolitiques, aura un impact sur la politique intérieure et – la Belgique étant une économie ouverte – sur la prospérité. Ces menaces peuvent influencer la cohésion sociale et le sentiment de sécurité de la population. Dans notre pays aussi, on assiste à une augmentation de la violence (armée). La préservation de la sécurité nationale, la prévention du terrorisme et la protection des citoyens contre des menaces extérieures nécessiteront des efforts substantiels, que ce soit au niveau national ou international, dans le cadre de l'OTAN notamment. A cet égard, la Stratégie de sécurité nationale offre un cadre plus large pour notre intervention. Il ne faut pas non plus perdre de vue, ce faisant, que plus de 500 000 Belges vivent à l'étranger.

Des investissements substantiels dans la sécurité, la diplomatie et la coopération internationale resteront donc nécessaires.

2. La politique financière et économique

Favoriser la poursuite de la croissance économique et renforcer la compétitivité restent prioritaires. Ceci implique notamment d'augmenter le taux d'emploi. Dans le même temps, l'administration est confrontée à un déficit budgétaire supérieur à la norme fixée par la Commission européenne et à une dette publique en hausse et dont on s'attend à ce qu'elle continue à s'accroître à moyen terme. Le tout dans un contexte de révision des règles budgétaires au niveau européen.



3. Le changement climatique et la crise environnementale

Il devient de plus en plus urgent de s'attaquer au changement climatique et à la crise environnementale. Dans les vingt années à venir, la planète dépassera largement le seuil critique de 1,5 °C de réchauffement prévu dans l'Accord de Paris de 2015. Ce qui veut dire : augmentation de la température, changements des modèles de précipitations, conditions météorologiques extrêmes, augmentation du niveau de la mer et destruction des écosystèmes, le tout impactant énormément les services d'urgence. L'impact sur la santé est déjà visible dans le Sud et la migration climatique vers l'Europe va fortement augmenter, tout comme la pression sur les services d'intervention. Pour satisfaire à ses obligations internationales, la Belgique a pris des mesures visant à atténuer les effets du changement climatique. Ces mesures d'adaptation restent insuffisantes et la nécessaire transition avance lentement en raison notamment de la complexité de la structure étatique et d'intérêts économiques diamétralement opposés.

4. Santé, soins de santé et vieillissement


L'amélioration de l'accès à des soins de santé qualitatifs et efficaces, la réforme de leur financement et l'organisation de la lutte contre les inégalités en matière de santé restent des défis importants. Il n'est pas évident de s'attaquer aux maladies en lien avec l'alimentation, le tabagisme, la consommation de drogue ou d'alcool, qui ont un impact majeur en termes de santé publique. L'augmentation des problèmes de santé mentale est également inquiétante, plus particulièrement chez les travailleurs et chez les jeunes. On se pose de plus en plus de questions sur l'impact des médias sociaux sur leur santé mentale. En outre, la pandémie de Covid 19 que nous avons connue récemment a montré que nous étions vulnérables et insuffisamment préparés pour faire face aux crises sanitaires. La crise environnementale va nécessiter que l'on adapte plus rapidement notre système de soins.

5. Digitalisation et mutation technologique

Adopter les technologies numériques, promouvoir l'inclusion numérique tout en restant attentif aux citoyens qui ne maîtrisent pas ces technologies et protéger la vie privée et la sécurité des données des citoyens sont des missions essentielles dans un monde de plus en plus digitalisé. L'accélération récente dans l'implémentation de l'intelligence artificielle offrira certainement des opportunités aux administrations, mais il ne faudra pas perdre de vue les risques éventuels en l'absence d'un cadre réglementaire et d'un contrôle suffisants. Pour pouvoir garantir la sécurité des informations émanant de l'administration et pour assurer les fonctions critiques, il est nécessaire de se protéger de manière intensive contre les cyberattaques.

Dans la très grande majorité des cas, relever ces défis requiert une coordination des efforts des services publics fédéraux et la collaboration avec d'autres niveaux de pouvoir, de nombreux secteurs du privé, des organisations de la société civile et des citoyens, le tout dans un contexte de polarisation croissante aux niveaux politique et sociétal. Les services publics doivent garantir un passage de relais fluide entre les gouvernements, en préservant un service de qualité et en veillant à ce que la démocratie soit protégée, indépendamment des structures et des niveaux. Les valeurs de l'administration publique fédérale constituent à cet égard un cadre pour guider son action. Elles sont axées sur le service à la communauté et visent à promouvoir des services publics professionnels, fiables et facilitateurs.

Il est primordial que l'autorité fédérale déploie des stratégies efficaces pour s'attaquer à ces problèmes complexes et pour garantir bien-être et services aux citoyens. C'est pourquoi le présent mémorandum propose une analyse selon deux angles d'approche et formule une série de points d'action et de points d'attention.




1. Assurer au citoyen un service de qualité, sans faille, qui soit efficace, sûr et transparent

L'administration fédérale joue un rôle important dans toutes les phases de la vie du citoyen, des entreprises et des organisations. Elle impacte fortement le quotidien de chacun d'entre nous. La mission de l'administration fédérale est donc très importante au niveau sociétal, sachant qu'elle fonde toujours son action sur l'intérêt général. Elle doit aussi pouvoir répondre de manière optimale aux attentes et besoins légitimes de ces citoyens, entreprises et organisations et être ainsi un partenaire fiable. Le citoyen, l'entreprise, le consommateur, le contribuable, le justiciable, l'utilisateur, le membre de l'UE, le décideur politique, etc. doivent pouvoir compter sur une administration fédérale fiable offrant des services de qualité et capable, si nécessaire, de s'adapter rapidement et de manière flexible. Dans cette optique, il est essentiel que les services offerts soient bien au point.

Les citoyens, entreprises et organisations sont au centre de ces services. Nous voulons leur faciliter la vie autant que possible, indépendamment des structures publiques ou des niveaux de pouvoir, en leur assurant un service sans faille. Avec des services automatiques, proactifs ou numériques là où c'est possible, et des services alternatifs là où cela s'avère nécessaire. Les services doivent continuer d'être assurés sous forme physique et numérique.

Avec des services qui utilisent pleinement les possibilités technologiques et en misant sur des solutions faisant la part belle à la cocréation ou à la participation, nous construisons des services sur mesure pour les citoyens, entreprises et organisations. Dans ce contexte, les mots clés sont efficacité, sécurité et transparence.

Un service efficace se concentre sur des services à la fois performants, corrects et fluides. Pour le citoyen, l'entreprise, ou l'organisation, la meilleure action à entreprendre est justement de ne pas devoir en entreprendre. De même, nous misons sur des canaux de service adaptés via lesquels nous nous efforçons de fournir une communication simple, uniforme et compréhensible. En utilisant et échangeant des données de manière optimale, nous garantissons que les citoyens, les entreprises et les organisations ne doivent pas fournir les mêmes informations à de multiples reprises.



La sécurité des services est également primordiale. Nous consacrons l'attention nécessaire à des thèmes tels que la cybersécurité, le respect de la vie privée, la sécurité des informations et l'utilisation responsable des données. Nous garantissons l'intégrité de notre communication et nous conscientisons les citoyens, les entreprises et les organisations à la problématique de la désinformation.

Les services rendus par l'administration fédérale doivent être adaptés à chaque citoyen, entreprise et organisation. Il convient donc d'également tenir compte de la situation spécifique des plus de 500 000 Belges séjournant à l'étranger.

Enfin, nos services sont transparents. Nous réduisons les charges administratives, nous simplifions les règles et procédures et nous améliorons l'accès à l'information émanant de l'administration. En faisant preuve de transparence sur notre fonctionnement, en adoptant une attitude ouverte et en prêtant une oreille attentive aux citoyens, entreprises et organisations, nous leur permettons de contribuer à l'amélioration de nos services via la participation ou la cocréation. Nous construisons ainsi des relations de confiance durables avec les citoyens et nos autres partenaires.

1.1. Une politique qualitative et inclusive

Offrir des services qualitatifs et inclusifs repose sur un certain nombre de principes fondamentaux :

- Il faut fournir des services de qualité, axés sur les résultats et ce, indépendamment du fonctionnement interne, des structures politiques ou des procédures parfois complexes. Les citoyens, les entreprises et les organisations doivent pouvoir compter sur une administration fédérale forte, capable de fournir rapidement des services de qualité.
- La connexion est essentielle. La proximité joue ici un rôle crucial. Cette proximité peut être physique mais aussi et surtout digitale en utilisant intelligemment les moyens (de communication) technologiques.

1.1.1. Automatique et proactive


Les services doivent de préférence être automatiques, l'utilisateur ayant ainsi un minimum d'actions à entreprendre. En accordant automatiquement des droits aux citoyens, aux entreprises et aux organisations, nous veillons à ce que personne ne soit laissé sur la touche. Pour ce faire, il est nécessaire d'utiliser de manière optimale toutes les données disponibles au sein des services publics fédéraux.

Si, dans certains cas, un service automatique n'est pas envisageable, nous misons sur un service proactif, où les citoyens, entreprises et organisations peuvent indiquer eux-mêmes, sur la base d'une proposition, s'ils souhaitent accepter ou non cette offre. Ici aussi, nous utilisons les données disponibles et nous allégeons la charge pesant sur les citoyens, les entreprises et les organisations là où cela s'avère possible.

1.1.2. Digitale par défaut

De plus, nous nous concentrons sur une offre de services digitale étendue. Nous investissons dans des applications digitales accessibles et conviviales afin qu'un maximum de citoyens, d'entreprises et d'organisations puissent y recourir. L'administration fédérale met en avant le principe de la digitalisation par défaut : de manière standard, toutes les procédures doivent être accessibles par voie digitale. Pour garantir un service digital aisé, les données à l'intention des citoyens, des entreprises et des organisations sont partagées autant que possible, dans le respect de la protection de la vie privée.

De surcroît, la réduction des formalités administratives et la simplification des règles et procédures augmentent la convivialité et l'accessibilité de nos applications.



Dans cette optique, il convient d'ouvrir davantage encore le paysage des applications digitales de l'administration fédérale. Nous continuons à supprimer les cloisonnements bureaucratiques actuels et nous collaborons, tous services publics et niveaux de pouvoir confondus, afin d'utiliser pleinement le potentiel de technologies digitales.

1.1.3. Inclusion by design

En tant qu'administration fédérale, nous visons également l'inclusion digitale. Nous investissons dans les aptitudes digitales des citoyens, des entreprises et des organisations afin de réduire la fracture numérique. Nous collaborons pour ce faire avec des partenaires publics, privés et de la société civile. En outre, nous faisons le nécessaire pour aider les utilisateurs en situation de vulnérabilité numérique ou les utilisateurs souffrant d'autres formes de handicap à faire usage de nos applications digitales.

Ainsi, nous investissons dans nos canaux digitaux et nous veillons à ce qu'ils répondent aux exigences d'accessibilité actuelles (par exemple, contrastes renforcés pour les mal-voyants, sites web adaptés pour permettre l'utilisation d'un screenreader, etc.). Nous introduisons aussi des solutions innovantes (comme l'IA, les chatbots, les voicebots) pour faciliter l'accès à nos services digitaux.

La digitalisation des services offerts par l'administration fédérale va bien entendu de pair avec la garantie que les citoyens en situation de vulnérabilité numérique puissent également être aidés. Il existe en effet des citoyens qui ne veulent ou ne peuvent pas utiliser des services digitaux. Pour ce groupe cible, nous prévoyons d'autres formes de service. Ainsi, nous pouvons par exemple faire appel à un réseau de proximité pour les aider dans leurs démarches administratives. À cet égard, des partenariats ont été mis en place avec des partenaires locaux qui peuvent offrir ce service sous forme physique à proximité du domicile de ces personnes.

1.1.4. Administration ouverte

Une administration fédérale efficiente et efficace fonctionne de manière transparente.

L'administration fédérale doit être une source d'informations fiable pour les citoyens, les entreprises et les organisations. L'administration fédérale doit développer une identité visuelle commune qui soit facilement reconnue par ses citoyens, entreprises et organisations. L'accès à l'information publique doit être amélioré, l'administration doit collaborer avec la société de manière active et ouverte. C'est ainsi que nous renforcerons la crédibilité et la confiance dans l'administration fédérale et que nous clarifierons notre impact.

Les services publics fédéraux doivent écouter attentivement la société, encourager la participation et offrir des points de contact entre l'administration et les citoyens, les entreprises et les organisations. Ces efforts continus ont pour objectif de renforcer la confiance des citoyens, entreprises et organisations dans les institutions fédérales. Qui plus est, une communication publique cohérente et uniforme doit permettre aux citoyens, entreprises et organisations de mieux comprendre l'administration fédérale et doit rendre cette dernière plus accessible.

Pour organiser une communication publique efficace, fiable, transparente, reconnaissable et accessible pour les citoyens, les entreprises et les organisations, il est essentiel que les services publics disposent des moyens suffisants afin de relever les nombreux défis en matière de communication publique.

Les services publics fédéraux envoient des messages qui génèrent des effets juridiques. Il reste primordial, également dans un contexte digital, de répondre rapidement et efficacement aux messages et demandes d'informations complémentaires concernant un dossier. Il n'est plus nécessaire de communiquer les coordonnées d'un membre du personnel pour ce faire.



1.2. Points d'action

- Octroi automatique de droits ou formulation de propositions proactives aux citoyens, entreprises et organisations.
- Suppression des obstacles afin d'offrir des services de qualité aux citoyens, aux entreprises et aux organisations :
 - Le service est de préférence offert sous forme digitale. L'administration fédérale utilise le principe « digital par défaut ». Via l'inclusion digitale, on accroît au maximum l'autonomie des citoyens, des entreprises et des organisations afin de réduire autant que possible les formalités administratives.
 - Des moyens technologiques modernes (plateformes de communication, digital buddy, chatbot, IA, etc.) sont utilisés pour offrir un service de proximité aux citoyens, entreprises et organisations et ce quel que soit la langue, le moment ou le lieu.
 - L'administration fédérale prévoit d'offrir des services inclusifs et mise, là où c'est nécessaire, sur des canaux de services alternatifs, sous forme physique en collaboration avec des partenaires locaux.
 - Quel que soit le canal utilisé ou le service public contacté, les citoyens, les entreprises et les organisations doivent pouvoir être aidés. Nous tendons ainsi vers une « administration en tant que plateforme » et nous investissons dans l'utilisation d'API (Application Programming Interfaces) et dans leur standardisation au sein de l'administration. Grâce à ces API, l'administration fédérale digitale échange plus sûrement et surtout plus efficacement des données avec ses partenaires. En tant qu'intégrateur de services, l'administration fédérale doit également prévoir la formation nécessaire de ses partenaires et doit offrir des solutions sur mesure à leurs utilisateurs. Les données de différentes plateformes fédérales sont mises à disposition pour d'autres applications. De ce fait, les systèmes des partenaires ont un accès quasi en temps réel au statut actuel de l'information, ce qui leur permet d'améliorer les services qu'ils prestent pour les citoyens, entreprises et organisations.
 - Poursuite de l'intégration des services administratifs offerts via des points ou des lieux de contact, quel que soit le niveau de pouvoir. La demande du citoyen, de l'entreprise et de l'organisation est centrale. Ces derniers n'ont pas à connaître le back-office administratif ou le niveau de pouvoir.
- La communication envers les citoyens, les entreprises et les organisations sera rapide et transparente et axée sur le public cible spécifique. On utilisera dès lors différents canaux de communication afin de toucher tout un chacun : communication écrite, communication digitale via la presse mais également directement via des sites web bien développés, des newsletters et les médias sociaux ...
- Les valeurs fédérales d'intérêt général, de responsabilité sociétale, de respect, de confiance et de professionnalisme se reflètent dans les services offerts et la communication envers les citoyens, les entreprises et les organisations. À cette fin, les administrations fédérales élaborent un plan d'action commun sous l'égide de la Chancellerie.
- Dans le cadre de l'exercice du droit d'accès aux documents administratifs, le système de rétribution pour l'obtention de copies de documents est supprimé. Ceci génère de nombreuses formalités administratives pour les citoyens, les entreprises et les organisations et c'est de moins en moins utilisé en raison de la digitalisation.



1.3. Points d'attention

- Chaque citoyen, entreprise ou organisation est différent. C'est pourquoi, on veillera à utiliser une approche diversifiée, que ce soit au niveau des services offerts ou de la communication.
- L'exploitation des données favorise des services automatiques ou proactifs. Nous devons utiliser les données de manière intelligente et responsable. Pour ce faire, nous avons besoin de mesures nous permettant de repérer et de supprimer de manière structurelle les lacunes dans nos données et d'améliorer en continu la qualité de ces données. L'échange efficace de ces données, au niveau fédéral mais aussi avec d'autres partenaires, reste bien entendu un point d'attention. Ceci requiert une adaptation, là où cela s'avère nécessaire, des systèmes et architectures entre les différents services publics, en gardant en tête les principes de respect de la vie privée, de sécurité de l'information et d'utilisation responsable des données. Nous devons, en complément de la réglementation actuelle, construire une nouvelle base réglementaire pour l'échange de données entre administrations.
- La participation et la cocréation à grande échelle sont difficiles à organiser et constituent un grand défi. À cet égard, une bonne préparation est importante. Le niveau politique peut compter sur la grande expertise des administrations fédérales.
- La communication à l'intention des citoyens, des entreprises et des organisations doit contenir davantage de messages positifs afin de réduire le fossé entre l'administration et les citoyens, entreprises et organisations et afin qu'ils comprennent que l'argent des impôts est utilisé à bon escient. En plus de mettre en évidence la grande expertise présente dans l'administration fédérale, une communication positive contribue à donner une image plus positive de l'administration fédérale et de la gestion politique.
- L'intelligence artificielle peut jouer un rôle important et positif dans la communication publique mais peut également susciter de la méfiance chez les citoyens, les entreprises et les organisations. Plus que jamais, le grand défi consistera dès lors à garantir l'intégrité de l'information dans la communication de l'administration fédérale. Le rôle de l'administration fédérale est crucial pour sensibiliser les citoyens, les entreprises et les organisations à la désinformation (fake news) afin qu'ils parviennent à faire la différence entre ce qui est correct et ce qui ne l'est pas et afin de garantir une information intègre et contrôlée.
- L'amélioration continue du traitement des plaintes reste importante, en particulier par l'échange de bonnes pratiques au sein du réseau fédéral de gestion des plaintes. Il faut être particulièrement attentif au monitoring des indicateurs de plaintes et à l'accessibilité pour les citoyens, les entreprises et les organisations par l'application de la loi « only once ».



2. Des organisations publiques résilientes et souples

L'administration fédérale doit appliquer une bonne gestion et doit pouvoir prendre rapidement des actions pour répondre avec souplesse aux besoins.

A cette fin, l'administration fédérale mise sur l'innovation et la résilience de manière à pouvoir aussi faire face à des situations imprévues.

Pour cela, il est essentiel d'avoir une collaboration optimale entre toutes les organisations publiques à tous les niveaux, structures et domaines de compétences confondus, et ceci, en partageant au maximum l'expertise, les données, les ressources et les instruments de travail.

Le travail de simplification administrative se poursuit, chaque organisation osant remettre en question ses procédures internes et les harmoniser autant que possible.

L'administration fédérale veut être un exemple en matière d'évolutions technologiques et d'impact qu'elles peuvent avoir sur la société. Elle est consciente des défis et des opportunités offertes par ces évolutions. La technologie représente, pour les organisations fédérales, un moyen important de réaliser leurs objectifs sur une base collaborative.

Nous nous efforçons de renforcer la culture de la communication interne, les fonctionnaires fédéraux faisant office d'ambassadeurs de l'administration fédérale. Ceci contribue au développement d'une identité fédérale cohérente et d'une communication publique cohérente et vient aussi renforcer les campagnes fédérales d'employer branding. Cette culture de la communication prend ses racines dans les valeurs fédérales : intérêt général, responsabilité sociétale, respect, confiance et professionnalisme.

2.1. Points d'action

- Une vision commune à long terme est nécessaire :
 - Une collaboration par réseautage entre niveaux administratifs et niveau politique.
 - Une collaboration dans le cadre de projets à long terme et portant sur des questions de société importantes.



- Rationaliser et harmoniser les plans d'action et les objectifs transversaux en les regroupant en un seul plan, avec des accords clairs sur la faisabilité, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de toutes les actions transversales.
- Une administration accessible qui propose des solutions :
 - En accordant la priorité à la simplification administrative des processus, réglementations et procédures.
 - Développement d'une plateforme soutenant une utilisation maximale des données et informations afin de réduire la charge administrative pour les citoyens, les entreprises et les organisations.
 - Tendre vers une « Enterprise Architecture » commune et le principe « only once »
- Continuer à miser sur une communication interne inclusive, fiable, qualitative et proactive à l'intention de tous les fonctionnaires fédéraux :
 - Continuer à renforcer les canaux existants (sites web, newsletters, etc.) et les compléter en misant davantage encore sur les vidéos, les podcasts, etc.
 - Continuer à miser sur la communication et le partage de connaissances au sein des différents réseaux fédéraux.
- Lorsqu'elles édictent des réglementations et des instructions, les instances réglementaires belges doivent tenir compte de leur applicabilité souvent limitée sur le fonctionnement d'organisations fédérales et de leurs membres du personnel actifs à l'étranger.
- La vision à long terme doit tenir compte des évolutions démographiques, des défis climatiques, de la prospérité, bref de l'avenir. Il est important de collecter les données nécessaires à cette fin pour avoir une vision basée sur des données.


Si l'on veut avoir des organisations publiques résilientes et souples, il faut se fonder sur un certain nombre d'éléments constitutifs tels qu'une préparation de la politique basée sur des données probantes, une politique organisationnelle cohérente, une politique RH inclusive et cohérente, des politiques budgétaire, informatique et facilitaire cohérentes.

2.2. Préparation de la politique basée sur des données probantes ('evidence based')

L'OCDE souligne les principaux défis pour les gouvernements en vue de préserver la confiance dans la prise de décisions dans un environnement compliqué, morcelé et imprévisible. Une politique basée sur des données probantes ('evidence based') peut jouer un rôle crucial dans la définition et la mise en place d'une politique publique plus efficace et dans le maintien de services publics de grande valeur. Les pays sont néanmoins confrontés à différents obstacles, comme des lacunes institutionnelles et des déficiences dans les aptitudes et capacités. Il manque dans beaucoup de pays une fonction de médiation des savoirs efficace garantissant une intégration, au bon moment et sous la bonne forme, des résultats de l'expertise et de la science dans les processus de prise de décision.

2.3. Une politique organisationnelle cohérente

Dans un souci de garantir une organisation efficace de nos services et une gestion claire de la politique de crise, nous plaidons pour une répartition des compétences moins fragmentée, des responsabilités bien définies, des ensembles de compétences homogènes et une concentration sur les tâches essentielles de l'administration fédérale.



Les administrations fédérales doivent se préparer efficacement à faire face à de plus en plus de crises majeures et ce dans tous les domaines. La coordination de tous les partenaires sera renforcée pour augmenter la résilience des organisations fédérales et la cohérence de leurs actions.

Dans le cadre de la simplification administrative, le premier objectif doit être de masquer aux yeux des citoyens, des entreprises et des organisations la complexité des différentes répartitions de compétences entre administrations. Il convient d'appliquer dans toute la mesure du possible le principe « no wrong door » (il n'y a pas de mauvaise porte). Ceci nécessite une concertation et une coopération afin d'adopter une approche intégrale des processus au sein des administrations et d'utiliser le même cadre conceptuel en termes de gestion de l'information.

2.4. Une politique RH cohérente et inclusive

L'administration fédérale doit pouvoir compter sur des collaborateurs motivés, flexibles et investis dans leurs missions et actions. Pour s'en assurer, il est nécessaire de développer et renforcer une politique RH qui soutienne d'une part les collaborateurs et leurs responsables dans leur résilience et employabilité, et d'autre part l'organisation. Les outils, pratiques et procédures liés à la planification stratégique du personnel, à la sélection et au recrutement, à l'apprentissage continu et au développement, à la mobilité professionnelle, à la politique de carrière et de rémunération doivent être pensés dans ce cadre et rester, à leur tour, flexibles et innovants.

Une attention particulière sera portée au bien-être mental et physique du personnel, aidé en cela par le développement d'un leadership de proximité qui accorde plus d'importance à l'humain et qui s'oriente en même temps sur les résultats attendus des administrations. La création d'une culture organisationnelle inclusive, axée sur la diversité, pourra y contribuer.

2.5. Une politique budgétaire cohérente

Le cadre pluriannuel d'un budget a de plus en plus d'importance. Dans le nouveau « cadre de gouvernance économique », un indicateur basé sur l'évolution des dépenses devient le seul critère d'évaluation de la politique budgétaire.


Or, à l'heure actuelle, une telle perspective pluriannuelle ne se traduit pas suffisamment dans le budget des administrations fédérales. La confection du budget reste essentiellement un exercice annuel, avec des ajustements ponctuels, des crédits uniques pour lesquels le calendrier est souvent particulièrement serré quand il s'agit de prévoir les engagements et liquidations, etc.

Néanmoins, un budget pluriannuel réaliste peut offrir la flexibilité et la stabilité nécessaires pour mener des actions spécifiques et prévoir les investissements indispensables en cours de législature. Il permet également aux services publics d'aligner le budget sur le plan stratégique et de planifier efficacement leur gestion à moyen terme.

Plus généralement, on peut dire que le budget ne doit pas entraver la gestion efficace des moyens publics en recourant à des procédures administratives inutilement lourdes. La structure et la gestion du budget peuvent être simplifiées en travaillant avec des enveloppes assorties d'une plus grande autonomie de gestion et de davantage de responsabilité pour les organisations.

Un contrôle reste nécessaire pour garantir au gouvernement et à la Chambre des représentants que les moyens sont utilisés de façon intègre et dans un but d'efficacité et d'efficacités. Dans le même temps, le contrôle lui-même doit être organisé de manière efficace et efficiente.

Rappelons qu'avec la Cour des comptes, l'Inspection des Finances, le contrôle des engagements, le service d'Audit fédéral interne et le Comité de monitoring TIC, l'appareil de contrôle reste imposant.



Il convient de mener une réflexion générale pour analyser comment organiser ce contrôle de la manière la plus efficace et pour définir les rôles des différents organes de contrôle, afin de parvenir à un équilibre entre contrôle externe efficace et responsabilisation des organisations. Cela s'applique à la fois aux activités d'audit, pour lesquelles le principe d'« audit unique » devrait prévaloir, et aux activités de contrôle « pures » où l'on pourrait évaluer quels contrôles font double emploi, quels contrôles sont superflus.

On doit faire en sorte que le budget soit davantage axé sur les politiques. L'ambition de lier, dans la mesure du possible, les objectifs politiques, les prestations à fournir et les moyens disponibles à cette fin, devrait être au cœur de cette démarche.

2.6. Une politique cohérente en matière de technologies de l'information (IT)

Disposer d'outils informatiques sécurisés, performants et orientés sur l'utilisateur (tant en front-office qu'en back-office) est une clé importante pour avoir une administration efficace et assurer un haut niveau de service. Cela s'inscrit dans une stratégie et une architecture IT réfléchi et cohérente qui prévient les risques d'aujourd'hui et anticipe ceux de demain, développant là où cela est possible des solutions communes, qui provoque des économies d'échelle et assure une meilleure maîtrise globale des enjeux liés à l'IT, au premier rang desquels la sécurité des systèmes, infrastructures, réseaux et applications du fédéral.

2.6.1. La digitalisation comme accélérateur de performance

La transformation digitale fait référence à l'utilisation de toutes les technologies digitales disponibles afin d'améliorer les performances et aussi de contribuer à une élévation du niveau de vie des membres du personnel et de l'utilité / satisfaction des utilisateurs externes.

Cette transformation porte sur l'intégration des technologies digitales dans l'ensemble des institutions fédérales, sans que cet exercice doive se passer de manière uniforme, tout en respectant les enjeux de chaque institution. Elle concerne bien plus que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Elle oppose la transformation digitale à la transformation numérique. En effet, la transformation numérique concerne l'intégration du numérique dans les activités quotidiennes et l'utilisation de la technologie ainsi que le changement de support des données (ex. les données papier sont numérisées) tandis que la transformation digitale va plus loin et touche de près aux pratiques des utilisateurs et à la communication via des supports dématérialisés.

2.6.2. L'utilisateur au centre

Une transformation digitale moderne place l'utilisateur au centre de ses préoccupations.

Il convient notamment de comprendre les besoins des utilisateurs, de concevoir des interfaces intuitives, d'optimiser la navigation, de fournir un contenu de qualité, de favoriser l'accessibilité et d'améliorer la performance.

La définition des axes d'action se doit d'être complétée par l'évaluation analytique des moyens en cours et par l'identification des moyens à mettre en œuvre, qu'ils soient financiers ou humains.

On constate que les ordinateurs et portables classiques sont remplacés par des appareils mobiles. Le gouvernement doit également suivre l'évolution vers l'utilisation des appareils mobiles, ne serait-ce que pour garantir que la population la plus large possible puisse emprunter l'autoroute numérique. Les applications mobiles devront donc faire partie de l'offre du gouvernement.



2.6.3. Rôle moteur de l'administration dans la digitalisation

Il ne fait aucun doute que la digitalisation est l'avenir et que son impact social sera particulièrement important. C'est précisément pourquoi l'administration doit continuer à jouer un rôle moteur dans ce processus de digitalisation et veiller à ce que personne n'en soit exclu.

L'impact sur notre niveau de prospérité est particulièrement important. La compétitivité de notre pays au sein de l'Europe et la compétitivité de l'Europe par rapport au reste du monde en sont largement tributaires.

Pour assurer la proximité avec les citoyens, les entreprises et les organisations, les outils numériques sont devenus indispensables.

Et même dans le secteur des soins et de la santé, les outils numériques offrent des solutions au vieillissement, le défi par excellence auquel est confronté le monde occidental.

C'est pourquoi, il est si important que l'administration fédérale, ainsi que les autres administrations de notre pays, continuent de réduire la fracture numérique.

2.6.4. Cybersécurité

La cybersécurité sera sans aucun doute le défi des prochaines décennies. La menace est omniprésente de nos jours et il est certain que les systèmes des autorités sont eux aussi soumis à des attaques constantes et doivent parer des cyberattaques. Il devient donc de plus en plus important de faire de la cybersécurité une priorité, tant pour les systèmes physiques que pour les logiciels. Dans ce cadre, l'administration doit veiller à s'attacher (et à conserver) les services des spécialistes adéquats. En outre, la « security by design » (sécurité dès la conception) doit devenir un principe de base dans chaque développement et installation.

Les technologies de l'information sont également une matière stratégique au sein de l'administration, ce qui signifie que toute infrastructure informatique devrait, par définition, être considérée comme critique. Dans ce contexte, le respect de la Directive NIS 2 est une évidence et les moyens nécessaires doivent être prévus pour garantir la sécurité des systèmes. Ce n'est qu'en ayant cet état d'esprit que l'on pourra également atteindre l'objectif de « faire de l'administration un vrai refuge ».

Cela signifie que le choix des fournisseurs de logiciels doit également se faire en connaissance de cause et que des décisions difficiles doivent éventuellement être prises dans ce domaine également ou, du moins, que des garanties claires devront être obtenues. En effet, de plus en plus de fournisseurs passent complètement à un modèle « as a service ». En tant qu'administration, nous devons nous assurer que ces environnements sont sûrs et répondent à nos exigences de qualité.

Dans le même ordre d'idées, les choix stratégiques concernant l'hébergement dans le « cloud » devront également faire l'objet d'une évaluation permanente. À cet égard, il sera difficile d'éviter le débat sur la présence de data centers physiques au sein de l'administration. La synergie et la coopération restent les mots d'ordre pour garantir non seulement la maîtrise des coûts, mais aussi le partage des connaissances.



2.6.5. Inclusion et accessibilité

L'ère digitale est faite pour durer et on ne peut pas imaginer revenir en arrière en matière de digitalisation. Or, cette évolution révèle un point problématique : tout le monde n'est pas en mesure de suivre cette vague digitale. Tous nos citoyens ne disposent pas d'un accès à Internet, par exemple, ou d'un ordinateur portable. Et là, nous ne parlons encore que des conditions préalables à l'utilisation des applications digitales. Plus fondamental encore est le fait de disposer des compétences nécessaires pour manipuler et utiliser les applications mises à disposition. Une frange de notre population éprouve de grandes difficultés pour passer au digital, tandis qu'une autre partie de la population risque de ne jamais franchir le pas. Il s'agit d'une réalité qu'il convient de ne pas perdre de vue. Nous devons donc avoir l'ambition d'éviter et, là où cela est possible, de réduire la fracture numérique.

Cet objectif pourrait être atteint en tenant compte de deux principes de base : l'inclusion et l'accessibilité. Par le passé, des subventions ont été accordées à des projets visant à promouvoir la culture digitale. Il semble nécessaire d'ancrer structurellement ce mode de fonctionnement. Ce n'est que de cette façon que la tension entre une digitalisation poussée et l'analphabétisme digital pourra être gardée sous contrôle.

2.7. Une politique cohérente en matière de services facilitaires

La fonction logistique et les services facilitaires ont trop souvent été négligés au sein de l'administration fédérale. Or, le « New Way of Working », visant à économiser des mètres carrés dans des immeubles de bureaux coûteux et la crise du COVID qui a permis au télétravail de se développer davantage posent des défis très importants en matière de moyens de fonctionnement adaptés pour les collaborateurs.

En outre, un lieu de travail agréable et une organisation attrayante de la fonction d'accueil contribuent à l'image de l'administration fédérale, qui montre ainsi une volonté tangible d'investir dans son personnel et ses services.

Par conséquent, la politique immobilière de l'administration fédérale devrait disposer de moyens suffisants pour héberger décentement ses fonctionnaires et les services aux usagers. Des investissements sont nécessaires pour remplacer les anciens bâtiments vétustes, aménagés de manière inefficace et bien trop énergivores, par des bâtiments modernes et économes en énergie, qui soient accueillants tant pour le personnel que pour les usagers.

Un important mouvement de rattrapage et des investissements sont nécessaires.

Il est également important d'augmenter la durabilité de l'administration afin de servir d'exemple comme employeur conscient des enjeux du changement climatique et de ses conséquences actuelles et futures. Des investissements importants doivent être prévus si l'on veut accélérer cette transition vers une administration davantage consciente de son impact environnemental dans son fonctionnement propre.