

PARLEMENT  
DE LA  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

SESSION 2022-2023

---

17 NOVEMBRE 2022

---

PROJET DE DÉCRET<sup>1</sup>

CONTENANT LE BUDGET DES DÉPENSES DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE POUR  
L'ANNÉE BUDGÉTAIRE 2023

---

REVUES DES DÉPENSES

SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE

---

---

<sup>1</sup> Voir doc. 468 (2022-2023) n°1.

## **Revue des dépenses : suivi de la mise en œuvre**

### **Table des matières**

|      |                                                                                            |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1    | Introduction et rétroactes .....                                                           | 1  |
| 2    | Mise en œuvre d'une politique structurelle de revue des dépenses .....                     | 2  |
| 2.1  | Rôle des acteurs de la revue des dépenses .....                                            | 3  |
| 2.2  | Nouveau calendrier .....                                                                   | 5  |
| 2.3  | Outils de la revue des dépenses .....                                                      | 8  |
| 3    | Mise en œuvre des projets pilotes de revue des dépenses.....                               | 10 |
| 3.1  | Dépenses de fonctionnement de l'administration .....                                       | 12 |
| 3.2  | Screening RH MFWB .....                                                                    | 18 |
| 3.3  | Amélioration de la politique d'achat de biens et services IT .....                         | 25 |
| 3.4  | Réforme de l'appel à projets "Ne tournons pas autour du pot" .....                         | 30 |
| 3.5  | Réforme de l'appel à projets "Alimentation saine" .....                                    | 33 |
| 3.6  | Dépenses de vaccination ONE .....                                                          | 35 |
| 3.7  | Dépenses de fonctionnement AGC .....                                                       | 37 |
| 3.8  | Point Culture .....                                                                        | 38 |
| 3.9  | Analyse des dépenses de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts..... | 49 |
| 3.10 | Structures collectives d'Enseignement supérieur.....                                       | 50 |
| 3.11 | Allocations d'études .....                                                                 | 51 |
| 3.12 | Forfaitarisation du financement des opérateurs de l'Aide à la Jeunesse .                   | 52 |
| 3.13 | Réforme du printemps des sciences .....                                                    | 53 |
| 3.14 | Périodes complémentaires P1-P2 .....                                                       | 54 |
| 3.15 | Périodes complémentaires pour l'encadrement des élèves à coefficient 1,5                   | 55 |
| 3.16 | Détachés de l'enseignement.....                                                            | 57 |

### **1 Introduction et rétroactes**

Déjà présentée fin 2021 à l'occasion des discussions parlementaires sur le budget initial 2022, la politique de revue des dépenses en FWB a connu en 2022 des avancées significatives.

Pour rappel, cette nouvelle politique consiste à améliorer l'efficacité des dépenses via une analyse systématique et programmée des politiques de la Fédération au travers des dépenses qu'elles génèrent dans le budget. Via ces mêmes analyses, elle permet d'assurer que les dépenses qui sont engendrées sont toujours en ligne avec les priorités politiques.

Si le principe d'efficacité budgétaire est inhérent à la conduite des finances publiques, il s'impose encore davantage lorsque les conditions financières se dégradent. La diminution des moyens disponibles pour conduire les différentes politiques nécessite en effet d'assurer encore davantage que chaque dépense est la plus optimale compte tenu des objectifs à atteindre.

Ce point de vue a ainsi fait immédiatement consensus au sein du Gouvernement de la FWB, début 2020, lorsqu'il s'est avéré que la crise Covid entraînerait une diminution structurelle des moyens de la Fédération et aggraverait sa situation financière.

Dès lors, parallèlement aux décisions prises pour répondre aux conséquences de la crise sanitaire, une réflexion a été menée pour aboutir à une plus grande efficience budgétaire de la FWB. Il est rapidement apparu que le renforcement des procédures existantes serait insuffisant, et que de nouveaux outils étaient nécessaires.

Avec l'appui technique et financier de la Commission européenne, la FWB a donc sollicité une expertise externe auprès de l'OCDE pour l'accompagner dans cette réflexion. L'OCDE dispose en effet d'une connaissance des meilleures pratiques en la matière dans les pays industrialisés et mène des recherches sur ces sujets.

L'octroi de ce soutien a été validé par la Commission européenne au début de l'année 2021. La mission de l'OCDE a débuté avec la construction d'une feuille de route pour le projet. L'OCDE a ensuite entamé une importante phase d'analyse de l'organisation de la FWB et de ses processus budgétaires, pour finaliser en juin 2022 ses recommandations.

Pour rappel, les représentants de l'OCDE ont été auditionnés en Commission du budget le 7 février et le 4 juillet 2022.

Parallèlement à ce travail, ainsi que l'ensemble des Communauté et Régions et le Pouvoir Fédéral, la FWB s'est engagée dans le cadre du Plan de relance européen européen à mettre en œuvre une politique de revue des dépenses. Le premier « milestone » démontrant le respect des engagements de la FWB consiste en la présentation d'un rapport de mise en œuvre de projets pilotes au cours de l'année 2022. Le présent rapport sera donc transmis à la Commission afin de justifier le respect du premier « milestone ». Notons toutefois que le présent rapport présente à l'attention du Parlement des informations qui excèdent les attendus prévus par le plan de relance européen, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre structurelle de la politique.

## **2 Mise en œuvre d'une politique structurelle de revue des dépenses**

Le 29 septembre dernier, le Gouvernement a approuvé la nouvelle gouvernance de la politique de revue des dépenses, sur base des recommandations formulées par l'OCDE et déjà présentées au Parlement.

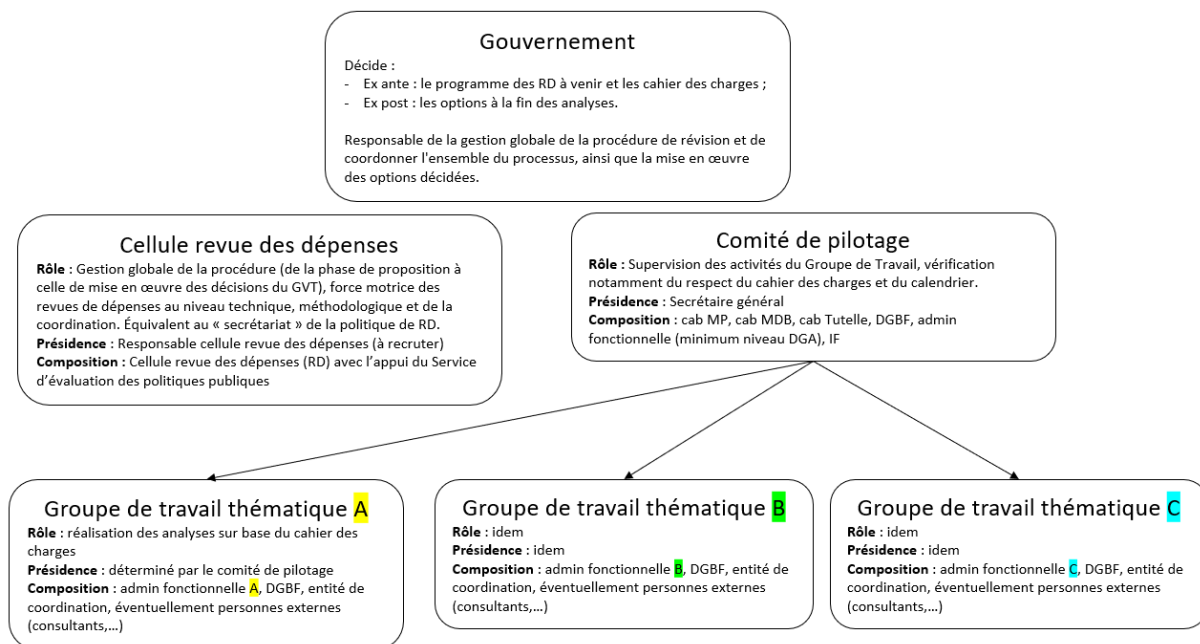
Cette nouvelle gouvernance se décline principalement en trois axes :

- Une définition des rôles et des responsabilités de chaque acteur du processus budgétaire pour la revue des dépenses et une nouvelle organisation au sein de l'Administration ;
- La définition d'un calendrier de travail cohérent avec le cycle budgétaire ;

- La définition de nouveaux principes et outils pour la réalisation des futures revues des dépenses.

## 2.1 Rôle des acteurs de la revue des dépenses

Sur base des recommandations de l'OCDE, la gouvernance de la revue des dépenses (RD) est proposée comme suit :



Plus spécifiquement, les rôles sont déclinés comme suit :

Le Gouvernement :

- Détermine le cadre général des RD et les dispositions spécifiques de gouvernance, telles que la nomination du Comité de Pilotage et l'approbation d'un Manuel des revues des dépenses.
- Décide les objectifs et de la portée des RD, approuve le cahier des charges de chaque RD (proposés par la cellule RD, cf. infra), et définit le mandat politique à suivre pendant toute la durée du processus de la revue.
- Lorsque les analyses sont terminées, il décide quelle(s) option(s) sera ou seront implémentée(s).

La Cellule revue des dépenses (« cellule RD » ci-après) :

- Coordonne, impulse et alimente l'ensemble du processus de RD (planification, réalisation, mise en œuvre). C'est la force motrice des RD au niveau technique, méthodologique et de la coordination. Il est au cœur de l'ensemble de la dynamique du processus de revue des dépenses, ce qui en fait l'acteur central de la gouvernance duquel dépend en grande partie le succès de cette politique. La Cellule RD est notamment en charge de :
  - la proposition du « manuel des revues des dépenses » (cf. infra) ;

- la préparation des propositions de sujets potentiels de revue des dépenses ;
- la coordination de la rédaction des « cahiers des charges » pour les projets de revue des dépenses, qui précisent les objectifs de l'analyse, le calendrier, les modalités pratiques d'analyse, etc. ;
- après l'adoption par le Gouvernement de la programmation des RD, la Cellule RD est chargée d'impulser la dynamique des groupes de travail (GT, cf. infra), ensuite d'assurer sur base régulière du bon avancement des travaux ;
- du suivi de l'implémentation des options décidées par le Gouvernement sur base des analyses réalisées par les GT ;
- du reporting à l'attention du Gouvernement de l'avancée des différentes étapes des RD ;
- etc.
- Composition : comme proposé par l'OCDE, cette entité est uniquement administrative. Il est proposé qu'elle se compose d'une nouvelle cellule au sein de la DGBF qui pourra s'appuyer sur le Service d'évaluation des politiques publiques à la Direction de la Recherche, de la Coordination statistique et de l'Evaluation des Politiques publiques – Service général du Pilotage et de Coordination des Politiques transversales - Direction générale de la Coordination et de l'Appui – Secrétariat général. Vu la spécificité des missions et des compétences nécessaires pour leur mise en œuvre, des recrutements seront prévus à charge de la provision structurelle d'un million € dégagée au budget initial 2022. Seront ainsi recrutés : comme proposé par l'OCDE, un analyste senior responsable de la cellule ainsi que cinq autres analystes juniors.
- Phase transitoire : comme proposé par l'OCDE, vu le temps nécessaire pour l'affectation de ressources RH nécessaires pour la cellule RD, le cabinet du Ministre du Budget, avec l'appui du cabinet du Ministre-Président, poursuivra la coordination des revues des dépenses lors de la phase transitoire, avec l'appui éventuel de ressources soit sein de l'administration soit d'un consultant externe, comme proposé par l'OCDE dans son plan d'action.

#### Le Comité de pilotage (COPIL):

- Sur base des décisions adoptées par le Gouvernement, l'action du COPIL consiste à superviser le travail des Groupes de travail (GT) lors de l'avancement des analyses, en vérifiant le respect des cahiers des charges et du calendrier prévu. Le COPIL peut également jouer le rôle d'instance de recours en cas de difficultés rencontrées lors de la réalisation des analyses par les GT. Néanmoins, les cahiers des charges doivent être clairs et explicites afin de limiter le besoin de solliciter auprès du COPIL certaines orientations. Comme proposé par l'OCDE, les discussions au sein du COPIL ne portent pas sur le l'opportunité des choix présentés dans les rapports produits par les GT si ceux-ci respectent le cahier des charges prévu.
- Composition :
  - le COPIL est présidé par le Secrétaire général ;

- les cabinets représentés sont les suivants : Ministre-Président, Ministre du Budget, chaque Vice-Président du Gouvernement, le cas échéant d'un représentant du Ministre fonctionnel concerné par les RD évoquées au cours de la réunion du COPIL ;
- les Administrations représentées sont les suivantes (minimum par une personne au niveau hiérarchique DGA) : DGBF, Administration concernée par les RD évoquées au cours de la réunion ;
- Un ou plusieurs Inspecteurs des Finances ;

Les Groupes de travail (GT) pour chaque revue des dépenses :

- La capacité analytique d'une RD est concentrée dans le GT. Les tâches de ce groupe incluent la réalisation des analyses de sujets et scénarios en fonction des objectifs de la RD, la préparation des options budgétaires basées sur l'efficacité, l'efficacité et l'optimisation des ressources et la rédaction du rapport technique. Le mandat qui sera donné aux GT via les cahiers des charges sera prioritaire pour le travail des administrations concernées, qui veilleront à libérer les ressources nécessaires, le cas échéant en rééchelonnant d'autres priorités en concertation avec les Ministres concernés. Il pourra être envisagé par ailleurs dans ce cadre le recours temporaire à des ressources externes. La disponibilité de celles-ci sera prise en considération lors de la rédaction des cahiers des charges.
- Composition :
  - Représentants des Administrations concernées ;
  - Représentants de la DGBF (de la Cellule RD ou d'autres services, selon le sujet) ;
  - D'éventuels experts externes.
  - La présidence du GT est confiée à une personne disposant d'une expertise dans le domaine de la politique concernée et une expérience de l'administration. Il peut s'agir d'un représentant de l'Administration concernée ou de la DGBF, ou d'un expert externe (par exemple un fonctionnaire retraité, un membre d'un organe consultatif ou un professeur d'université).
  - Le secrétariat du GT, à la base de la rédaction des rapports sous la direction de la présidence, est déterminé par la présidence. Par défaut, le secrétariat est assuré en commun par des ressources de l'Administration concernée et de la Cellule RD.

## **2.2 Nouveau calendrier**

Le processus de revue des dépenses est cyclique sur base annuelle, et est aligné sur le calendrier d'élaboration du budget.

Ce processus comporte trois phases : la préparation, la réalisation et la mise en œuvre.

## A. Phase de préparation et de sélection des sujets de RD

| Calendrier                  | Mesures à prendre                                                                                                                                                                                                         | Entité responsable                                                                                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mars-Avril                  | Détermination des propositions de critères de sélection des sujets de RD, notamment pour baliser les propositions de RD à communiquer ultérieurement par les différentes parties prenantes.                               | Cellule RD, en concertation avec les cabinets du Ministre du Budget et de du Ministre-Président                                                        |
| Mai                         | La circulaire budgétaire donne instruction aux administrations de faire des propositions de sujets de revue des dépenses. Les sujets potentiels sont balisés par des critères déterminés par le GVT.                      | Gouvernement                                                                                                                                           |
| Mai-Juin                    | Propositions de sujets potentiels de revue de dépenses en vue de la programmation pour l'année T+1 sur base des critères de sélection décidés dans la circulaire budgétaire.                                              | Les administrations (instruction via la circulaire budgétaire), les Cabinets, la DGBF, la Cellule RD, le SCA, l'IF, les Commissions du Parlement, etc. |
| Juillet-Aout                | Sur base notamment des propositions de sujets communiquées par les Administrations, établissement d'une liste longue de projets de sujets de RD, avec, pour chaque RD, une ébauche de cahiers des charges.                | Cellule RD, en collaboration avec les acteurs qui ont proposé les sujets                                                                               |
|                             | Soumission d'une liste longue de projets de sujets au Ministre du Budget et Ministre-Président                                                                                                                            | Cellule RD                                                                                                                                             |
| Début septembre             | Formulation d'une liste courte de projets de sujets                                                                                                                                                                       | Ministre du Budget et Ministre-Président (en concertation avec les autres cabinets)                                                                    |
| Septembre                   | Rédaction des projets de cahiers des charges pour les sujets dans la liste courte                                                                                                                                         | Cellule RD, en collaboration avec les parties prenantes utiles (Ministères de tutelle concernés, le SEPP, les Observatoires, l'IF, etc.)               |
|                             | Identification des membres des Groupes de Travail, des présidents et secrétariat ainsi que les membres spécifiques du Comité de Pilotage                                                                                  |                                                                                                                                                        |
|                             | Finalisation des projets de cahiers des charges                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                        |
| Fin septembre/début octobre | Approbation de la liste courte des sujets et des cahiers de charges pour le tour des revues annuel (ajout éventuel des sujets pendant le conclave, et rédaction des cahiers des charges correspondants après le conclave) | Gouvernement                                                                                                                                           |

## B. Phase de réalisation

| Calendrier                |                                                              | Mesures à prendre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Entité responsable                                                        |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Phase optimale            | Phase transitoire                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| Octobre-Novembre          |                                                              | Première réunion du COPIL avec les GT pour discuter le cahier des charges et le calendrier du travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | COPIL et GT ;<br>Cellule RD responsable pour l'organisation de la réunion |
| Novembre-Décembre-Janvier | Peut être reporté de quelque mois selon les ressources dispo | Pour chaque RD, analyse rétrospective (ou évaluation) de la politique et premier développement des « options politiques » <sup>1</sup> en concordance avec les balises prévues dans les cahiers des charges. Une règle de « non-veto » s'applique aux développements potentiels des options politiques, c'est-à-dire que les membres du GT peuvent fournir des avis pour exprimer leur désaccord avec une proposition, mais n'ont pas le droit de la bloquer. | GT                                                                        |
|                           |                                                              | Pour chaque RD, rédaction des rapports intermédiaires reprenant l'analyse rétrospective et un premier développement des options politiques.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | GT                                                                        |
| Janvier-Février           | Févier-Mars                                                  | Deuxième réunion du COPIL avec les GT pour discuter les analyses rétrospectives et le développement des options politiques. Une règle de non-veto s'applique                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | COPIL et GT ;                                                             |

<sup>1</sup> Sur base des objectifs définis dans le cahier des charges, les « options politiques » constituent la/les modalités permettant d'atteindre les objectifs

|                                         |           |                                                                                                                                   |                                                                           |
|-----------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                         |           | aux développements potentiels des options politiques.                                                                             | Cellule RD responsable pour l'organisation de la réunion                  |
| Février-Mai                             | Mars-Juin | Préparation des options politiques                                                                                                | GT                                                                        |
| Juin                                    | Fin Juin  | Finalisation des rapports finaux, qui intègrent les impacts budgétaires par AB selon les différentes options politiques retenues. | GT                                                                        |
| Juin-Juillet                            |           | Troisième réunion du COPIL avec les GT pour discuter les rapports finaux                                                          | COPIL et GT ;<br>Cellule RD responsable pour l'organisation de la réunion |
|                                         |           | Vérification technique des rapports finaux                                                                                        | COPIL                                                                     |
| Juillet                                 |           | Transmission des rapports finaux au Gouvernement                                                                                  | Président du COPIL (Cabinet Budget)                                       |
| Août-Septembre-Octobre (avant conclave) |           | Discussion sur les options à mettre en œuvre dans le cadre de la préparation du budget                                            | Cabinets                                                                  |
| Octobre (avant conclave)                |           | Soumission des rapports finaux au Gouvernement et proposition sur l'option (ou les options) à mettre en œuvre                     | Ministre du Budget et Ministre-Président                                  |
| Octobre (pendant le conclave)           |           | Décisions sur les options à mettre en œuvre et à insérer dans le budget                                                           | Gouvernement                                                              |
| Novembre                                |           | Présentation des informations sur les revues des dépenses dans les documents budgétaires parlementaires                           | Ministre du Budget et Ministre-Président                                  |
|                                         |           | Publication de la décision et des rapports finaux                                                                                 | Cellule RD                                                                |

### C. Phase de mise en œuvre

| Calendrier                                     | Mesures à prendre                                                                                                                                                                                                              | Entité responsable                                                      |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Novembre                                       | Préparation des plans d'implémentation détaillés                                                                                                                                                                               | Administrations/entités impliqués, en collaboration avec la Cellule RD  |
| Moyen et long terme                            | Implémentation des options choisies                                                                                                                                                                                            | Administrations/entités impliqués                                       |
| Régulièrement                                  | Suivi régulier interne                                                                                                                                                                                                         | Cellule RD, en collaboration avec les administrations/entités impliqués |
| Deux fois par an (début de l'année et juillet) | Information régulière au Gouvernement sur le progrès de l'implémentation des décisions. Cette information est notamment transmise au Gouvernement au même moment que la transmission de la « liste longue » par la cellule RD. | Cellule RD                                                              |
| Annuellement dans les documents parlementaires | Rapport sur la mise en œuvre des options politiques                                                                                                                                                                            | Ministre du Budget                                                      |

Par ailleurs, dans le cas où cela s'avèrerait nécessaire, notamment pour la mise en œuvre de résultats de RD qui entraînent des changements de grande ampleur, le contrat d'administration sera modifié afin d'intégrer ces nouveaux objectifs dans les feuilles de route des administrations concernées.

### D. Alignement du calendrier budgétaire avec la revue des dépenses

Les différentes étapes de la revue des dépenses, présentées supra, peuvent être résumées comme suit, en lien avec le processus budgétaire :



| Mois      | Préparation du budget                                             | Revue des dépenses                                                                                |                                                                                                              |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Année T                                                           | Année T                                                                                           | Année T+1                                                                                                    |
| Janvier   |                                                                   |                                                                                                   | Deuxième réunion du COPIL et des GT et poursuite des travaux des GT – Rapports intermédiaires                |
| Février   |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                              |
| Mars      |                                                                   |                                                                                                   | Finalisation des rapports finaux par les GT                                                                  |
| Avril     |                                                                   | Préparation des critères de sélection des sujets de RD                                            |                                                                                                              |
| Mai       | Circulaire budgétaire                                             | Décision sur les critères de sélection des sujets de RD                                           |                                                                                                              |
| Juin      |                                                                   | Préparation par les Administrations des propositions de sujets de RD                              | Réunions avec le COPIL sur les rapports finaux                                                               |
| Juillet   | Propositions budgétaires par les administrations pour l'année T+1 | Propositions de sujets de RD par les administrations                                              |                                                                                                              |
| Aout      | Avis de l'Inspection des Finances                                 | Liste longue<br>Liste courte                                                                      | Communication des rapports au GVT                                                                            |
| Septembre | Réunions bilatérales                                              | Discussion des projets de RD et des projets de cahier des charges                                 | Les propositions d'options politiques découlant des RD sont discutées dans le cadre de préparation du budget |
| Octobre   | Conclave                                                          | Décisions du GVT des sujets de RD                                                                 | Approbation par le GVT des options politiques                                                                |
| Novembre  | Réalisation des documents parlementaires                          | Début des GT et première réunion du COPIL et des GT                                               | Présentation des rapports des revues des dépenses au Parlement                                               |
| Décembre  | Phase parlementaire                                               | GT élaborent leurs analyses. Présentation au Parlement des sujets de RD décidés pour l'année T+1. |                                                                                                              |

Il faut par ailleurs noter que, dans son analyse des processus d'élaboration du budget en FWB, l'OCDE a notamment constaté que « *les années passées un ajustement budgétaire était quasi-systématiquement opéré lors des six premiers mois de l'année, tandis que les mois suivants sont quasi-exclusivement réservés à l'élaboration du budget. La conséquence négative de cette pratique est que les correspondants budgétaires dans les Cabinets et l'administration sont mobilisés pour la confection des budgets et leur exécution pour la majeure partie de l'année. Cela pose des problèmes en termes des ressources affectées à la conduite des revues des dépenses, qui impliquent des processus laborieux nécessitant des ressources particulières.* »

Ce constat rejoint celui du Gouvernement qui, en 2022, a décidé de planifier son ajustement en fin d'année.

## 2.3 Outils de la revue des dépenses

### A. Le cahier des charges

Pour chaque RD, un cahier des charges approuvé par le Gouvernement définit le mandat politique à suivre pendant toute la durée du processus de la RD. Comme indiqué supra, ils sont préparés par la Cellule RD.

Les cahiers des charges doivent être suffisamment précis, mais pas forcément longs, afin que les Groupes de travail élaborent des propositions qui correspondent aux objectifs de la revue.

Ils comprennent :

- une vue d'ensemble du domaine à examiner ;
- les objectifs finaux de la revue ;
- les objectifs intermédiaires ;
- les résultats souhaités ;
- des indications sur les options politiques qui devraient être développées, c'est-à-dire les changements à opérer dans le domaine de la politique analysée pour atteindre les objectifs ;
- les délais fixés ;
- les acteurs impliqués, y compris la désignation des membres du Comité de Pilotage et du Groupe de Travail. Dans ce cadre, la disponibilité des ressources au sein des administrations fonctionnelles devra être prise en compte lors de l'élaboration des cahiers des charges, notamment afin d'envisager la nécessité ou non d'un recours à des ressources externes.

La Cellule RD déterminera un modèle standardisé de cahier des charges pour guider le processus de rédaction et s'assurer que les éléments clés y sont inclus.

#### B. Le manuel des revues des dépenses

Le manuel des revues des dépenses doit guider les acteurs principaux impliqués dans le processus et détailler l'organisation du processus des revues des dépenses.

Il peut notamment reprendre les informations suivantes :

- Définition des revues des dépenses et explication des objectifs en FWB en général (à spécifier par chaque gouvernement dans la DPC et dans les cahiers des charges pour chaque revue) ;
- Description des phases des revues des dépenses ;
- Liste de tâches des acteurs impliqués ;
- Données nécessaires pour conduire une revue ;
- Méthodologies pour la conduite des analyses ;
- Modèle des cahiers de charges à utiliser ;
- Modèle du rapport intermédiaire et final à utiliser ;
- Etc.

En particulier, le manuel des RD intégrera la règle de « non-veto » qui s'appliquera au travail des groupes de travail, selon laquelle les membres du GT peuvent fournir des avis pour exprimer leur désaccord avec une proposition, mais n'ont pas le droit de la bloquer. Cette règle ne s'applique que si la proposition s'inscrit dans le cadre du cahier des charges approuvé par le Gouvernement.

Ce document sera rédigé par la Cellule RD et sera approuvé par le gouvernement. Il pourra faire l'objet d'évolution ultérieures.

#### C. Liste longue, liste courte

Lors de la préparation de la programmation des sujets de RD pour l'année suivante, la Cellule RD coordonne une « liste longue » de sujets potentiels. Celle-ci regroupe l'ensemble des propositions qui ont été émises par les Administrations, l'IF, la Cellule RD, etc. Sauf exception, la Cellule RD n'opère pas de filtre des sujets proposés.

La « liste courte » vise quant à elle à pré-sélectionner les sujets de RD qui pourraient être soumis à l'arbitrage du Gouvernement sur base de leur potentiel estimé et compte tenu des critères qui balisent l'élaboration de la programmation. La liste courte est établie par le Ministre du Budget et le Ministre-Président, en concertation avec les autres cabinets.

### **3 Mise en œuvre des projets pilotes de revue des dépenses**

Pour rappel, les projets pilotes menés en 2022 représentent une seconde phase après les projets pilotes menés en 2021, qui avaient fait l'objet de premiers constats dans le cadre des documents parlementaires accompagnant le budget 2022.

Les conclusions qui étaient alors présentées étaient les suivantes et expliquaient les résultats insuffisants à l'issue de ces projets 2021 :

- Inadéquation des ressources, vu que les projets 2021 et les analyses nécessaires reposaient sur les cabinets ministériels, déjà par ailleurs fortement sollicités.

La mise en œuvre d'une politique structurelle de revue des dépenses, telle que présentée supra, répond à ce constat. Elle ne s'appliquera toutefois qu'à partir de 2023. Pour l'année 2022, les cabinets sont restés principalement en charge de l'organisation des différentes analyses. Notons qu'ils le resteront encore en partie en 2023 dans l'attente des renforts administratifs.

- Nécessité d'une définition plus précise des attendus pour les différents projets et d'une feuille de route.

Face à ce constat, le Gouvernement a décidé en mars 2022 une feuille de route et des objectifs à atteindre comme suit :

| Cab.    | Projet                                                       | Cibles à atteindre/à présenter dans le cadre du budget 2023 |                                                | Cible pour horizon ultérieur | Résultats résumé                                                                                      |
|---------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                              | Réforme                                                     | Économie                                       |                              |                                                                                                       |
| Transv. | Dépenses de fonctionnement de l'administration               |                                                             | Économie à prévoir mais pas d'objectif chiffré |                              | Méthodologie présentée et travail en cours                                                            |
| Transv. | Screening RH MFWB                                            |                                                             |                                                |                              | Cf. décision du GVT du 14 juillet 2022 - Méthodologie présentée et travail en cours                   |
| FD      | Amélioration de la politique d'achat de biens et services IT |                                                             | 1.000                                          |                              | Méthodologie présentée et travail en cours - mise en provision de 1 M€ dans le budget 2023 de l'ETNIC |
| FD/CD   | Réforme de l'appel à projets "Ne tournons pas autour du pot" | 555                                                         |                                                |                              | Proposition de réforme présentée                                                                      |

|       |                                                                                       |                |              |                                                                               |                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FD/CD | Réforme de l'appel à projets "Alimentation saine"                                     | 570            |              |                                                                               | Proposition de réforme présentée                                                                                          |
| BL    | Dépenses de vaccination ONE                                                           | 15.000         | 1.000        |                                                                               | Gain d'efficience identifié pour 358k€                                                                                    |
| BL    | Dépenses de fonctionnement AGC                                                        |                | 300          |                                                                               | Pas de résultats à présenter                                                                                              |
| BL    | Point Culture                                                                         | ~6.000         |              |                                                                               | Décision existante du GVT OK                                                                                              |
|       |                                                                                       |                | 200          |                                                                               | Economie prévue                                                                                                           |
| VG    | Analyse des dépenses de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts |                | 200          |                                                                               | Pas de résultats à présenter                                                                                              |
| VG    | Structures collectives d'Enseignement supérieur                                       |                | 250          |                                                                               | Marché d'analyse lancé mais aucun résultat dans le cadre du BI 2023                                                       |
|       |                                                                                       | ~4.500         |              |                                                                               |                                                                                                                           |
| VG    | Allocations d'études                                                                  |                |              | feuille de route à présenter en septembre 2022                                | Première présentation et feuille de route à venir                                                                         |
| VG    | Forfaitarisation du financement des opérateurs de l'Aide à la Jeunesse                |                |              | feuille de route à présenter en septembre 2022, nouvelle structure budgétaire | La feuille de route ou la nouvelle structure budgétaire conformément aux objectifs fixés n'ont pas encore été communiqués |
| VG    | Réforme du printemps des sciences                                                     | 170            |              |                                                                               | Proposition de réforme présentée                                                                                          |
| CD    | P1-P2                                                                                 | 28.000         |              |                                                                               | Décision existante du GVT                                                                                                 |
| CD    | Encadrement élèves 1,5                                                                | 3.400          |              |                                                                               | Décision existante du GVT                                                                                                 |
| CD    | Détachés de l'enseignement                                                            |                |              |                                                                               | Analyse et propositions visant une meilleure perception des recettes                                                      |
|       | <b>Total</b>                                                                          | <b>~58.195</b> | <b>2.950</b> |                                                                               |                                                                                                                           |

Les rubriques infra présentent les résultats obtenus pour chaque projet.

Globalement, les résultats obtenus en 2022 sont globalement plus satisfaisants que ceux des projets 2021. La nouvelle gouvernance des revues des dépenses et les nouvelles ressources administratives devraient à l'avenir encore améliorer la qualité des analyses menées en vue des futures revues des dépenses.

Par ailleurs, le Gouvernement s'est également accordé sur la nécessité, à l'avenir, de consacrer les revues des dépenses à un nombre plus restreint de politiques de plus grande ampleur.

Ainsi, pour l'année 2023, outre les revues des dépenses qui étaient initialement programmées pour se poursuivre en 2023 (réforme des allocations d'étude et forfaitarisation du financement des opérateurs de l'aide à la jeunesse), le Gouvernement a décidé de programmer les analyses dans les secteurs suivants :

- En médias : les crédits dédiés aux aides à la presse, en vue d'une meilleure utilisation ;
- En enseignement : la politique de détachement de membre du personnel de l'Enseignement en vue d'une optimisation du coût pour la FWB dans un contexte de pénurie ;
- En enseignement supérieur : la politique de subsides sociaux en vue d'améliorer l'efficacité de cette politique en faveur des étudiants.

Les objectifs précis et les feuilles de route pour ces projets seront définis ultérieurement, début 2023, en partie selon la nouvelle gouvernance présentée supra.

### **3.1 Dépenses de fonctionnement de l'administration**

#### Informations globales sur le projet

- Date du début du projet : cette analyse a débuté en 2020 et se poursuit depuis lors (cf. rappel des rétroactes infra)
- Montant des dépenses analysées et localisation dans le budget : les AB de code 12 totalisent environ 100 millions € mais il est impossible à ce stade de circonscrire précisément les dépenses analysées, vu l'existence d'AB mixtes.
- Ressources consacrées à l'analyse : interne à la DGBF - service du contrôle de gestion
- Résultats déjà obtenus : 1.067.000 € économisés et gain d'efficacité via la centralisation de plusieurs marchés - centralisation gardiennage permettant de couvrir un plus grand nombre de bâtiment pour le même coût annuel – centralisation nettoyage permet la non augmentation des marchés décentralisés qui représentaient 680.000 € par an.
- Résultats attendus : économie à prévoir mais pas d'objectif chiffré

#### Contexte

Lors de l'élaboration du budget initial 2021, une première analyse des dépenses de fonctionnement de l'administration a été réalisée. Dans le cadre de celle-ci, 699.000 € de crédits non-justifiés ont été mis en provision, dans l'attente d'une éventuelle justification ultérieure permettant leur utilisation. Cette provision a été ramenée à zéro lors de l'élaboration du budget initial 2022, au vu de la non utilisation de celle-ci.

Par ailleurs, la centralisation des marchés de gardiennage et nettoyage a permis un gain d'efficacité sans en augmenter le coût annuel.

Pour le gardiennage, le coût annuel est resté identique tout en permettant d'augmenter le nombre de bâtiment couvert, pour le nettoyage, le nombre de bâtiment couvert a été maintenu sans avoir à subir l'augmentation des coûts estimés à 680.000 € annuel.

Par ailleurs, suite à ce premier exercice, il est apparu nécessaire que l'exercice de cette revue de dépense s'envisage sur plusieurs années et soit évolutif. Pour cette raison, la DGBF a été missionnée afin de réaliser les analyses nécessaires et de proposer ensuite au Cabinet du Budget les résultats et suites de celles-ci.

#### Méthodologie mise en œuvre

L'implémentation de SAP et le déploiement de la Comptabilité générale rendent possible l'exploitation des données budgétaires et comptables pour mettre en évidence des améliorations de gestion.

Ce sont donc les données extraites de SAP qui ont servi de point de départ des analyses menées.

L'ensemble des données comptables et budgétaires des dépenses identifiées « fonctionnement » par le biais de la comptabilité générale et/ou de leur identification budgétaire ont été extraites pour les années 2020 et 2021.

Celles-ci ont ensuite été traitées comme suit :

- Classification des charges par typologie ;
- Sélection des premières charges susceptibles de nécessiter une analyse d'efficacité et/ou de rationalisation, pouvant mener à des améliorations des processus y afférents, voire à d'éventuelles économies ;
- Prise de contact (*interview*) avec les Services fonctionnels et dans certains cas des intervenants externes (exemple Bpost) et mise en regard / croisement des données comptables avec les données communiquées, s'il y a lieu (disponibles ou non, transmises ou non) ;
- Analyses quantitatives et/ou qualitatives d'échantillons significatifs en fonction du type de dépenses ;
- Proposition d'une fiche méthodologique synthétique évolutive et perfectible contenant les 1ères recommandations dégagées pour chaque type de frais analysés ;
- Mise en exergue des recommandations globales et transversales, des bonnes pratiques (actuellement quelques anomalies dans certains processus) ;
- Inscription de l'exercice de RD dans les enjeux et OS du Fédé 20-25 (OU, Transition écologique, *NWOW*, etc.) dans le but de lui conférer davantage de légitimité et de poids et faire adhérer les Services fonctionnels ;
- Prise en compte de la réalité des métiers au sein du Ministère (fracture numérique, continuité et qualité des services, etc.) ;
- Mise en place d'un site collaboratif avec le Service de la comptabilité permettant de remonter les erreurs d'encodage récurrentes rencontrées lors de l'exercice de RD, de vérifier les imputations comptables avec l'objectif de poursuivre la conscientisation et la sensibilisation des encodeurs et, à plus grande échelle, de formaliser une procédure claire et pérenne pour répondre aux recommandations de la CC.

#### Résultats intermédiaires et recommandations d'amélioration

Les frais analysés dans cette première phase d'administration sont les suivants :

1. Les charges engendrées par les **envois postaux** (exemple d'analyse sur des adaptations de processus existants) ;
2. Les achats de **mobiliers** (exemple d'analyse en termes de centralisation de marchés) ;
3. Les achats **d'articles d'habillement** (exemple d'étude d'opportunité de centralisation de marchés, de réduction du nombre de fournisseurs afin de bénéficier d'économie d'échelle, etc.) ;
4. Les frais **d'impression et de graphisme** (exemple d'analyse sur des frais possiblement internalisables) ;

5. Les dépenses dites **inoportunes** (exemple d'analyse sur des dépenses possiblement harmonisables et standardisables).
6. Frais de **téléphonie** (pas d'exercice spécifique à ce stade, si ce n'est un constat de l'existant. En effet, une analyse d'efficacité est déjà menée par le CEN et l'Etnic dans le cadre du projet « un *smartphone* pour tous »).

Les analyses exhaustives de chacune des dépenses précitées, parfois très prolixes, sont disponibles dans des rapports d'analyses individuels.

Sur base des analyses quantitatives et/ou qualitatives réalisées sur ces différentes dépenses, les pistes d'amélioration à court et moyen termes, décrites ci-dessous peuvent être proposées.

#### 1. Charges engendrées par les envois postaux

Pistes d'amélioration :

- Outre l'utilisation du courrier électronique, une exploitation optimale des canaux « Mon Espace » et « e-box » semble être un moyen adéquat afin de limiter certains envois par courrier classique ;
- Certaines publications/documents pourraient être transmis en version numérique (en version papier sur base volontaire uniquement) :
  - o Possible digitalisation de la diffusion du magazine PROOF avec une double économie de coûts postaux (122.000 euros) et de frais d'impression (80.000 euros). L'envoi de la version papier pourrait se poursuivre à la demande dans l'optique de la prise en considération de la fracture digitale ;
  - o Idem pour ce qui concerne les revues Ypaka (Egalité des Chances) avec des frais de l'ordre de 12.625,65 euros en 2020 et 5.544,46 en 2021, ainsi que d'autres impressions, notamment celles éditées par la DGI et l'AGE ;
  - o Cartes de vœux : 6000 exemplaires \* frais d'envoi et frais d'impression pour un montant de 2.000 euros ;
  - o Fédé Mag : près de 5000 exemplaires \* frais d'envoi et frais d'impression pour un montant de 10.000 euros. Une enquête auprès des agents du Ministère a été lancée afin de connaître le nombre d'impression qu'il faudrait maintenir ;
- Mise en place des envois recommandés électroniques au sein du Ministère (les envois recommandés représentent les dépenses les plus significatives d'envoi de courrier au sein du Ministère) :

Il est proposé de réaliser un inventaire exhaustif des législations et réglementations (y compris syndicat - secteur 17 et GDPR) et des carences technologiques qui bloquent l'implémentation d'une telle technologie au sein du Ministère.

Dans ce sens, l'analyse d'un échantillon a été réalisée au sein de la Direction du Contentieux (DGBF).

Cependant, le Service des envois postaux n'a pas été en mesure de fournir des fichiers détaillant les plus gros émetteurs de courriers recommandés au sein du Ministère, ce qui représente un frein aux analyses. Il serait recommandé que le service des envois puisse tenir des fichiers plus détaillés ce qui permettrait une meilleure exploitation des données. (Exemple : l'envoi d'appel à candidatures via des recommandés avec accusé de réception aux agents, est-ce encadré par une obligation réglementaire, ou seul un envoi électronique – plus sûr de surcroît pour postuler dans les délais impartis – pourrait être envisagé ?) ;

- Un marché doit être lancé prioritairement afin de permettre à la FWB de bénéficier de tarifs concurrentiels. Actuellement, seule une convention lie la FWB à Bpost et celle-ci pourrait ne pas être conclue aux conditions les plus avantageuses. Pour ce faire, il y a lieu d'exploiter les données analytiques de Bpost afin de modéliser correctement différents scénarii possibles dans le cahier spécial des charges. A noter que le montant des charges engendrées par les envois postaux au sein du Ministère en 2021 s'est élevé à 2.602.362,44€ TVAC (1447 pièces comptables), sachant que la DMPA estime que le marché à lancer serait de l'ordre de 3 millions d'euros par an pour une période de 4 ans ;

Pour ce premier point, certaines analyses ou études de faisabilité devront être approfondies en 2023. Afin de garantir des résultats, il est proposé de mettre en provision les montants liés aux différentes impressions/envois de magazines identifiés ci-avant ainsi que 10% du montant des charges d'envoi postaux globaux, soit +/- 484.000 €. Après les analyses de faisabilité, les montants provisionnés pourront être remis à disposition des services concernés si le besoin est démontré.

## 2. Les achats de mobiliers

Pistes d'amélioration :

- L'analyse a permis de relever 88 AB sur lesquelles des dépenses de mobilier ont été imputées. Il serait opportun de réduire autant que possible les dépenses qui entrent dans le contexte de « petites dépenses » et de passer par les marchés centraux de la DMPA ;
- Le prix d'achat d'un bien mobilier n'est pas identique d'un fournisseur à l'autre (à l'analyse d'un échantillon de factures). Il serait recommandé que les prix du mobilier acheté (fourniture de mobilier au sens large) soient davantage renégociés lors de l'établissement des marchés centraux (par le biais de la DMPA et du SPW) en fonction des besoins actuels ;
- Les prix des fournisseurs de la DMPA (marchés centraux) ne sont pas assez concurrentiels pour 3 types de mobiliers. Cela expliquerait l'intérêt des Services à se fournir ailleurs dans certains cas.
- Actuellement aucun inventaire des stocks n'existe. L'établissement d'un inventaire physique des stocks semble indispensable. En outre, les locaux de stockage ne semblent pas être appropriés actuellement afin d'exploiter au mieux les stocks de mobilier ;



- Il semblerait opportun de renforcer le contrôle interne sur l'achat de mobilier en mettant en place un processus (actuellement recommandé mais non obligatoire), tel que :

Pour ce deuxième point, il est proposé de mettre en provision l'ensemble des montants identifiés lors de l'analyse BBZ sur les différents AB du budget (hors DMPA) qui ont trait à du mobilier. Parallèlement, les procédures d'achat de mobilier devront être précisées/rappelées au sein du Ministère afin de rendre le passage par la DMPA obligatoire. Les moyens mis en provision pourront être si nécessaire réalloués aux AB de la DMPA pour l'achat de mobilier. Par ailleurs, un inventaire des stocks devra être mis en place.

### 3. Les achats d'articles d'habillement

L'analyse d'un échantillon (factures dont les montants sont supérieurs à 500 euros) a permis de démontrer que :

- Il est possible de réduire de moitié le nombre de fournisseurs en matière d'articles d'habillement en sélectionnant les fournisseurs les plus concurrentiels, avec réalisation d'économie potentielle à l'appui (dans le cas décrit ci-dessous : 4 fournisseurs au lieu de 8 avec une économie potentielle de 8.965,11 euros). En effet, centraliser les achats chez certains fournisseurs importants permettrait de bénéficier de prix plus avantageux ;
- Un marché centralisé d'articles d'habillement devrait être proposé dans le catalogue de la DMPA.

Au vu des faibles montants concernés, il est proposé de ne pas impacter le budget 2023 suite à cette analyse. Toutefois, il sera demandé à la DMPA de travailler à la mise en place de marché centralisé pour les articles d'habillement afin de réaliser des économies d'échelle. L'impact de ces marchés centralisés sera analysé lors du prochain exercice budgétaire.

### 4. Frais d'impression et de graphisme

Pistes d'amélioration :

- L'analyse des frais d'impression des années 2020 et 2021 (échantillon significatif couvrant entre 75 % et 85 % des frais totaux) qui s'élèvent à environ un million d'euros les deux années, ainsi que les retours reçus des services interrogés, montrent que la plupart des travaux d'impression (revues, livres, affiches, guides, brochures, calendriers, etc.) ne peuvent être réalisés en interne. Les raisons principales évoquées sont celles d'assurer les standards de qualité souhaités, de respecter les délais auxquels les Services sont confrontés et le nombre d'exemplaires élevé à imprimer.

En effet, le service d'imprimerie du Ministère (3 ETP) ne dispose pas du même matériel que celui dont disposent les imprimeurs professionnels auxquels il est fait appel. L'imprimerie dispose de trois imprimantes :

- Une monochrome multifonction d'occasion (en 2017) d'une capacité de +- 500.000 copies par mois ;
- Une couleur multifonction neuve (en 2017) d'une capacité de +- 150.000 copies par mois ;
- Une couleur multifonction neuve (en 2017) d'une capacité de +- 40.000 copies par mois ;

Néanmoins, quelques recommandations qui pourraient être envisagées pour réduire l'externalisation massive des impressions et produire des économies concrètes :

- Certains magazines sont imprimés alors qu'ils pourraient être diffusés en format électronique (cfr point 1) ;
- Nous notons l'utilisation de multiples fournisseurs pour recourir à des travaux d'impression. Il serait opportun d'envisager de conclure un marché pour ce type de service. Ce dernier devrait être en mesure de répondre aux standards d'impression du MFWB, tant sur le plan de la qualité que des formats. Il devrait être aussi capable de tenir les délais dans lesquels doivent être fournis les travaux demandés. Une telle centralisation pourrait probablement aboutir des réductions sur le prix des travaux demandés ;
- Les frais de graphisme sont difficilement internalisables. Le service de communication a en son sein quatre graphistes qui actuellement sont occupés à concurrence de trois ETP sur la refonte de l'intranet du Ministère. Ils ont déjà beaucoup de demandes et ont du mal à y répondre entièrement. De plus, il semblerait que les compétences nécessaires pour mener à bien toutes les demandes ne sont pas disponibles au sein du MFWB. Un travail de cartographie des travaux réalisés est en cours par le Service multimédia.

Il proposé de réaliser les études faisabilité de diffusion en version électronique des principaux magazines/livres édités par la FWB, et de charger la DMPA de réaliser un marché centraliser les dépenses d'impression.

## 5. Les dépenses dites inopportunes

Cette analyse a été réalisée sur base de trois fichiers extraits de SAP, à savoir :

- Le fichier regroupant les libéralités imputées dans le compte 616560000 libéralités ;
- Le fichier regroupant les libéralités imputées dans d'autres comptes : la sélection a été faite par mot clé (cadeau, pension...) ;
- Le fichier regroupant les libéralités imputées dans le compte 6239200000.

L'objectif a été de répertorier les types de cadeaux existants au sein du MFWB dans un premier temps, puis de déterminer le prix unitaire par type de cadeaux. La méthodologie exploitée a consisté à analyser les pièces avec des montants

anormalement élevés, ainsi que celles dont le texte descriptif n'est pas assez clair pour déterminer la nature de la dépense.

Synthèse :

La constatation principale est l'écart important qu'il y a dans les moyens dépensés pour un même type de cadeau entre les différents services.

Il est proposé d'harmoniser les montants des différents types de cadeaux à travers ses différentes entités, et ce en adéquation avec les montants réglementaires (exemple, montants recommandés par le FISC et la sécurité sociale). Cette recommandation d'uniformisation des montants alloués aux cadeaux pour plus d'équité, rencontre les bonnes pratiques en matière de fiscalité. En effet, au-dessus des seuils réglementaires, les cadeaux constitueraient de la rémunération avec un impact fiscal tant pour l'agent que pour l'administration ;

Pour une meilleure gouvernance, il y a lieu de centraliser ce type de dépenses liées, voire de mettre en place un catalogue de cadeaux au niveau de la DMPA. Il n'y aura donc pas d'impact sur le budget initial 2023, toutefois, après mise en place des recommandations, les éventuelles économies pourraient impacter les budgets initiaux suivants.

#### 6. Frais de téléphonie (fixe et mobile)

Une analyse d'efficience est en cours par le CEN et l'Etnic dans le cadre du projet « un *smartphone* pour tous ».

Ce type d'analyse étant d'ordre technique, il a été convenu de laisser le projet déjà en cours avancer avant de tirer des conclusions sur les possibles économies.

Toutefois, une première étape a d'ores et déjà été rencontrée via la prolongation des deux marchés de téléphonie (fixe et mobile) afin de faire concorder leurs termes. Cela permettra de centraliser en un seul marché le prochain lancement.

A titre indicatif, les frais de téléphonie représentent aujourd'hui +/- 765.000 € par an.

### **3.2 Screening RH MFWB**

#### Informations globales sur le projet

Ce projet constitue la poursuite du projet de revue des dépenses entamé en 2021.

- Date du début du projet : mi-février 2021.
- Montant des dépenses analysées et localisation dans le budget : AB 11.03 et 11.04 pour un montant total de 350 M€ pour le MFWB et 40 M€ pour l'ETNIC
- Ressources consacrées à l'analyse : externalisation - ROLAND BERGER et KPMG, pour un montant de 1.694.000,00 € TVAC
- Résultats attendus : gains d'efficience sous la forme d'une meilleure affectation des ressources RH.

## Contexte

Le screening vise la mise en place d'une gestion plus dynamique des ressources humaines et vise à questionner la pertinence et l'efficacité des activités afin de dégager des marges de manœuvre à réinvestir pour réduire la pression sur les équipes et consolider des activités existantes ou contribuer au développement d'activités nouvelles.

Le 14 janvier 2021, le Gouvernement a marqué son accord sur l'attribution du marché public portant sur l'examen de l'allocation existante des ressources humaines et de la pertinence des processus et activités pour l'ensemble des services du Ministère et de l'ETNIC, au groupement d'opérateurs économiques ROLAND BERGER et KPMG, pour un montant de 1.694.000,00 € TVAC.

L'exercice a débuté mi-février 2021 par une phase de cadrage permettant ensuite le déploiement de la méthodologie, prévu initialement en 3 vagues successives de 12 semaines (entre mi-avril 2021 et début février 2022).

## Méthodologie

### **a. Le screening vise à libérer des marges de manœuvre pour réduire la pression sur les équipes et consolider des activités nouvelles et/ou existantes**

Suite à la validation de la méthodologie par le Comité d'Accompagnement en date du 1<sup>er</sup> avril 2022, l'ensemble des services du Ministère (Secrétariat général et les 5 Administrations générales) et de l'ETNIC ont été répartis, dans le cadre du screening, en « unités décisionnelles » ou « UD », qui regroupent des activités et processus cohérents représentant 20 à 60 ETP en fonction de la diversité des activités.

Concrètement, le screening permet de mieux comprendre la répartition de la charge de travail entre les activités et d'identifier des marges de manœuvre (optimisation des processus, digitalisation, renonciation...) ainsi que des besoins de réinvestissements en ressources humaines.

Afin de garantir l'équité entre les entités et de produire un impact à la hauteur des ressources mobilisées, l'objectif du screening était d'identifier 10% à 15% de marges de manœuvre au sein de chaque AG/SG ainsi que collectivement, l'objectif était le même pour l'ETNIC

Les décisions relatives à la libération des marges de manœuvre sont réparties entre 3 niveaux de gouvernance :

1. Le comité opérationnel de chaque entité valide les leviers internes à l'UD ;
2. Le comité de pilotage valide les leviers partiellement ou totalement « transversaux » qui impactent plusieurs, voir toutes les entités ;
3. Le comité d'accompagnement valide les leviers qui relèvent du Gouvernement.

Une fois libérées, les marges de manœuvre seront réinvesties dans chacune des AG/SG pour :

- Réduire la pression sur les équipes et augmenter le bien-être ;
- Consolider les activités actuelles ;
- Développer de nouvelles activités sur base des priorités.

Enfin, de façon à garantir l'implication et un juste retour pour tous, les règles de réinvestissement ont été définies et validées ex-ante avec le comité d'accompagnement.

Il ne s'agit donc pas d'un exercice de réduction de coûts étant donné que les marges de manœuvre identifiées seront réinvesties en fonction des besoins identifiés sur base notamment des priorités des Contrats d'administration du Ministère et de l'ETNIC, des priorités opérationnelles, etc. Il est à noter que ces marges de manœuvre sont représentées par des membres du personnel encore en poste (et non des chaises vides) et que, en ce qui concerne le MFWB, ce n'est qu'une fois un membre du personnel partant définitivement du MFWB que ce départ alimentera l'enveloppe de recrutement de l'AG/SG concerné.e.

#### **b. Une méthode participative, fondée sur un questionnaire systématique des activités avec les personnes les réalisant**

Le screening est une approche granulaire, systématique et ascendante s'appuyant sur une participation active des responsables de l'organisation des activités du MFWB et de l'ETNIC.

En effet, le screening a systématiquement questionné l'ensemble des activités (jusqu'à 0,2 Equivalent temps plein (ETP)) quant à leur pertinence et à leurs modalités de mise en œuvre.

Ce questionnaire s'appuie sur le personnel d'encadrement en charge de l'organisation et de la mise en œuvre des missions, processus et activités tant du MFWB que de l'ETNIC. C'est pourquoi l'organisation a été scindée en 136 unités décisionnelles (ou UD), c'est-à-dire ensemble d'activités cohérentes représentant 20 à 60 ETP en fonction de la diversité des activités. En pratique, les responsables d'unités décisionnelles sont des Directeurs/trices général/es adjoint/es (DGA) ou Directeurs/trices.

Au regard de l'ampleur des travaux, la méthodologie du screening a été déployée en 4 vagues successives de 12 semaines d'avril 2021 à avril 2022.

Au sein de chacune des vagues, en lien étroit avec chaque responsable, les activités ont été cartographiées, des leviers d'amélioration identifiés et quantifiés, les besoins RH qualifiés et un plan d'action pour réaliser les leviers qui auront été validés est défini.

La conduite du screening s'est donc appuyée sur une très forte mobilisation des équipes tant du MFWB que de l'ETNIC.

Avant de restituer les résultats obtenus, il est nécessaire de rappeler quelques précisions méthodologiques quant à l'interprétation des résultats :

- Le screening des activités ne constitue pas un exercice de réduction de coûts, les marges de manœuvre dégagées seront réinvesties ;

- o Les marges de manœuvre et besoins RH sont calculés à politiques publiques globalement constantes. Les marges de manœuvre issues du screening seront insuffisantes, notamment, pour mettre en œuvre de nouvelles politiques publiques d'ampleur ;
- o Les marges de manœuvre ne seront effectives qu'après la réalisation des plans d'action qui embarquent structurellement un risque opérationnel (évolution possible de l'ambition, du calendrier, des ressources disponibles et des nouvelles priorités). La libération des ETP sera donc progressive et certains impacts (non comptabilisés à ce jour) pourront se faire jour au-delà des délais de mise en œuvre estimés lors des analyses ;

Les marges de manœuvre sont exprimées en ETP cependant une part non-négligeable correspond à des fractions d'ETP, ce qui impacte la capacité de redéploiement.

### Présentation des résultats

#### a. L'objectif du screening est atteint

L'ambition est atteinte pour chacune des Administrations générales, pour le Secrétariat général et pour l'ETNIC avec l'identification d'un potentiel de libération de 638,6 ETP sur le total de 5.483 ETP (ce qui représente 11,6% pour le MFWB et 12,6% pour l'ETNIC).

Certains leviers présentent des conditions de mise en œuvre – qui peuvent être cumulatives :

- 254 leviers, 34% des marges de manœuvre, nécessitent une étape de conception détaillée / analyse pour confirmer solution et ambition ;
- 181 leviers, 21% des marges de manœuvre, nécessitent un appui transversal significatif ;
- 46 leviers, 3% des marges de manœuvre, nécessitent la disponibilité effective de ressources humaines déjà budgétées mais non présentes au moment de l'analyse.

Pour bien comprendre les chiffres repris ci-dessus, un même levier peut, à la fois, nécessiter une conception détaillée, un appui transversal et la disponibilité de ressources et peut donc être comptabilisé plusieurs fois.

Les leviers concernent :

- Des réorganisations (452 leviers pour 354,9 ETP de marge de manœuvre) ;
- La mise en place d'outils (355 leviers pour 231,4 ETP de marges de manœuvre) ;
- Des renoncements à des activités (84 leviers pour 52,3 ETP de marges de manœuvre).

Par ailleurs, les leviers IT hors Contrats d'administration et hors Plan de développement informatique (CA/PDI) représentent un potentiel de gains

supplémentaires de 54,3 ETP. Ces leviers devront être introduits via les Comités de portefeuille (COPOR) pour définir si la mise en œuvre de certains peut être anticipée. Ces leviers sont actuellement positionnés post deuxième trimestre 2024.

Il est important de souligner que les leviers conditionnés ne seront mis en œuvre que si, en fonction des analyses supplémentaires et/ou de la disponibilité des ressources nécessaires pour les concrétiser, leur faisabilité est confirmée ; ce qui n'est pas acquis à ce stade.

Au-delà des résultats quantitatifs cumulés, le screening a été l'opportunité pour chaque AG/SG d'identifier et quantifier des transformations significatives, structurelles. Par exemple, pour le Secrétariat général « *Optimiser les systèmes notamment par leur interfaçage (SAP, Subsidés, GED, etc.) et la centralisation des informations au sein d'une base de données unique (p.ex. immatriculation des courriers DGBF – contentieux)* ».

En complément des travaux menés unité décisionnelle par unité décisionnelle, une analyse de processus transversaux (RH, subsidés et marchés publics) a été réalisée. Les résultats de ces travaux complémentaires ont été intégrés dans les résultats globaux. Ainsi, 39 leviers uniques ont été identifiés en matière de gestion des subsidés et ce, suite à un travail collectif avec toutes les AG, sur base de 21 leviers « types » évalués par chaque AG quant à leur pertinence et leur impact.

Comme soulevé supra, la mise en œuvre des leviers permettra de libérer en majorité des fractions d'ETP mais également des ETP "pleins". Une simulation des ETP "pleins" libérables a été réalisée en considérant comme « pleins », les ETP libérés à deux trimestres d'intervalle dans la même unité décisionnelle pour la même fonction et pouvant être redéployés après réorganisation. Ainsi, jusqu'à 285 ETP (45% des marges de manœuvre) pourraient constituer des ETP pleins potentiellement redéployables après réorganisation éventuelle de l'allocation des tâches entre agents.

La proportion d'ETP pleins libérables est la plus importante à l'AGE (55%) notamment du fait des leviers portant sur les services FLT – Fixation et Liquidation du traitement des Enseignants (volumes importants de profils similaires).

Une partie de ces ETP pleins est toutefois liée à des leviers conditionnés dont la réalisation reste incertaine (cf. supra).

## **Les enjeux de la mise en œuvre**

### **a. Les enjeux de la mise en œuvre sont différenciés selon les entités (AG/SG/ETNIC)**

Le top 10 des leviers de chaque AG représente 46% des marges de manœuvre pour le MFWB et 59% pour l'ETNIC, avec des enjeux de suivi différenciés selon les AG/SG. Ainsi, il est possible d'envisager un suivi de la mise en œuvre centralisé à

l'AGMJ (amélioration outils / SIPAR 2, ...) et à l'AGS (leviers de sous-traitance dans les centres sportifs...) du fait de la concentration des leviers.

À l'inverse, d'autres AG/SG devront s'appuyer sur l'autonomie et la responsabilisation des responsables d'unités décisionnelles dans la mise en œuvre particulièrement à l'AGC (impact de l'organisation par discipline culturelle), à l'AGE (foisonnement de leviers très opérationnels) et au SG (nombreuses entités de taille plus réduite).

De façon similaire, même si les leviers IT comportent une large part de leviers transversaux relatifs aux briques applicatives transversales (SAP, SIRH, plateforme subsidies...), les bénéfices attendus de la digitalisation sont différenciés selon les AG/SG.

Ainsi, les marges de manœuvre de l'AGE, de l'AGMJ et de l'ETNIC sont particulièrement dépendantes de la mise en œuvre de leviers IT. En effet, l'AGE et l'AGMJ s'engagent sur des améliorations de leurs logiciels métiers cœur (SIPAR, SIEL, ORuS), tandis que l'ETNIC couple sa transformation à la mise en place de leviers IT à fort impact sur sa charge de travail (outillage de l'analyse aux tests, automatisation de migrations, PPM...).

Enfin, la concrétisation des marges de manœuvre identifiées nécessite la mise en œuvre de plans d'action prévus sur plusieurs mois. C'est pourquoi, si environ 4% sur les 11,6% de marges de manœuvre seraient potentiellement libérables dès 2022 (1,5% des marges de manœuvre étant conditionnées dont la réalisation reste donc incertaine (voir supra)), l'essentiel de l'impact positif se matérialisera en 2023 et 2024.

#### **b. Les besoins RH identifiés par AG/SG/ETNIC sont alignés avec les objectifs du programme**

Les besoins RH identifiés par chaque responsable d'UD sont dans l'ensemble cohérents avec les marges de manœuvre identifiées dans chaque AG/SG/ETNIC. Toutefois, compte tenu de l'expression par certaines AG de besoins supérieurs aux marges de manœuvre libérables, du décalage entre la libération de fractions d'ETP et de besoins souvent exprimés en ETP pleins, une priorisation sera à réaliser annuellement au sein de chaque Comité de direction, notamment au regard des prévisions de libération des marges de manœuvre.

Au-delà de l'aspect quantitatif, les besoins RH exprimés rencontrent chacun des objectifs du screening à savoir l'amélioration du bien-être des équipes, la consolidation d'activités existantes actuellement imparfaitement réalisées et la contribution à la création d'activités nouvelles. Plusieurs exemples de propositions de réinvestissement qui rencontrent ces différents besoins sont disponibles à la page 16 de la présentation.



Enfin, en termes de niveaux RH, 77% des marges de manœuvre du MFWB concernent des profils RH de niveaux 1 à 2. La mise en regard des besoins RH fait apparaître une surreprésentation des profils de niveau 1 à 2+.

Ces écarts, soulignent la nécessité de mettre en place une GPEEC pour anticiper les évolutions et accompagner les agents sur le plan RH. En effet, et comme précisé supra, les 639 ETP de marges de manœuvre qui pourront être libérés sont des agents actuellement en poste, ceux-ci ne vont pas nécessairement quitter le MFWB/ETNIC. Ce n'est qu'en cas de départ définitif que l'enveloppe de recrutement de l'AG ou du SG concerné.e sera alimentée et que l'affectation de celle-ci se fera conformément à l'article 8 de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 21 juin 1999 relatif au remplacement de certains membres du personnel des Services du Gouvernement de la Communauté française et des Organismes d'intérêt public relevant du Comité de Secteur XVII.

**c. Le systématisme du suivi, l'accompagnement RH et la communication sont des facteurs clefs de succès de la concrétisation des marges de manœuvre identifiées**

La concrétisation des marges de manœuvre doit combiner rigueur du suivi, accompagnement RH, appui à la réalisation des leviers structurants et valorisation des succès, notamment à travers :

1. La mise en œuvre d'un suivi rigoureux (effectif depuis mars pour les vagues 1 et 2 du MFWB)
  - Reporting régulier des marges de manœuvre en Comité de pilotage et Comité d'accompagnement) pour maintenir le tempo de la mise en œuvre ;
  - Traçabilité des réinvestissements pour éviter les "risques d'évaporation" ;
  - Mise en place des indicateurs de mesure de l'amélioration de la qualité de service grâce aux réinvestissements au regard des indicateurs des processus clés repris dans le Contrat d'Administration ;
  - Confirmation, progressive de l'impact budgétaire positif pour la mise en œuvre des leviers nécessitant un coût récurrent ou un investissement (ex : développement de la sous-traitance).
2. La concrétisation de l'accompagnement RH pour rassurer et réaliser les redéploiements (formation, coaching, mobilités)
  - Fixation, avec les AG/SG/ETNIC, de règles pour favoriser les redéploiements :
    - Gouvernance (e.g. comment passer de fonctions à des individus, comment solliciter l'accompagnement RH) ;
    - Incitation à la mobilité vue des agents (e.g. droit de retour, suivi par un HR BP, formations) ;
    - Incitation à la mobilité vue de l'encadrement (e.g. droit de retour, prise en charge de la formation mutualisée, processus d'entretien préalable) ;
    - Communication RH (e.g. promotion des opportunités/besoins RH disponible)

- Mise en place d'un outil de matching (prévu dans le cahier des charges « Soft RH »), afin de :
    - Identifier et gérer les opportunités de mobilité pour les agents à redéployer sur base de plusieurs critères (proximité des compétences, géographique et temporelle) ;
    - Cibler et anticiper les recrutements externes sur base des besoins identifiés et des départs potentiels ;
    - Anticiper et prévoir les parcours de formations et de développement des compétences pour les agents non directement remobilisables.
      - Positionnement de la DGFP RH en appui opérationnel de l'encadrement et des agents (identification des ETP pleins, formation, anticipation et organisation des mobilités...)
- 3. Appui à la réalisation des leviers les plus structurants pour sécuriser les marges de manœuvre : appui ponctuel à la mise en œuvre, le cas échéant (e.g. déploiement accéléré de la plateforme subsidie, prise en main de la GED, forfaitisation des subsides aux services agréés AGAJ...)
- 4. Large communication sur les réalisations concrètes (marges de manœuvre ET réinvestissements) réalisées grâce au screening pour maintenir la dynamique.

Un suivi régulier de la mise en œuvre des leviers, de la libération des marges de manœuvre et des réinvestissements au sein du Ministère et de l'ETNIC sera dès lors réalisé semestriellement au sein du Comité d'Accompagnement et annuellement auprès du Gouvernement. Un 1<sup>er</sup> rapport sera soumis au Gouvernement lors du premier semestre 2023.

### **3.3 Amélioration de la politique d'achat de biens et services IT**

#### Informations globales sur le projet

- Date du début du projet : le screening IT s'est clôturé au mois juin 2022 et les analyses consécutives ont débuté en avril 2022 pour l'identification des marchés à renégocier et mai 2022 pour la restructuration des processus achats avec Deloitte.
- Montant des dépenses analysées et localisation dans le budget : 140 millions € en crédits d'engagement dans le budget de l'ETNIC
- Ressources consacrées à l'analyse : le projet se base sur le screening IT réalisé par l'entreprise Gartner, et la mise en œuvre des recommandations relatives au procédure d'achat (identification des marchés à négocier) a été assurée en interne par l'ETNIC. La restructuration des processus d'achat fait l'objet d'une consultance auprès de Deloitte.
- Résultats attendus : économie de 1 million €

#### Contexte

L'entreprise GARTNER, qui a réalisé le screening des moyens informatiques, a mis en évidence des gains d'efficacité potentiels dans la politique d'achat des biens et des services informatiques en FWB. En effet, elle a constaté que l'ETNIC, qui

centralise la plupart de ces achats, était rarement assistée par des négociateurs spécialisés notamment dans le cadre de "gros marchés" tels que SAP, Microsoft,...

Compte tenu de cette analyse, il a été décidé de réaliser d'approfondir l'analyse de ces dépenses. L'objectif visé est l'optimisation des coûts consultance, hardware et software pour atteindre 1M€ de gain d'efficacité.

Pour atteindre cet objectif l'ETNIC travaille sur 2 axes :

1. Inventorier les contrats existants et ceux qui sont nécessaires dans le futur.
2. Nouvelle politique de sourcing, définition d'une nouvelle politique d'achats et réorganisation des processus et services achats.

### Analyses et mise en œuvre

#### **Inventorier les contrats existants et ceux qui sont nécessaires dans le futur**

Sur les marchés existants, il y a un encours de l'ordre de 79M pour un peu plus de 190 marchés publics de taille différentes.

Parmi ces marchés l'ETNIC a fait l'exercice de vérifier, pour les marchés de plus 1M€, pour lesquels une possibilité de renégociation en cours de marché est possible. Cette clause n'est malheureusement que très peu présente à ce stade car, d'une part, celle-ci ne faisait pas partie des pratiques de l'administration jusqu'ici et, d'autre part, un bon nombre de marchés importants sont passés via des centrales de marché liées aux autres entités, sur lesquelles l'ETNIC n'a que très peu d'emprise. Il est à noter toutefois que d'autres entités, comme le CIRB, se mettent à renégocier leurs contrats comme celui pour Office 365. Ces négociations auront donc un effet bénéfique indirecte sur les finances de l'ETNIC.

Compte tenu de cette contrainte, deux autres possibilités sont à disposition de l'ETNIC pour améliorer l'efficacité de ses marchés en cours : les marchés pour lesquels il y a un monopole et la mise à terme anticipée des marchés. L'analyse de ces possibilités doit toutefois être réalisée avec prudence et doit faire l'objet d'une analyse coût/bénéfice poussée compte tenu des enjeux.

#### **Identifier et lister les marchés passés sous forme de monopole**

En ce qui concerne les monopoles, la liste des marchés publics IT en cours passés sous forme de monopoles pour raisons techniques ou droits d'exclusivité (art 42 loi MAP) a été dressée. Celle-ci figure en annexe de la présente note.

**Est-ce que parmi ces monopoles, il existe des possibilités de renégocier certaines conditions ? Si oui, par l'ETNIC ou via une assistance externe ? Sachant que Gartner recommande une assistance externe pour réaliser des gains mais que cette conclusion doit être précisée**

Actuellement les services marchés et ITBM n'identifient pas de possibilité de renégocier un marché attribué. Les marchés comportent bien des clauses de révision technique et de prix, mais pas d'autre possibilité de négocier. L'ETNIC ne

voit que la possibilité de relancer anticipativement. Personne en interne, au niveau des achats, n'est actuellement véritablement formé pour négocier dans le cadre d'un rapport de force face à un fournisseur unique. Il serait dès lors plus approprié de faire appel à un prestataire externe tout en veillant à associer un(des) membre(s) de l'équipe pour acquérir des compétences en ce domaine.

**Parmi les marchés pour lesquels l'ETNIC a adhéré à une centrale d'achats, lesquels ont été négociés par le pouvoir adjudicateur initial ?**

En annexe figure la liste des marchés pour lesquels l'ETNIC a adhéré à une centrale d'achats. Quand l'information est disponible, une éventuelle négociation par le pouvoir adjudicataire initial est précisée.

**Est-ce qu'une assistance externe devrait être désignée par marché (exemple des consultants spécialisés dans SAP) ou un même prestataire pour renégocier plusieurs marchés ?**

La plupart des marchés ETNIC ne sont pas négociables car passés sous procédures ouvertes européennes. Selon le délai disponible pour passer un marché et la complexité du dossier, la procédure PCAN peut être utilisée : la négociation est dès lors obligatoire mais très formalisée et la PCAN s'avère très longue (Elle a été utilisée pour SIRH 2021/2202- 1er marché - non aboutie. Elle est actuellement utilisée pour MDM). Le projet de transformation Achat ETNIC en cours avec Deloitte prévoit de créer une stratégie d'achat par catégorie de marché, cet aspect de négociation peut être pris en compte.

**Lister les négociations qui ont déjà été réalisées et les gains obtenus dans le cadre du projet de spending review**

L'estimation des gains réalisés lors des négociations n'est pas structurée en interne. Il n'y a pas encore à l'ETNIC de compétences en "vendor management" dédiées à la relation avec les fournisseurs maîtrisant tous les aspects liés à la négociation. Cependant, des expériences positives comme négatives ont déjà eu lieu : une prise de contact avec l'account manager de Microsoft a abouti à une réduction de 10% de la valeur de Neo 2, Sipar et Siset en 2015 ont été négociés, la PCAN sur le 1er marché Soft RH qui n'a pas abouti a représenté des heures de travail de négociation. Pour ce qui est des procédures négociées, actuellement, la négociation se limite à diminuer le périmètre.

**Identifier les marchés hors monopole, pour lesquels il serait intéressant de modifier le cahier des charges ou que l'ETNIC soit assisté dans la rédaction pour optimiser le(s) prix remis**

L'ETNIC doit identifier les marchés hors monopole, pour lesquels il serait intéressant de modifier le cahier des charges ou que l'ETNIC soit assisté dans la rédaction pour optimiser le(s) prix remis

Ce travail de fond devra se tenir après le projet de transformation du processus achat et selon les compétences d'acheteur public IT disponibles. Il peut être intéressant d'avoir une assistance pour choisir la procédure la plus adéquate et d'ajouter des clauses intéressantes dans la perspective de négociation mais plutôt optimiser le rapport qualité/prix que viser uniquement une diminution de prix.

A noter que pour bon nombre de marchés "spécifiques" (DWP, SAP, CRM, ...) l'ETNIC se fait déjà assister par de l'expertise externe pour rédiger les cahiers des charges.

### **Analyse juridique de la possibilité d'intégrer une clause de réexamen dans tout ou partie des cahiers des charges qui permettrait de renégocier certaines conditions en cours d'exécution d'un marché**

L'analyse juridique de la possibilité d'intégrer une clause de réexamen dans tout ou partie des cahiers des charges qui permettrait de renégocier certaines conditions en cours d'exécution d'un marché a été faite : les clauses sont nombreuses et couvrent les hypothèses prévues en les articles 38 et suivants de l'AR Exécution. Celles qui ne seraient pas mentionnées expressément sont par ailleurs applicables de plein droit en vertu desdits articles (exemple : Art. 38/8 - révision des prix résultant d'une modification des impositions en Belgique).

### **Analyse du périmètre des marchés : identifier des possibilités de mutualisation supplémentaires au sein de la FW-B et le cas échéant, en dehors**

Cette proposition consiste en un travail de fond à réaliser après le projet de transformation du processus achat en cours actuellement. La proposition est étroitement liée à la fonction de « vendor management » inexistante à ce jour à l'ETNIC pour fonctionner en réseau avec les divers pouvoirs adjudicataires (SPW, CIRB, Chancellerie...) et avec les grands organismes en FWB (RTBF, ...). Des contacts sont déjà en cours en ce sens avec le CIRB, le SPW Digital, la RTBF, le Forem et le Tec.

### **Identifier les échéances de reconduction des marchés qui permettraient de les relancer avant terme**

Un tableau des marchés IT en cours en annexe reprend toutes les dates de reconduction, renouvellement ou fin de marché.

### **Identifier les possibilités de résilier certains marchés avant le terme par rapport aux gains que l'on pourrait obtenir en mutualisant, améliorant le cahier des charges, etc**

Il conviendrait au préalable d'organiser un réseau de pouvoirs adjudicateurs intra/extra FWB pour étudier la mutualisation. Des contacts sont en cours en ce sens avec le CIRB, le SPW Digital, la RTBF, le Forem et le Tec dans un premier temps.

Une première amélioration interne est attendue grâce à la définition de stratégie par catégorie de marché. Avant de relancer avant terme, du temps doit être pris pour réaliser la prospection et estimer le gain comparativement à la charge de travail que relancer anticipativement génère en interne pour tous les intervenants.

### **Prospection sur les consultants spécialisés en SAP en vue d'envisager une assistance pour la rédaction du cahier des charges et une éventuelle négociation des offres dans le cadre du nouveau marché**

Le recours à des consultants spécialisés est une pratique déjà en cours et nettement répandue à l'ETNIC, il est fait appel à des connaissances techniques

externes pour concevoir le cahier des charges tout en prenant garde de pas travailler avec un potentiel candidat. Le dernier exemple en date : le recours à un spécialiste du CRM pour assister l'ETNIC dans la rédaction du cahier des charges

- 1- Nouvelle politique de sourcing, définition d'une nouvelle politique d'achats et réorganisation des processus et services achats.

L'ETNIC revoit complètement sa politique d'achat et ses processus. L'objectif est d'avoir une approche qui tienne compte d'avantage de la dimension économique des marchés publics et non plus uniquement juridique. Cette refonte a également comme objectifs :

- Réduction des délais et renforcement de l'agilité : Réactivité et adaptabilité aux besoins des métiers, notamment pour accompagner la croissance du recours externe et une digitalisation accélérée. Optimisation des processus actuels d'engagement des marchés (time to market) notamment le circuit de validation.
- Efficiences : Optimisation des ressources avec une stratégie d'acquisition adaptée à chaque catégorie d'achat et avec l'industrialisation et la simplification des tâches administration.
- Qualité et innovation : Création de valeur pour les métiers de l'ETNIC et ses clients en pleine complémentarité des expertises techniques achats- marché et IT.
- Sécurité et maîtrise technologique : Respect rigoureux des législations sur les marchés publics tout en s'appuyant d'avantage sur des solutions progiciels de marchés et les standards technologiques assurant une évolution accrue des solutions pour les clients de l'ETNIC et une maîtrise technologique par les équipes de l'ETNIC.
- Gestion du risque : Maintien d'un niveau de risque acceptable.

Pour réaliser cette réorganisation, l'ETNIC s'est adjoint les services de l'entreprise DELOITTE qui, dans ses références, compte notamment la réorganisation des achats de la RTBF.

Le kick off de lancement du projet a eu lieu le 17 mai dernier.

L'approche du projet se décompose en 3 étapes :

1. Appropriation :
  - o Comprendre la matrice de délégation, seuils d'approbation, catégories d'achats)
  - o S'approprier et affiner la vision définie ainsi que les objectifs à atteindre à travers l'animation d'un premier Lab
  - o Identifier (dans le Lab) les points de mesures de l'atteinte de ces objectifs et la mise en œuvre du plan d'opérationnalisation de la transformation achat
  - o Lister les actions pour adapter la structure et le fonctionnement opérationnel du service achat sur base des bonnes pratiques, de la réalité de l'ETNIC et des attentes formulées.

## 2. Opérationnalisation :

- o Réaliser deux labs afin de mobiliser l'ETNIC à la conception de la solution sur les axes clés d'opérationnalisation de la transformation achat
- o Mettre en œuvre le plan établi lors des lab's pour chacun des axes clés de développement
- o Développer et documenter les outils nécessaires pour l'opérationnalisation de la nouvelle organisation achat en termes de stratégie, processus et organisation.

## 3. Marchés pilotes :

- o Identifier lors d'une réunion de comité de pilotage les marchés pilotes à réaliser

Le Comité de pilotage du projet se réunit en moyenne toutes les deux semaines. A priori, ce projet devrait aboutir pour décembre 2022 conformément au planning annoncé.

## **Conclusion**

1 – L'ETNIC doit se faire accompagner par un prestataire externe afin de mener certaines négociations des différents marchés. Cela requiert en effet des négociateurs spécialisés dont l'ETNIC ne dispose pas en interne.

2- La réorganisation des processus achat est cours et devrait aboutir dans les délais annoncés.

3- Une provision de 1M€ sera constituée au sein du budget de l'ETNIC et sera compensée par une diminution à due concurrence des budgets prévus pour les marchés publics. L'objectif est de ne pas utiliser cette provision afin de réaliser une économie. Toutefois, la provision pourra être utilisée, sur décision du Gouvernement, dans le cas où les gains d'efficacité visés dans la politique d'achat de l'ETNIC n'atteindraient pas suffisamment vite les résultats attendus.

## **3.4 Réforme de l'appel à projets "Ne tournons pas autour du pot"**

### Informations globales sur le projet

- Date du début du projet : mars 2022
- Montant des dépenses analysées et localisation dans le budget : 555 k€
- Ressources consacrées à l'analyse : internes – cabinet des Ministres Daerden et Désir
- Résultat attendu : réforme du montant de la politique

### Contexte

Depuis 2017, un appel à projet annuel est lancé par le Fonds BYX sur base d'une subvention octroyée par la FWB à hauteur de +/- 550K€ (valeur 2022). Cette mesure est basée sur l'avis n°3 du Pacte (« En vue **d'améliorer la qualité des sanitaires à l'école**, il est préconisé de pérenniser et d'élargir les appels à projet

existant pour la rénovation des sanitaires en partenariat avec le Fonds BYX. ») et est cadrée par un arrêté du Gouvernement annuel.

Cet appel à projet vise à accompagner les établissements qui souhaitent lancer un projet de rénovation de leurs sanitaires.

L'accompagnement prend 2 formes, d'une part un apport financier « limiter » pour la prise en charge de petits matériels (peinture, mobilier, wc, ...) et d'autre part l'organisation de l'accompagnement pédagogique du projet (aide technique, concertation avec les utilisateurs, séance de sensibilisation à l'utilisation des lieux, etc.).

Par ailleurs, via les compétences « bâtiments scolaires », les établissements peuvent également percevoir des subventions pour la rénovation de leurs sanitaires (soit via un projet spécifique soit englobé dans des projets plus structurels).

Sans pouvoir le détailler de manière fine, le budget annuel consacré à des dossiers relatifs à des sanitaires ou contenant une part sanitaire, s'élève à 12,5 millions/an.

En plus des programmes classiques, un appel à projets spécifique aux sanitaires a été lancé en 2020 (suite à la crise sanitaire) pour un montant total de 25 millions d'euros et ayant permis l'acceptation de 400 dossiers de rénovation.

Deux axes de financements au sein du budget de la FWB sont donc relatifs au même objet, sans pour autant être coordonnés ce qui pose la question de l'efficacité budgétaire et opérationnel.

Une première coordination ponctuelle a tout de même été mise en place lors de l'appel à projets sanitaire « COVID » afin que le Fonds BYX propose son accompagnement aux écoles bénéficiaires de la subvention bâtiments scolaires. Cette coordination étant ciblée sur cet appel à projets et n'étant pas pérenne.

A noter également que l'appel à projets du Fonds BYX est entièrement géré par celui-ci et que la FWB n'a donc aucun contrôle sur les écoles qui sont accompagnées ou les priorités qui sont prises en compte.

### Analyses et mise en œuvre

Au vu de la réforme structurelle à venir sur les mécanismes de financements des bâtiments scolaires, ce projet devra encore évoluer dans le futur.

Dans un premier temps, il est proposé de prévoir un accompagnement par le Fonds BYX des établissements bénéficiaires d'une subvention infrastructure et ce quel qu'en soit le programme.

Pour ce faire, l'arrêté de subvention annuel au Fonds BYX sera modifié (présentation avant fin 2022) afin de prévoir que ce fonds prendra en charge en priorité l'accompagnement des établissements issus des programmes de subvention infrastructures.



Cela se fera de la manière suivante : annuellement ou bi-annuellement, le service des infrastructures communique au Fonds BYX la liste des dossiers et établissements étant sur les listes éligibles ou bénéficiant d'un accord de principe de subventionnement.

Sur base de cette liste, le Fonds BYX contacte les établissements pour leur proposer son accompagnement dans leur projet de sanitaire. Parallèlement, lors de chaque acceptation de dossier en infra, le PO est informé de sa possibilité de bénéficier d'un accompagnement et il peut donc directement contacter le Fonds BYX.

En fonction du nombre de PO acceptant l'accompagnement, le Fonds BYX évalue le coût que celui-ci représente et définit donc le solde de sa subvention ce qui peut être alloué à un appel à projets propre..

Le fait de laisser le Fonds BYX toujours lancer un appel à projet propre se justifie par le fait que toutes les écoles n'ont pas besoin de grosses rénovations pour lesquelles ils passent par l'Infrastructure. Toutefois, au vu des subventions possibles pour le matériel via les fonds des bâtiments scolaires, les appels à projets lancés par le Fonds BYX se limiteront à de l'accompagnement et ne prévoient donc plus de subvention matérielle, ce qui en réduira le coût pour la FWB, sans impacter négativement les pouvoirs organisateurs qui pourront toujours obtenir un soutien matériel mais via les mécanismes bâtiments scolaires.

Dans un second temps, lors de la réforme globale des mécanismes d'infrastructures, il serait opportun d'intégrer directement la possibilité d'un accompagnement technique et pédagogique des projets dans les octrois de subventions infra par la FWB, cela afin que les pouvoirs organisateurs sollicitant une subvention sachent dès les premières réflexions sur leurs projets que cet accompagnement est accessible.

Cet accompagnement devrait pour bien faire pouvoir être élargi à d'autres domaines que les sanitaires. En effet, même si cela doit rester une priorité, les sanitaires ne sont pas le seul élément problématique et qui mérite un accompagnement pédagogique.

Toutefois, une dispersion de l'expertise apportée par le Fonds BYX aurait pour effet de réduire l'efficacité de l'accompagnement.

Il est donc proposé de mettre en place, dans le cadre de la réforme des bâtiments scolaires, un cadastre évolutif de l'état des bâtiments scolaires et donc de leurs sanitaires. Cela permettra de déterminer le moment T où les sanitaires ne seront plus une problématique prioritaire et où l'accompagnement devrait être réorienté vers d'autre aspect de l'infrastructure alors plus problématique.

Cette revue des dépenses permet donc une économie directe dans le budget de 300.000 €. Il y a également lieu de noter que, comme pour tous les dossiers d'infrastructures, un dossier de sanitaires mieux préparé et concerté avec les utilisateurs perdurera plus longtemps dans le temps.

Cela a donc pour conséquence d'allonger les délais dans lesquels il devient nécessaire de réinvestir dans les mêmes sanitaires et mène donc à une économie supplémentaire.

Par ailleurs, un dossier mieux préparé et mieux pensé génère globalement moins de décomptes en cours de chantier ce qui en réduit les coûts finaux et représente donc également une économie.

Il n'est toutefois pas possible de chiffrer ces impacts complémentaires même s'ils sont bien réels.

### **3.5 Réforme de l'appel à projets "Alimentation saine"**

#### Informations globales sur le projet

- Date du début du projet : mars 2022
- Montant des dépenses analysées et localisation dans le budget : 570 k€ (DO 41 : AB 01.03.41)
- Ressources consacrées à l'analyse : internes – cabinet des Ministres Daerden et Désir
- Résultat attendu : réforme du montant de la politique

#### Contexte

Deux appels à projets sont lancés chaque année en Fédération Wallonie-Bruxelles sur le thème de l'alimentation saine : le premier, visé par la présente revue des dépenses « Pour une alimentation saine et durable dans les écoles fondamentales », initié par la Ministre de l'Enseignement, Caroline Désir et l'autre « Pour des cantines gratuites de qualité », lancé à l'initiative du Ministre de l'Egalité des Chances, Frédéric Daerden.

Deux projets dont les modalités de mise en œuvre sont différentes mais aux objectifs similaires, à savoir l'accès et la qualité des repas scolaires :

Le premier vise à sensibiliser les écoles et les élèves à l'alimentation saine et durable en soutenant notamment l'accompagnement pour la mise en place d'un nouveau modèle de cantine durable, la création d'un potager à l'école, ... et est financé à hauteur d'un montant de 570 K.

Le second visait à proposer aux écoles maternelles des repas gratuits, faits de produits locaux de qualité et qui intègrent des critères de durabilité. Les crédits y dévolus s'élèvent quant à eux à 12.500 K pour l'année 2022, dont 500 k déjà temporairement et complémentirement consacrés à l'appel "alimentation saine"

Plusieurs pans de sensibilisation sont visés, allant de l'information à la formation dans le cadre d'une alimentation saine jusqu'à l'adhésion et l'amplification de l'offre de repas gratuit de qualité nutritionnel à base de produit locaux.

Au regard des objectifs visés, il a été envisagé de lier les deux appels à projets dans un objectif de complémentarité.

Suite à ce constat, il a été envisagé que le projet « alimentation saine » puisse être revu de manière à s'inscrire, à tout le moins pour partie, de manière durable et cohérente en lien avec le projet de cantine gratuite mené dans le cadre de la politique d'égalité des chances. Il est indéniable que certains critères, dont la sensibilisation et la formation à une alimentation saine étaient un des critères qui permettaient de pouvoir bénéficier de majoration des subventions « cantines scolaires » gratuites et donc ce rapprochement avait tout son sens.

Les deux projets gagneraient donc à être rapprochés de manière à garantir une approche globale d'autant que, comme souligné supra, le projet "alimentation saine" était déjà financé en partie par les crédits liés au projet "repas scolaires".

### Mise en œuvre

La première articulation en 2021 entre les deux appels à projets a porté sur un montant de 1.350.000 millions et visait toutes les écoles maternelles de l'encadrement différenciés des classes 1 à 5.

Le but était que ces écoles, si elles entraient dans l'appel à projets alimentation saine, pouvaient bénéficier d'une majoration de 0,5 euros de leur subvention par repas à condition qu'elles se portent candidate à cet appel. Même si cette initiative a permis la conscientisation de nombreuses écoles, l'enveloppe budgétaire réservée à cette initiative était trop importante.

La nouvelle édition 2022, pour un budget de 500.000 euros, s'est quant à elle focalisée sur les seules 58 écoles qui ne sont pas inscrites dans le cadre d'une alimentation saine et durable dans la cadre de l'appel à projet cantine gratuite.

Ce ciblage plus précis des écoles a permis la réorientation des crédits vers l'appel à projets cantine gratuite, et d'étendre l'appel à projets cantine gratuite au 1er degré de l'enseignement fondamental. Le critère lié à une alimentation saine étant devenu quasi obligatoire pour pouvoir bénéficier du dernier appel à projets cantine lancé pour l'année scolaire 2022-2023, il a été constaté que toutes les écoles lauréates étaient dans une démarche d'alimentation saine et durable.

### Conclusions

L'analyse a abouti à la conclusion d'une forme de redondance des deux appels à projets, qui poursuivent globalement le même objectif, à savoir entraîner progressivement une amélioration de la qualité des repas scolaires. L'appel à projet « repas scolaires », doté d'un budget nettement supérieur à celui pour les « cantines durables », permet de toucher davantage d'écoles et d'élèves et semble donc permettre d'atteindre mieux l'objectif d'amélioration des repas scolaires.

Par ailleurs, il semble cohérent que les différents aspects de la sensibilisation à l'accès et l'amélioration des repas scolaires puissent être coordonnés par une seule et même autorité en charge de la thématique.

Pour l'ensemble de ces raisons, il a été décidé de transférer à l'« Egalité des chances » la responsabilité globale de l'organisation de la thématique et de réorienter les crédits de l'appel à projet « cantines durables » au sein du budget de la Ministre de l'Education.

### **3.6 Dépenses de vaccination ONE**

#### Informations globales sur le projet

Le projet vise à analyser les dépenses en matière de vaccination pris en charge par l'ONE. L'objectif est que l'analyse permette une réflexion sur une réforme globale de la gestion de la vaccination par l'ONE.

La liste des revues de dépenses, dont la vaccination, a été validée lors du Gouvernement du 17 mars 22. La mission a débuté en avril et le rapport final a été adopté par le comité de pilotage de l'audit lors de sa session du 15/07.

#### Contexte

Dans un rapport publié en 2019, le commissaire du Gouvernement de l'ONE identifiait les vaccins comme point d'attention considérant que *"L'office ne sait pas exactement le nombre de vaccins réellement consommés au cours de l'année ni les stocks dont elle dispose chez les différents intervenants médicaux en CF. Il faut absolument que l'Office puisse déployer un véritable système de gestion des stocks approprié qui sera sans aucun doute source d'économies budgétaires"*.

En parallèle, le contrat de gestion de l'ONE prévoit à son article 7.2-1, le lancement d'un marché de consultance transversal afin de permettre une meilleure efficacité et une amélioration de la qualité de ses missions. Parmi les axes de cet audit se trouve notamment le poste suivant : *« 3° L'adéquation des ressources financières au travers de « revues de dépenses » sur des postes budgétaires clés comprenant à tout le moins la vaccination et les frais de fonctionnement de l'Office ; »*

La revue de dépenses a donc été réalisée par des consultants dans le cadre d'un audit transversal.

#### Méthodologie mise en œuvre

Les phases de la revue de dépenses ont été les suivantes :

1. Transparence : cette phase visait à documenter :
  - a. Le calendrier vaccinal avec les maladies couvertes, la répartition quantitative et budgétaire ;
  - b. Les prix des doses et les quantités permettant d'analyser l'évolution du budget engagé ;
  - c. L'analyse des quantités commandées par rapport aux quantités estimées ;
  - d. Les taux de couverture vaccinale ;

- e. Le processus de vaccination ;
- 2. Effet de leviers sur la quantité des doses et sur le prix : les leviers identifiés sont les suivants :
  - a. Effet quantité :
    - i. Impact de la baisse de la natalité et de l'évolution de la population vaccinée ;
    - ii. Impact de la diminution des pertes de vaccins ;
  - b. Effet prix :
    - i. Impact sur le prix de distribution ;
    - ii. Impact du renforcement des critères du cahier des charges ;
    - iii. Impact de l'élargissement des adhérents au marché cadre ;
- 3. Effet Processus : ces différents leviers doivent permettre d'améliorer l'efficacité globale du processus de vaccination ;

### Résultats finaux et recommandations d'amélioration

#### Sur le plan qualitatif :

Sur base des leviers identifiés, les conclusions sont les suivantes sur le plan qualitatif :

Sur l'effet quantité :

- Les tendances démographiques (dénatalité) et l'évolution de la population de personnes vaccinées (couverture) impacte les quantités commandées ;
- La gestion logistique des vaccins impacte les quantités utilisables ;

Sur l'effet prix des vaccins :

- Les structures de vaccination impactent le transport des vaccins entre les différents vaccinateurs ;
- Les critères de sélection dans les cahiers des charges impactent le prix proposé et les facilités à manipuler le vaccin ;
- Le nombre d'adhérents au marché cadre renforce « l'effet de négociation » du prix proposé par les firmes au travers de l'augmentation des quantités commandées ;

Sur l'effet processus :

- Revoir les critères liés à la manipulation des vaccins dans le cahier de charges a un impact sur l'efficacité du processus de vaccination et la charge de travail des vaccinateurs ;
- Digitaliser les données vaccinales diminue le temps consacré à la recherche d'information sur les vaccins déjà administrés et améliore la qualité des reportings donnés ;

#### Sur le plan quantitatif :

Sur base des constats qualitatifs, des gains d'efficacité ont pu être identifiés pour un montant total de 357.628€ se ventilant de la manière suivante :

| Quantification des effets de leviers                                                | Potentiel marge de manœuvre (EUR) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1.a. Impact de la baisse de la natalité et de l'évolution de la population vaccinée | 135.609                           |
| 1.b. Impact de la diminution des pertes de vaccins                                  | 21.285                            |
| <b>Sous-total « Effet quantité »</b>                                                | <b>156.894</b>                    |
| 2.a. Impact sur le prix de distribution                                             | -                                 |
| 2.b. Impact du renforcement des critères du cahier de charge                        | 62.267                            |
| 2.c. Impact de l'élargissement des adhérents au marché cadre                        | 138.467                           |
| <b>Sous-total « Effet prix »<sup>1)</sup></b>                                       | <b>200.734</b>                    |
| <b>TOTAL Marge de Manœuvre (EUR - %)</b>                                            | <b>357.628 - 2,4%</b>             |

### 3.7 Dépenses de fonctionnement AGC

#### Informations globales sur le projet

Le projet de revue des dépenses de fonctionnement de l'Administration Générale de la Culture s'inscrit dans le contexte plus large de la révision de la gouvernance financière de l'AGC et la réforme de sa structure budgétaire. Dans ce cadre, les dépenses de fonctionnement, initialement dispersées au sein du budget, sont rapatriées dans un AB unique.

Cette centralisation va avoir les effets suivants :

- Une programmation unique permettant d'éviter les doublons, de centraliser l'offre et la demande (dont les marchés publics et appels d'offre) et de réaliser des économies d'échelle ;
- Une instauration de règles de gouvernance par rapport aux dépenses de fonctionnement qui soient communes à l'ensemble des directions ;
- Un meilleur pilotage et contrôle des coûts par l'administrateur général ;

#### Contexte

Les orientations liées à ce vaste chantier ont été adoptées comme suit :

- Le 22 octobre 2020 : le Gouvernement a acté la nécessité d'évoluer vers une gestion plus macro des dépenses du budget de l'AGC et proposait la création d'un GT piloté par la ministre de la Culture afin de répondre à différentes problématiques tant au niveau de l'élaboration du budget que de son exécution ;
- Le 16 juin 2022 : le Gouvernement a approuvé une note intitulée « *Evolution vers une gestion macro de certaines dépenses du budget* » *Etat d'avancement des travaux* », qui validait différents chantiers liés à la gouvernance budgétaire de l'AGC. Parmi ceux-ci figurait la révision de la structure budgétaire en vue de l'initial 2023 ;

Depuis lors, un GT présidé par le cabinet de la ministre de la Culture et constitué de l'administration (AGC et DGBF), de l'inspection des finances et des représentants des cabinets s'est réuni à plusieurs reprises et a adopté une nouvelle structure budgétaire comprenant notamment la centralisation des frais de fonctionnement. La nouvelle structure budgétaire et les montants y afférents sera officiellement adoptée dans le cadre du décret budgétaire de l'initial 2023.

#### Méthodologie mise en œuvre

Si la centralisation des frais de fonctionnement a bien été actée, l'analyse de ces frais et la mise en place d'une programmation unique n'a pas encore été formellement entamée.

Les étapes suivantes sont prévues :

- Analyse de l'existant et identification des potentielles économies d'échelle ;
- Récolte des besoins des directions au sein de l'AGC ;
- Mise en place de règles de gouvernance ;
- Arbitrages et constitution d'une programmation unique composée d'enveloppes au sein de SAP attribuées aux directions ;

Ces différentes étapes seront réalisées en 2022 pour une application dès 2023.

#### Résultats intermédiaires et recommandations d'amélioration

Comme mentionné supra, la centralisation des AB de fonctionnement est proposée dans le cadre du projet de budget 2023 mais les analyses visant les gains d'efficacité n'ont pas encore formellement commencé. On peut toutefois estimer que la dynamique permettrait d'identifier des économies et des gains d'efficacité d'une ampleur de 5 à 6% du budget de fonctionnement.

### **3.8 Point Culture**

#### Rétroactes

La Discothèque nationale a vu le jour en 1953. À la communautarisation des matières culturelles, la Discothèque est scindée en deux médiathèques (l'une francophone, l'autre néerlandophone). En 1971, L'Arrêté Royal fixant les conditions d'octroi de subventions à la Médiathèque francophone de Belgique est promulgué.

En 2007, la Médiathèque de la Communauté française fait part pour la première fois de certaines difficultés. Le prêt de médias qu'elle organise connaît une perte de vitesse. Cet état de fait met à mal son modèle financier fondé sur un équilibre de recettes (50% de recettes propres pour 50% de subventions).

En effet, la consommation numérique de musique et médias monte en puissance et vient questionner l'usage du support physique. La médiathèque n'avait pas anticipé ce changement sociétal majeur.

Aujourd'hui, l'accès aux œuvres audiovisuelles a considérablement évolué. Pour quelques euros par an, l'utilisateur a accès à de nombreux catalogues regroupant des millions d'œuvres, parfois proposant des répertoires extrêmement pointus.

PointCulture dispose à ce jour de 300.000 médias différents loués entre 1 et 2,8 euros pièce. Cette collection est unique en Europe. Cependant, outre l'aspect patrimonial indéniable (rappelons toutefois, que la fonction première de cette collection est l'usage et non la conservation), force de constater que son usage actuel est à questionner.

De 4.117.931 prêts en 2000-2001, le prêt a chuté à 198.649 prêts aujourd'hui pour 4.000 emprunteurs actifs (et 15.000 usagers touchés par les activités culturelles). A titre de comparaison, le réseau de la lecture publique reconnue en Fédération Wallonie-Bruxelles accueille environ 800.000 usagers pour 9.285.719 prêts<sup>2</sup> par an. Un centre culturel d'une ville moyenne – comme Ciney – touche approximativement 15.000 personnes annuellement.

Ce questionnement sur la nature de la mission de La Médiathèque s'est poursuivi et s'est concrétisé par la signature d'un contrat-programme en 2013 qui devait faire muer la Médiathèque en PointCulture, avec un projet différent et articulé sur trois axes forts devant se déployer de manière territoriale :

- Renforcer l'accès à la culture et à la participation culturelle de tous les publics ;
- Développer l'éducation artistique et culturelle dans et hors l'école ;
- Soutenir la promotion et la diffusion des artistes et des créateurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de leurs œuvres.

Le contrat-programme signé le 15 avril 2013 entre la Communauté française et la Médiathèque de la Communauté française, devenue PointCulture, est arrivé à échéance le 31 décembre 2017.

L'opérateur a donc adressé une demande de renouvellement de la subvention structurelle en date du 16 juin 2017.

La demande a fait émerger une nécessaire réflexion quant à l'identité de PointCulture, quant aux activités proposées et a questionné le positionnement de l'opérateur dans le champ des politiques culturelles. En outre, le prêt de médias déclinait toujours.

Pour faire murer la réflexion, un avenant d'un an (2018) a prolongé le contrat-programme. Ce dernier a été conclu pour sécuriser le fonctionnement de l'opérateur tout en poursuivant un travail de réflexion en concertation avec l'opérateur, au sein d'un groupe de travail.

Ce groupe de travail Administration/Cabinet de la Ministre/PointCulture s'est réuni entre décembre 2017 et mai 2018.

Un nouvel avenant a été établi pour les années 2019-2020.

Les missions établies se déclinaient de la manière suivante, en deux axes :

---

<sup>2</sup> Statistiques de l'année 2019



- Information, promotion et médiation en matière d'offre culturelle existante de la Communauté Française ;
- Développement culturel et liens interculturels.
- Un avenant supplémentaire a été conclu pour la période 2020-2021 (avec un effet rétroactif et abrogatoire pour l'année 2020. Signature en septembre 2020).

Les missions établies se déclinaient de la manière suivante, en deux axes :

- Information, promotion et médiation en matière d'offre culturelle existante de la Communauté Française ;
  - Informations et conseils ;
  - Promotion de l'offre culturelle ;
  - Médiation et partage d'expertise ;
  - Médias
- Développement culturel et liens interculturels.

Lors de la prise de fonction de la Ministre Linard, un processus de concertation a lancé dès octobre 2019 entre le Cabinet, la direction de l'opérateur, les représentants syndicaux du personnel et des usagers visant à impliquer toutes les parties dans la réflexion et la refonte du projet culturel de PointCulture.

La collection vendue sous la mandature de la précédente ministre de la Culture a été rachetée.

A partir de fin 2020, un comité d'accompagnement a été formalisé et était composé comme suit :

- De la Direction (Direction générale, direction de la médiation, direction financière) de PointCulture ;
- D'une travailleuse du CAL Liège en sa qualité de présidente de la Commission d'avis de l'Action culturelle et territoriale ;
- De représentants de l'Administration Générale de la Culture (Service Général de l'Inspection de la Culture et Service Général de l'Action Territoriale)
- De représentants de la Ministre Linard.

Ces différentes personnes ont accompagné le processus de dépôt de demande de reconnaissance.

Le Comité d'accompagnement (COMAC) s'est réuni le 28/09 et 23/11/2020 ainsi que les 18/01, 02/03, 29/03, 05/05, 26/05 et 21/06/2021.

La réunion du 23/11/2020 a vu la présentation du rapport d'activités. Suite à celui-ci, il a semblé utile de disposer de balises communes visant à accompagner le processus de dépôt de dossier.

Le 28 janvier 2021, pour appuyer la réflexion et préciser les attendus du dossier, une note d'orientation intitulée « Balises et référentiels – attendus ministériels » (Annexe 1) a été élaborée. Cette dernière synthétisait différents champs de

réflexion abordés lors des COMAC, ou lors des travaux et analyses antérieurs menés par PC lui-même, mais aussi par les Services du Gouvernement.

Cette note a été parcourue par l'ensemble des parties et a servi de socle de travail commun.

Le dossier était attendu le 30 juin 2021. Il a été déposé par l'opérateur le 29 juin 2021.

La suite du processus d'instruction était établie comme suit : l'échéance d'instruction du dossier par les Services du Gouvernement était fixée au 15 septembre 2021.

L'échéance était identique pour la Commission d'avis de l'action territoriale.

L'avis du Service Général de l'Inspection de la Culture nous est parvenu le 07 octobre 2021.

La Commission d'avis s'est réunie une première fois, le 07 octobre 2021. Elle a jugé que le délai dans lequel elle avait été saisie était insuffisant pour instruire le dossier de manière qualitative. De même, il semble que certaines pièces aient été manquantes.

La date de remise d'avis a donc été postposée au 25 octobre 2021. Une note de synthèse nous a été transmise par l'Administration le 18 novembre 2021.

L'instruction se solde par un avis négatif du Service Général de l'Inspection de la Culture et par un avis négatif de la Commission de l'action culturelle territoriale (annexe 2 et annexe 3).

L'Inspection des Finances a remis un avis réservé sur le projet tel que transmis par les Services du Gouvernement en suite de ce double avis négatif.

Etant donné les délais et les avis négatifs, il est apparu nécessaire d'avoir des moments de concertation avec l'opérateur visant à questionner l'avenir de celui-ci.

Considérant le contexte et les délais dans lesquels une décision devait être prise pour l'avenir de PointCulture, il est apparu pertinent de postposer la décision finale. En effet, sur la base de deux avis négatifs (annexes 2 et 3), il paraissait difficile de suivre la proposition faite par PointCulture. D'autant que celle-ci ne répondait que partiellement aux exigences fixées par la note « Balises et référentiel ».

A contrario, il paraissait déraisonnable de ne pas considérer l'histoire de cet opérateur emblématique de la FWB et de balayer d'un revers de la main un demi-siècle d'existence en décidant d'une non-reconnaissance de l'ASBL. Enfin, il était évident qu'une redéfinition du projet était possible.

C'est pour cette raison qu'une convention de transition de 6 mois a été établie (1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 juin 2022). A charge de l'opérateur de convertir cette ultime chance en projet culturel convaincant. La subvention de la convention de transition

a été calculée de manière proportionnelle (soit 50% de la subvention annuelle). La seconde partie de l'année sera calculée à partir du nouveau montant de subvention : 50%).

Cette convention de 6 mois visait principalement à remettre l'ouvrage sur le métier afin de :

- Définir un projet culturel cohérent s'inscrivant dans le champ des politiques culturelles, de manière non-redondante, complémentaire et spécifique par rapport à l'existant ;
- Déterminer le budget nécessaire à la mise en route de ce projet culturel ;
- Déterminer l'affectation en ressources humaines pour la mise en œuvre de ce projet ;
- Le cas échéant, prévoir les processus de transition relatifs à la gestion du personnel, à la gestion financière dans un souci de pérennité de l'association.

Cette convention prévoyait également un processus d'accompagnement :

- Un comité d'accompagnement composé :
  - o De représentants du Conseil d'administration de PointCulture ;
  - o De représentants de la Direction de PointCulture ;
  - o De représentants du personnel de PointCulture ;
  - o Des Services du Gouvernement (Service Général de l'Action Territoriale et Service Général de l'Inspection de la Culture) ;
  - o D'un représentant de la ministre de la Culture.
- L'engagement d'un expert extérieur (personne morale ou physique) était recommandé.

Une première séance d'information et organisation s'est déroulée le 12 janvier 2022. Ensuite, le comité d'accompagnement s'est réuni 4 fois (01/02/2022, 09/03/2022, 11/04/2022, 05/05/2022).

Le 22/03/2022, le Gouvernement a adopté la liste de ses propositions de revues de dépenses, ses objectifs et le planning de réalisation. La présente note répond en outre au livrable intermédiaire fixé dans l'annexe de la note au Gouvernement qui prévoyait, pour les mois de juin-juillet, de « *Proposer un nouveau projet accompagné d'une trajectoire budgétaire respectant les objectifs de la revue de dépense* ». La proposition répond à cet objectif intermédiaire et propose des gains d'efficience pour 2023 de 1.250k€ soit nettement supérieurs au 200k€ initialement prévus.

### Projet culturel

PointCulture a donc déposé un nouveau dossier (annexe 5) le 23 mai 2022. La Commission de l'action culturelle et territoriale a remis son avis le 10 juin 2022 (cf. annexe 6). Son avis est favorable. Le Service Général de l'Inspection de la Culture a remis son avis le 08 juin 2022 (cf. annexe 7). Son avis est favorable.

Sur la base de ces deux avis, le Service Général de l'Action Territoriale a fait une proposition de contrat programme.

Le projet culturel déposé par PointCulture se recentre sur une spécificité et une expertise reconnue : celle du son, de l'image et du jeu vidéo (domaines de la musique, du cinéma et de la production d'œuvres audiovisuelles culturelles et du jeu vidéo).

Le projet se déploie dans une optique de développement et d'élargissement des droits culturels des usagers finaux (directs ou indirects).

PointCulture fait sien l'objectif du décret relatif à la lecture publique de développer les capacités langagières des populations (langages étant à comprendre au sens large du terme).

Le projet se structure en 4 axes distincts :

**1° Constitution et développement d'une base de données et d'une collection de médias en portant une attention aux productions et artistes de la FWB : fonctions de conservation, diffusion et médiation.**

- Alimentation de la base de données ;
- Veille nouveautés musiques/cinéma/jeux vidéos & arts ludiques ;
- Développement de la collection médias
- Actions de médiation

Cet axe ambitionne de donner un second souffle à la collection actuelle en l'augmentant, notamment en y ajoutant les productions de la FWB ou encore les productions propres de PointCulture dans une seule et même base de données.

Diverses activités de médiation seront développées à destination des usagers qui utilisent son contenu.

**2° Fonction d'appui aux réseaux d'opérateurs culturels (réseau de lecture publique, centres culturels, CEC, etc.) par un soutien au déploiement d'une politique culturelle basée sur le son et l'image : fonctions de diffusion et médiation.**

- Soutien opérationnel aux actions des opérateurs culturels ;
- Création et mise à disposition de contenus, d'animations, de supports pédagogiques, ... ;

Dans un premier temps, cette fonction d'appui sera orientée vers le réseau de lecture publique. L'idée générale est d'amplifier l'action de la lecture publique par un soutien au déploiement d'une politique culturelle basée sur le son & l'image. Le périmètre d'intervention serait ensuite élargi à un appui aux centres culturels, aux Centres d'expression et créativité et opérateurs de pratiques amateurs, l'éducation permanente, etc. ;

**3° Constitution, développement et animation d'une plate-forme d'archivage des médias des opérateurs culturels de la FWB : fonctions de conservation et médiation.**

- Constitution d'un catalogue audiovisuel reprenant les médias culturels et associatifs de la FWB (son, image et numérique) ;
- Création et mise à disposition de contenus, d'animations, de supports pédagogiques, visant à valoriser les contenus de la plate-forme ;
- Médiation des contenus de la plate-forme.

PointCulture constituerait un catalogue audiovisuel reprenant les médias culturels et associatifs de la FWB (son, image et numérique). Si le cadastrage, la collecte en seront les premières étapes, la médiation qui pourra se construire ensuite sera essentielle. L'idée générale est de disposer d'un outil répertoriant ce qui se crée en son et image dans le secteur culturel de la FWB, en l'augmentant et en créant des conditions d'utilisation bénéfiques aux usagers (opérateurs, public direct).

Le contenu de cette plate-forme sera constitué de manière spécifique et non-redondante avec ce que d'autres opérateurs proposent et notamment avec l'opérateur désigné dans le cadre du décret SMA. Une réflexion sera menée par PointCulture au niveau des périmètres à cadastrer tant au niveau du type de médias eux-mêmes qu'au niveau des opérateurs visés par le catalogage (tel qu'annoncé dans leur dossier de demande de reconnaissance).

#### **4° Développement d'une fonction de centre de ressources en éducation aux médias avec l'objectif de :**

- Fédérer les opérateurs culturels et associatifs qui proposent des actions d'éducation aux médias (centres culturels, bibliothèques, EPN, éducation permanente, ...)
- Intégrer et développer dans la base de données précitée une catégorie dédiée à l'éducation aux médias ;
- Participer aux travaux du Conseil supérieur de l'Education aux médias ;
- Créer, diffuser des supports informatifs et pédagogiques ;
- Développer un axe de médiation culturelle spécifique à l'éducation aux médias ;
- Développer un axe gaming/arts ludiques (en partenariat avec les opérateurs proposant ce type d'actions) ;
- Développer une réflexion, une action sur la musique dans une dynamique d'éducation aux médias ;

Cette fonction s'inscrit en complémentarité des missions confiées aux trois centres de ressources en éducation aux médias prévu par le décret « éducation aux médias ». En effet, ces derniers ont comme public-cible, les publics scolaires. Ici, les publics seraient plus larges.

Il est à noter que le prêt physique direct de médias n'est plus à proprement parler une mission assurée de manière directe par PointCulture. Il est actuellement assuré par le réseau de lecture publique. En effet, chacune des bibliothèques du territoire, peut, par le biais du prêt inter, prêter des médias à ses usagers, là où ils se trouvent.

Le prêt inter est le système de prêt inter-réseaux qui permet à un usager de la bibliothèque de Bertrix de commander un ouvrage de la bibliothèque de Mouscron et le recevoir à Bertrix (moyennant un certain délai, évidemment), notamment grâce à l'outil Samarcande qui « moissonne » l'ensemble des catalogues collectifs, mais grâce au soutien logistique de navettes organisées.

Le catalogue de PointCulture est désormais moissonné par Samarcande. Les usagers ont donc un accès renforcé à la collection.

Afin de garantir l'effectivité de ce service, des emplois seront spécifiquement affectés au soutien et à l'implémentation de celui-ci au sein du réseau de la lecture publique (8 ETP répartis dans les différents opérateurs d'appui du territoire).

Le projet déposé par PointCulture déploie des missions qui rencontrent les objectifs établis en amont, à savoir un projet spécifique (le son & l'image) et complémentaire aux autres champs des politiques culturelles.

De plus, le projet déposé permet de se projeter et d'évoluer dans l'avenir.

Ce projet a été objectivé en termes de besoins budgétaires, humains ou encore infrastructurels et techniques.

Le montant de subventionnement demandé par l'opérateur PointCulture fait suite à ce travail d'objectivation des besoins.

Sur la base du projet culturel redéfini, PointCulture a mené un travail considérable visant à la réorganisation interne tant des équipes que des organes de gestion.

L'organigramme proposé tient compte des nouvelles missions que PointCulture s'assigne désormais.

#### Affectation des ressources humaines

Le projet tel que défini par l'opérateur réclame moins de moyens financiers et humains. Le projet culturel tel que dessiné réclame une affectation de 40 ETP (jusqu'alors, PointCulture engageait 85 ETP, 76 ETP au 1<sup>er</sup> juillet 2022).

Cela a pour conséquence directe une réduction du personnel engagé. Ce type de réduction est encadrée par des législations spécifiques. PointCulture a été accompagnée par une avocate spécialisée dans la mise en œuvre de la procédure dite « Renault ». Cette procédure a abouti à l'établissement d'un protocole d'accord établi entre les composantes de PointCulture : employeur (Conseil d'administration), direction et représentation du personnel (cf. annexe 8).

Globalement, les parties prenantes ont privilégié des modalités de départ, de type départ à la retraite anticipé, Régime de Chômage avec Complément d'entreprise (RCC), départs volontaires, afin d'éviter les licenciements secs. Cela concerne 18,51 ETP.

Deux projections budgétaires ont été élaborées par l'opérateur :

- Option « licenciement » (évaluée selon le coût légal minimal, sans indemnités complémentaires) qui s'élève à 2.989.676,87 € ;
- Option « protocole » selon ce qui est détaillé ci-dessus, qui s'élève à 2.974.065,96 €.

L'option privilégiée représente un gain de 15.610,91€ et a l'avantage de faire l'objet d'un accord entre les parties.

PointCulture mobilisera les 610.000€ affectés au fonds affectés pour passif social (Comptes : 130.100). PointCulture sollicite donc une intervention exceptionnelle

du Gouvernement pour un soutien à la prise en charge du plan social, pour le montant restant (2.365.000 €).

Cette demande a été évaluée au regard du lien historique de PointCulture, anciennement "discothèque de la Communauté française de Belgique", avec la Fédération Wallonie-Bruxelles. En outre, cela fait de nombreuses années que PointCulture présente un modèle économique qui s'appuie sur un subventionnement public majoritaire (92% de ses recettes). Il apparaît donc nécessaire de pouvoir apporter un soutien exceptionnel à la restructuration actuellement en cours. Le Gouvernement a donc décidé de rencontrer cette demande au vu statut particulier et unique de l'opérateur dans le paysage des politiques culturelles. Cette intervention est donc bien exceptionnelle pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et n'entend pas être reproduite pour d'autres situations similaires.

Cette intervention serait ventilée sur les années 2022 et 2023 de la manière suivante :

- 2022 : 1.100.000€
- 2023 : 1.265.000€

Complémentairement à ce qui précède, une partie du personnel (8 ETP) sera, à termes, intégrée aux opérateurs d'appui du réseau de lecture publique dans une perspective d'accompagnement d'une mission articulée aux médias.

Toutefois, ces emplois sont actuellement toujours sur le payroll de PointCulture. En effet, les modalités de transfert vers les opérateurs d'appui doivent encore être établies. Cela se fera sur la durée du contrat-programme qui débutera le 1<sup>er</sup> juillet.

De manière synthétique, la ventilation RH, au 1<sup>er</sup> juillet 2022, se dessine comme suit :

- 40 ETP dédiés à la mise en œuvre du projet culturel ;
- 8 ETP affectés à l'accompagnement du réseau de la lecture publique ;
- 2,5 ETP sont des départs naturels (retraite, changement d'emploi) ;
- 7 ETP sont toujours sous contrat avec PointCulture mais sont sous certificat de maladie (longue durée) ;
- 18,51 ETP sont concernés par le plan social.

### Projections budgétaires

Actuellement, PointCulture bénéficie de deux subventions de nature différentes :

- Une subvention générale de fonctionnement,
- Une subvention « emploi » forfaitaire en application des dispositions prévues dans le Décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française du 24 octobre 2008 ;

En 2021, les subventions se chiffraient comme suit :

- Fonctionnement : 6.060.000 €
- Emploi : 1.110.000 €.

L'année 2022 a été séparée en deux, vu la période de transition couvrant janvier 2022 à juin 2022. A noter qu'au niveau du budget 2022 de la Fédération Wallonie-

Bruxelles, les montants ont été validés dans leurs totalités. Concernant la part non marchand, PointCulture communique un montant erroné. Pour l'année 2022, la subvention « emploi » a été liquidée le 07 avril 2022 et correspond à 1.132.413,24€ (montant indexé).

La trajectoire budgétaire proposée par PointCulture s'établit comme suit pour la durée du contrat-programme :

|                       | Année 2021  | Année 2022 (semestre 1) | Année 2022 (semestre 2) | Année 2023  | 2024        | 2025        | 2026        |
|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Fonctionnement</b> | 6.060.000 € | 3.030.000 €             | 1.600.000 €             | 3.200.000 € | 3.200.000 € | 3.200.000 € | 3.200.000 € |
| <b>Emploi</b>         | 1.110.000 € | 554.561 €               | 554.561 €               | 807.040 €   | 823.181 €   | 839.644 €   | 856.437 €   |
| <b>Emploi LP</b>      |             |                         | 320.000 €               | 640.000 €   | 640.000 €   | 640.000 €   | 640.000 €   |
| <b>Plan social</b>    |             |                         | 1.100.000 €             | 1.265.000 € |             |             |             |
|                       |             |                         |                         |             |             |             |             |
| <b>TOTAL</b>          | 7.170.000 € | 3.584.561 €             | 3.574.561 €             | 5.912.040 € | 4.663.181 € | 4.679.644 € | 4.696.437 € |
|                       |             | Total 2022              |                         | 7.159.122 € |             |             |             |

A l'avenir les subventions seront ventilées comme suit :

- Fonctionnement : 3.000.000€
- Emploi : 1.030.503 €

En effet, PointCulture bénéficie d'une subvention « emploi » en vertu de l'article 5 du Décret emploi de 2008 : *Article 5. – Le Point-Culture bénéficie d'une subvention annuelle faisant l'objet de modalités particulières arrêtées par le Gouvernement.*

L'AGCF du 14 mai 2009 prévoit un montant de 1.365.000,00€ pour l'année 2009. Ce qui ne correspond plus au montant actuel, sans qu'aucune justification claire ne puisse expliquer le différentiel.

Dès lors, le montant sera objectivé en le calculant sur base d'ETP « permanents » (Article 16, § 1<sup>er</sup> du Décret) et « prime pour secrétariat social/ETP » (Article 16, § 2 du Décret).

En 2022, ces montants s'établissent comme suit :

- Le point vaut : 3.662,85 €
- 1 ETP vaut 14,75 points : 54.027,04 €
- La prime « secrétariat social » vaut : 209,94 €

19 ETP sont considérés pour le calcul du montant total, pour un total de 1.030.503 €, soit une valeur proche de la subvention actuelle. La subvention « fonctionnement » a été réduite d'autant et arrondie à 3.000.000€ pour gagner en lisibilité.

La projection s'établirait dès lors comme suit :

|                       | Année 2021  | Année 2022 (semestre 1) | Année 2022 (semestre 2) | Année 2023  | 2024        | 2025        | 2026        |
|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Fonctionnement</b> | 6.060.000 € | 3.030.000 €             | 1.600.000 €             | 3.000.000 € | 3.000.000 € | 3.000.000 € | 3.000.000 € |





### **3.9 Analyse des dépenses de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts**

#### Présentation du projet

Ce projet visait une réforme et une économie de 200k sur base d'une meilleure gestion des crédits de l'Académie.

Date de début du projet : mars 2022

Description succincte du projet et les raisons pour lesquelles il constituait un bon candidat pour une analyse d'efficacité : le budget octroyé à l'Académie royale des sciences, des lettres et des beaux-arts n'a pas évolué depuis plusieurs années, les crédits étant reconduits d'année en année sans s'interroger sur la pertinence d'agir de la sorte. Une analyse approfondie des dépenses de l'Académie-des sciences pourrait permettre de dégager des moyens systématiquement non utilisés.

Il serait également nécessaire d'étudier dans quelle mesure la fusion de l'Académie des sciences avec l'Académie de médecine ne serait pas susceptible de créer des économies.

Les dépenses sont localisées à la division organique 46 du budget.

#### Mise en œuvre de l'analyse

Une première analyse des dépenses a été réalisée par l'Académie. Elle identifie les économies possibles dans les différents AB et expose la complémentarité des différentes subventions reçues tout en se basant sur l'audit administratif en cours de finalisation par l'administration.

Il ressort de ce rapport une grande confusion puisque la DO 46 rassemble à la fois des AB de fonctionnement réservés à l'administration et des AB de subventions réservés à des entités juridiques distinctes, et tout cela pour un même bénéficiaire. Cette confusion apparaît également dans les dépenses imputées sur les AB en question dans la mesure où l'imputation se fait sur les AB de fonctionnement, ou les AB de subvention, en fonction des montants disponibles (voir l'accord du piano imputé sur l'un ou l'autre AB en fonction des sommes encore disponibles) et qu'il est même affirmé que certains AB sont consommés au-delà du disponible ou encore que les montants sont reportés d'une année à l'autre, ce qui n'est évidemment pas possible.

Le fait qu'il existe des AB spécifiques pour le paiement d'une partie du personnel (l'Académie occupe aussi du personnel engagé sur fonds propres) est aussi à étudier dans la mesure où ce n'est pas le cas pour les deux autres académies royales. En effet, le coût du personnel de l'Académie royale de Médecine et de l'Académie royale de la langue et de la Littérature est imputé sur les AB traitements du MFWB.

Il semble donc qu'avant de pouvoir procéder à une analyse plus fine des dépenses, il est primordial de clarifier d'abord la mission publique confiée à l'Académie et le financement de celle-ci par rapport aux activités que l'Académie est en droit d'exercer sur la base de son patrimoine.

Sur base de ces constats, il était initialement prévu de faire mener une étude juridique de l'administration visant à étudier la faisabilité de la fusion de l'Académie des sciences avec l'Académie de médecine.

Cette étape s'est avérée inutile dans la mesure où les deux académies ont chacune un statut juridique propre dans lequel la Communauté française n'a aucun pouvoir et qu'elles ont manifesté leur désir de ne pas fusionner. D'autres part, les académies francophones et flamandes ont déjà entre elles des accords pour mutualiser certains services, les frais étant répartis entre elles au prorata du nombre de m<sup>2</sup> occupés au sein du Palais des académies.

Le travail s'est donc focalisé sur une comparaison du financement des académies entre elles et sur la clarification des missions.

En effet, l'analyse de la complémentarité des différentes subventions reçues a montré que la découpe actuelle de la DO46 entre AB de traitements, AB de fonctionnement de l'administration et subventions n'était pas de nature à donner une vision claire des missions de l'académie, celle-ci pouvant être perçue à la fois comme un service de l'administration (ce qu'elle n'est pas) et une entité indépendante.

### Conclusions

Aucune économie n'a pu être proposée vu le contexte actuel d'inflation et le fait que les budgets octroyés à l'Académie royale ne sont pas indexés. L'objectif d'économies espéré au début du projet (environ 200.000 €) n'est donc plus possible aujourd'hui que les salaires ont été indexés à plusieurs reprises et que les coûts de chauffage et d'électricité ont très fortement augmenté.

## **3.10 Structures collectives d'Enseignement supérieur**

### Présentation du projet

Les objectifs de ce projet visaient une économie de 250 k€ et une réforme du dispositif (sur base d'un budget de 4,5 M€) en 2023, afin de questionner sa plus-value au regard des différentes missions poursuivies.

En effet, une première évaluation par l'ARES a relevé l'absence d'indicateurs de résultats, sans regard sur le coût des actions mises en place et sans analyse budgétaire. Une autre faiblesse a été relevée en ce qui concerne la robustesse de la méthode de détection des besoins utilisée par ces ASBL pour définir les certifications à développer au regard des besoins socio-économiques de la Région.

De plus, les budgets accordés à ces structures sont strictement identiques à ceux demandés par celles-ci en 2017 dans leur dossier de candidature et aucune évaluation budgétaire n'a été menée depuis lors.

Etant donné les faiblesses de pilotage de ces instruments de politique publique, les Gouvernements wallon et de la Fédération ont décidé de mettre en place une évaluation externe intermédiaire. Celle-ci sera combinée avec l'exercice de Spending review porté par le Gouvernement de la Fédération.

Une externalisation de l'analyse a été prévue afin de disposer :

1. D'une évaluation de la politique publique mise en place et de sa performance en termes de résultats et d'impacts ;
2. D'une évaluation de la gouvernance du dispositif ;
3. D'une évaluation de l'efficacité des dépenses ;
4. De recommandations pour améliorer la performance de la politique publique, en ce compris des propositions concrètes de révision de l'accord de coopération actuel

### Résultats

Un retard important a été pris pour l'externalisation de l'analyse et la conception du marché public nécessaire. L'attribution du marché et la mise en place du 1<sup>er</sup> comité d'accompagnement ont été programmés dans le courant du mois de septembre 2022 et un rapport d'analyse intermédiaire est attendu pour décembre 2022.

## **3.11 Allocations d'études**

### Présentation du projet

Ce projet de revue des dépenses visait des objectifs à atteindre en 2023, au contraire de la plupart des autres projets dont les objectifs devaient être atteints en 2022.

Les objectifs de ce projet recouvrent une réforme des allocations d'études afin notamment d'augmenter le nombre de bénéficiaires, d'optimiser les montants à octroyer à certains jeunes et d'élargir les conditions permettant d'être considéré comme étudiant « de condition modeste ». Cette réforme se basera sur une analyse économique du système actuel afin d'évaluer l'efficacité des allocations d'études octroyées aux élèves et aux étudiants et, ultérieurement, d'en tirer des enseignements pour déterminer des pistes d'amélioration de ces dispositifs tout en évaluant leurs impacts budgétaires.

Le budget des allocations d'étude représente environ 80 millions €.

### Résultats

A ce stade, une étude est menée par l'Université de Namur pour établir une analyse économique du système actuel.

Les premières conclusions de l'étude (l'analyse de l'existant) ont été présentées au mois de septembre.

La Ministre de l'Enseignement supérieur présentera au Gouvernement avant la fin de l'année une feuille de route et des propositions pour la suite de cette réforme.

### **3.12 Forfaitarisation du financement des opérateurs de l'Aide à la Jeunesse**

#### Présentation du projet

Comme pour la réforme des bourses d'études (cf. supra), les objectifs de ce projet doivent être atteints en 2023.

Ces objectifs visent une simplification de la réglementation portant sur le subventionnement des services agréés de l'Aide à la jeunesse, vu que cette simplification représenterait des gains d'efficacités importants. Celle-ci a également été transposée dans le contrat d'administration.

Cette réforme du financement s'appuie sur des ressources externes, qui doivent modéliser la stratégie de forfaitisation du financement des services agréés par l'aide à la jeunesse selon différents scénarii par type de service et de structure et préparer la présentation aux fédérations d'employeurs. Les bénéfices attendus sont les suivants :

- une amélioration du service au citoyen ;
- une amélioration des relations avec les services agréés ;
- un allègement de la charge de travail ;
- une plus grande prévisibilité budgétaire.

Un autre marché public, à faible montant, devra être passé afin de réaliser la dernière phase de l'analyse : présenter la stratégie de forfaitisation et la tester sur un échantillon de services agréés. Après une présentation des éléments de diagnostic et des principes directeurs à l'ensemble des fédérations d'employeurs, il s'agira de présenter le modèle à chacune des fédérations et de comprendre les sources d'écart entre la situation actuelle et la cible.

Le budget de subventionnement de l'ensemble des services agréés représente environ 301 M€ dont 90% pour des frais de personnel (4039 ETP, 410 services agréés répartis en 21 types de services différents, 9748 prises en charge).

#### Résultats

Un marché a été attribué à la firme Roland Berger, dont l'analyse est toujours en cours.

### **3.13 Réforme du printemps des sciences**

#### Présentation du projet

Le « printemps des sciences » est une activité organisée par les Universités de la FWB et financée par la FWB, qui vise à sensibiliser les jeunes aux STEM. Jusqu'à présent un budget de 170 k€ y était consacré.

Le travail de spending-review mené sur la DO 45 en 2020 et 2021 a permis de rationaliser les dépenses en matière de STEM (un seul AB) et d'apporter un gain d'efficience (mise en place de critères d'octroi).

En parallèle, l'analyse des budgets réservés à la recherche scientifique a permis de dégager 330.000 euros en 2022 qui ont été réaffectés en partie sur un nouvel outil de partage de connaissances entre pairs (qui manquait à l'arsenal de la FWB) et en partie sur la sensibilisation aux STEM.

La sensibilisation aux STEM est une thématique reprise depuis plusieurs années dans les semestres européens. Il faut dire que la FWB ne fait pas figure de bon élève dans la mesure où seuls 16% des étudiants choisissent une filière STEM dans le supérieur alors que la moyenne européenne est de 25 %. Cette thématique est d'ailleurs reprise dans la DPC.

Parmi les « bonnes pratiques » reconnues au niveau international pour sensibiliser davantage les jeunes à se diriger vers des filières d'études STEM, se trouve l'organisation d'événements de grande ampleur. Or, il se trouve que depuis 21 ans, la FWB octroie aux universités une subvention pour organiser le « Printemps des Sciences ». Cet événement s'adresse aux élèves de la 3e maternelle à la 6e secondaire en semaine. Les soirées et le week-end, le programme s'élargit aux familles, à tous les curieux et toutes les curieuses.

Cet événement connaît un certain succès, mais a pour inconvénient de se concentrer autour des gros sites des universités co-organisatrices. Or, il est important, pour atteindre le grand nombre de classes participantes, de pouvoir organiser des activités dans des endroits plus nombreux et le plus facilement accessible (on sait en effet que le coût du transport et la durée du trajet peuvent être des freins à la participation à cet événement - frais de déplacement en car d'au moins 15 euros par élève + nécessité de supprimer certains cours sans lien avec les sciences pour permettre le déplacement).

L'idée a donc été émise d'élargir la participation au Printemps des sciences aux hautes écoles et aux ESA. Sur le plan pratique, si on les implique davantage, il faut aussi que les HE et les ESA puissent participer à l'organisation et avoir accès à un financement.

#### Résultats

Une réunion s'est tenue le 30 mai avec l'ensemble des universités et des hautes écoles désireuses de faire partie du projet. Les ESA ont décliné l'offre, du moins pour les éditions 2023 et 2024.

La proposition de base était de mettre en place un groupe de travail qui étudierait comment intégrer les HE et les ESA dans l'organisation du Printemps des sciences afin de multiplier les activités et les lieux géographiques pour une accessibilité accrue et les modifications à apporter à la base décrétable.

Vu que le financement de l'édition de l'année n se fait l'année n-1, il a été décidé de procéder en deux temps :

- 2022 : subvention complémentaire de 170.000 € au départ de l'AB 33.08. Les montants sont répartis entre les HE selon la clef UCE 2022.
- 2023 : un budget total de 430 k€ sera prévu tout en modifiant la base décrétable par le biais du décret programme dans le but de rendre les HE éligibles et prévoir un Comité d'accompagnement pour veiller à ce que l'évènement soit cohérent avec les actions menées sur l'ensemble de la Communauté française.

### **3.14 Périodes complémentaires P1-P2**

#### Présentation du projet

Le complément de périodes P1-P2 a été créé en 2005 dans la foulée du "Contrat pour l'école" porté par la Ministre-Présidente alors en charge de l'Enseignement obligatoire, Marie Arena.

Ce complément constitue un supplément de 6, 9 ou 12 périodes octroyé au 1er octobre à chaque implantation qui accueille des élèves de P1 ou P2, pour autant que l'école ou l'implantation à comptage séparé compte plus de 50 élèves au niveau primaire au 15 janvier de l'année qui précède.

Ce dispositif devait permettre d'offrir un encadrement pédagogique qui puisse être utilisé à la réduction permanente ou temporaire de la taille des groupes-classes ou à l'engagement de "maîtres de remédiation" intervenant en dehors de la classe ou en son sein.

En d'autres termes, ce dispositif devait permettre un soutien à la réussite aux élèves de P1-P2 par le biais de meilleures conditions d'encadrement pour ces élèves. Il s'agit précisément de la philosophie poursuivie par l'accompagnement personnalisé.

Dans les faits, il s'avère que le complément de périodes P1-P2, dont on ne remet pas en cause l'utilité, ne remplit pas toujours la fonction première et initiale qui lui était destinée. De plus, les implantations comptant moins de 50 élèves sont systématiquement exclues de ce dispositif. C'est sans compter des modalités d'octroi particulièrement complexes et aléatoires, un élève de plus ou de moins pouvant parfois générer 3 ou 6 périodes de plus ou de moins.

L'Administration générale de l'Enseignement a identifié le nombre de périodes P1-P2 alloué au 1<sup>er</sup> octobre 2021. C'est à partir de ces données que l'équipe-chantier en charge de la modélisation de l'accompagnement personnalisé dans le niveau

d'enseignement primaire a pu calculer l'impact budgétaire de la redirection de ces périodes vers l'AP. Il s'agit de 14.121 périodes P1-P2 soit un coût estimatif de 32 millions d'euros à charge des AB traitements du personnel enseignant.

### Présentation des résultats

Sur base de ces constats, une réaffectation du budget pour les périodes complémentaires P1-P2 a été proposée, vers un nouveau mécanisme d'accompagnement personnalisé (AP).

Cette réaffectation s'inscrit ainsi dans une double logique de simplification (simplification du calcul d'octroi des périodes) et de prévisibilité (prévisibilité des moyens obtenus par les écoles). Elle vise également à maximaliser l'impact des périodes à encadrement renforcé octroyées aux écoles dans le cadre de l'accompagnement personnalisé, et ce en gonflant l'enveloppe budgétaire disponible à cette fin.

Le fichier reprenant le capital-période alloué au 1er octobre 2021 fait état de 14.121 périodes P1-P2 qui ont été réparties dans les implantations. Notons que le mode de calcul de ces périodes n'est pas directement lié au nombre d'élèves mais se base sur un ratio de remplissage des classes pour tendre vers la norme de 20 élèves par classe. Ainsi, même si la population scolaire fluctue, ce nombre reste très stable dans le temps.

Suite aux concertations menées avec les Fédérations de Pouvoirs organisateurs et WBE et les syndicats, au cours desquelles les implications organisationnelles de cette réallocation ont été discutées, une mesure de souplesse a été intégrée en vue de permettre aux écoles d'utiliser le surplus de périodes d'encadrement renforcé octroyées (surplus défini au regard du prescrit-horaire imposé aux écoles pour faire de l'AP) à des fins de dédoublement de classe notamment – dédoublement actuellement permis par les périodes P1-P2.

Une période transitoire d'un an a également été prévue afin de permettre aux écoles non seulement de tester et de s'approprier les différentes modalités d'organisation et de mise en œuvre des dispositifs AP, mais aussi d'anticiper les conséquences organisationnelles qu'implique la redirection des périodes P1-P2 et des moyens octroyés aux élèves à coefficient 1,5 vers les moyens dédiés à l'AP. En tout état de cause, les écoles désireuses ou capables d'anticiper le prescrit-horaire ciblé dès l'année scolaire 2023-2024 (à savoir quatre périodes AP en P1-P2) pourront d'ores et déjà organiser jusqu'à quatre périodes AP en P1-P2. Pour ce faire, elles pourront d'ores et déjà utiliser les périodes « P1-P2 » et les moyens actuellement dévolus aux élèves à coefficient 1,5.

### **3.15 Périodes complémentaires pour l'encadrement des élèves à coefficient 1,5**

#### Présentation du projet

Les élèves à coefficient 1,5 sont les élèves provenant d'un home ou d'une famille d'accueil, d'un internat pour enfants ou d'un centre d'accueil. Ces élèves augmentent « fictivement » la population sur base de laquelle se calcule



l'encadrement de l'école en capital-périodes. Ainsi, par exemple, l'encadrement d'une école qui compte 100 élèves dont un à coefficient 1,5 est calculé sur 101 élèves.

En septembre 2021, 1.879 élèves à coefficient 1,5 étaient répartis dans 444 implantations. Leur présence avait généré un supplément total de 1.714 périodes par rapport à un comptage où tous les élèves auraient été comptabilisés avec un coefficient 1.

L'octroi de ces périodes souffre d'une grande dispersion dans les écoles organisées et subventionnées par la Communauté française, ce qui ne favorise pas la mise en œuvre de dispositifs ciblés efficaces pour soutenir les apprentissages des élèves à coefficient 1,5.

L'objectif du projet était donc de réformer le dispositif afin, d'une part, de maintenir, selon des dispositions différentes, un supplément d'encadrement aux implantations qui scolarisent cinq ou plus de ces élèves (cette mesure vise à éviter une trop grande dispersion des moyens et à permettre, le cas échéant, de développer un projet particulier correspondant aux besoins des élèves concernés) et, d'autre part, de renforcer les moyens au bénéfice des dispositifs d'accompagnement personnalisé.

Le budget alloué à cette politique représentait 3,47 M€ soit 1,714 périodes au 1<sup>er</sup> septembre 2022.

### Présentation des résultats

Comme pour les périodes complémentaires P1-P2, le mécanisme d'octroi de périodes complémentaires pour les élèves à coefficient 1,5 souffrait d'une importante complexité. Il a donc été prévu de refondre le mécanisme dans celui de l'accompagnement personnalisé (AP).

Il a ainsi été prévu que ces élèves ne contribuent plus, grâce à leur coefficient préférentiel, à l'augmentation fictive de la population sur base de laquelle est calculé l'encadrement d'une implantation, mais qu'ils génèrent directement 0,5 période afin de renforcer l'AP de l'implantation.

Ce supplément d'encadrement est toutefois réservé aux implantations qui en scolarisent cinq et plus, afin d'éviter une trop grande dispersion des moyens et de permettre, le cas échéant, de développer un projet particulier correspondant aux besoins de ces élèves. Selon la distribution de ces élèves au 30 septembre 2021, 88 implantations en scolarisent cinq et plus, pour un total de 624 élèves. L'octroi de 0,5 période à chacun de ces élèves (arrondi à l'unité supérieure à l'échelle de l'implantation) engendre un coût de 341 périodes.

L'octroi de 0,5 période supplémentaire (arrondi à l'unité supérieure) par élève de ce type aux implantations qui en scolarisent minimum cinq doit les inciter à développer un projet d'accompagnement personnalisé plus spécifique pour ce public.

Au total, 1.373 périodes sont donc redirigées vers l'AP :

- suppression du coefficient préférentiel des élèves à coefficient 1,5 : + 1.714 périodes ;
- octroi de 0,5 période à ces élèves dans les implantations qui en comptent cinq ou plus : - 341 périodes.

A l'instar des périodes complémentaires pour l'encadrement des élèves P1-P2, les réunions de concertation avec les FPO/WBE et les syndicats ont permis de prévoir les mêmes mesures de souplesse et la phase transitoire.

## Conclusion

- ✓ Réorientation du financement couvrant les 1.373 périodes au 28 août 2023 dont impact estimé sur le budget 2023 de 1.043.000 EUR.
- ✓ Octroi à partir du 28 août 2023 de 0,5 période aux élèves à coefficient 1,5 dans les implantations qui en comptent cinq ou plus soit 341 périodes dont impact estimé sur le budget 2023 de 259.041 EUR.

### **3.16 Détachés de l'enseignement**

#### Présentation du projet

Le personnel « détaché de l'enseignement » visé par le présent projet constitue le personnel disposant de congés pour mission accordés en vertu de l'article 6 du décret du 24 juin 1996 portant réglementation des missions, des congés pour mission et les mises en disponibilité pour mission spéciale dans l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française.

En effet, le Gouvernement de la Communauté française peut accorder aux membres du personnel nommés ou engagés à titre définitif – qu'ils soient en activité de service ou en disponibilité par défaut d'emploi – un congé pour mission pour autant que la mission ait trait, notamment, à l'enseignement ou à la guidance psycho-médico-sociale, s'exerce au sein d'un cabinet ministériel ou d'un groupe politique parlementaire, dans une organisation de jeunesse ou d'éducation permanente.

Ce type de congé est rémunéré ou subventionné et assimilé à une période d'activité de service. Cependant, la rémunération, augmentée de toutes les indemnités et allocations allouées au membre du personnel, est « récupérée trimestriellement par la Communauté française auprès de l'organisme, du cabinet ou du groupe politique auprès duquel la mission est exercée (...) ».

Ce même article stipule que des frais administratifs et financiers, fixés à 2 ou 4% du traitement ou de la subvention-traitement par l'AGCF du 29 octobre 1996<sup>3</sup>, sont également dus à la Communauté française.

---

<sup>3</sup> AGCF du 29 octobre 1996 portant application de l'article 6, §2 du décret de la Communauté française du 24 juin 1996 portant réglementation des missions, des congés pour mission et des mises en disponibilité pour mission dans l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française.

L'objectif de ce projet visait à renforcer le pilotage des dépenses et des recettes liés à ce dispositif de congé pour mission.

L'analyse visait à définir, dans un premier temps, une typologie d'affectation des chargés de mission, selon l'affectation au bénéfice de la FWB, d'une association ou autres et, dans un second temps, à déterminer le taux de perception actuelle des recettes, dans le but d'améliorer celui-ci.

Annuellement, les recettes sont estimées à environ 15 M€.

### Résultats

L'analyse visait tout d'abord à établir un cadastre des personnels détachés selon le type d'organisme. Ce cadastre a été établi comme suit pour l'année scolaire 2021-22 :

| Article              | Point | Affectation                                                                                        | Code fonction (DI) | Quota fixé | Nbre CM 2021-2022 (en ETP)               |
|----------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------------------------------------|
| 6, § 1 <sup>er</sup> | 1°    | Ayant trait à l'enseignement ou à la guidance psycho-médico-sociale                                | 62                 | ≥ 243      | 216<br>(avec IFC)<br>184,5<br>(hors IFC) |
|                      | 2°    | Cabinet fédéral, Région, Communauté (autre que française), Commission communautaire                | 61                 |            | 4                                        |
|                      | 3°    | Groupe politique<br>Chambre, Sénat,<br>Conseils ou Assemblées<br>des Communautés ou<br>des Régions | 13                 |            | 3,5                                      |
|                      | 4°    | Cabinet du Roi                                                                                     | 12                 |            | 0                                        |
|                      | 5°    | Organisations de jeunesse                                                                          | 37                 |            | 114                                      |
|                      | 6°    | Organisation d'éducation permanente                                                                | 63                 |            | 46,5                                     |
|                      | 7°    | Établissement organisé ou subventionné par la Communauté flamande ou germanophone                  | DE                 |            | 1,5                                      |
|                      | 8°    | Cellule de soutien et d'accompagnement des Fédérations de Pouvoirs organisateurs                   | AC                 |            | 140,5                                    |

Le nombre total de membres du personnel enseignant mis en congés pour mission en application de l'article 6, §1<sup>er</sup> du décret du 24 juin 1996 est, pour l'année scolaire 2021-2022, porté à 569.

Ces charges de mission pouvant être octroyées selon des charges horaires variables, cela amène à 494,5 ETP (hors IFC) le nombre de congés pour mission en article 6.

S'agissant de l'amélioration de la perception des recettes, celles-ci font l'objet de créances – et, s'il échet, de rappels et de mises en demeure – adressées aux organismes, cabinets, ou groupes politiques accueillants le membre du personnel dans sa charge.

Ceci concerne l'intégralité des congés pour mission en article 6 repris supra, à l'exception des missions accordées sur base :

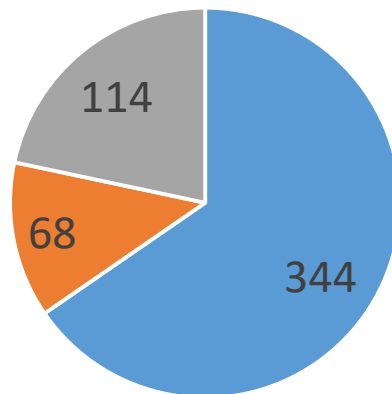
1. du sous-point 1 (congés « ayant traits à l'enseignement ou à la guidance psycho-médico-sociale ») lorsque la mission s'exerce au sein des services du MFWB ;
2. du sous-point 5 (congés effectués au sein d'organisations de jeunesse agréées).

Pour le premier point (art. 6, §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> MFWB), si aucun remboursement n'est opéré, c'est simplement parce que les missions s'exercent au sein même du Ministère et que l'opération serait de toute façon neutre pour le budget de la FWB. De plus, la disposition prévue à l'article 6§2 du même décret, qui prévoit que le Gouvernement crée les articles de base spécifiques nécessaires, est appliquée pour ceux-ci et l'imputation sur ces AB se fait via l'intervention du Service Financier et Fiscal (FIFI) du Service général des Affaires transversales de la DGPE (SGAT-DGPE).

Pour le second point (art. 6, §1<sup>er</sup>, 5<sup>o</sup> OJ), l'article 66 du décret du 26 mars 2009 fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse dispose que le MDP enseignant est mis gratuitement à disposition de chaque organisation de jeunesse. Leurs traitements sont rattachés au code fonction 37 introduit dans la paye, code fonction qui est directement lié à l'AB 11.10.05 de la DO 11.

Ci-dessous la répartition, pour l'année scolaire 2021-2022, de ces missions spécifiques face aux dossiers faisant l'objet d'une récupération de traitement par le Service « Missions » :

Répartition des CM art. 6 en fonction de la méthodologie de recouvrement du traitement des MDP (exprimés en ETP avec IFC)  
Année scolaire 2021-2022



- Récupérations du traitement via DC produites par le Service "Missions"
- Art. 6, §1er, 1° MFWB
- Art. 6, §1er, 5°

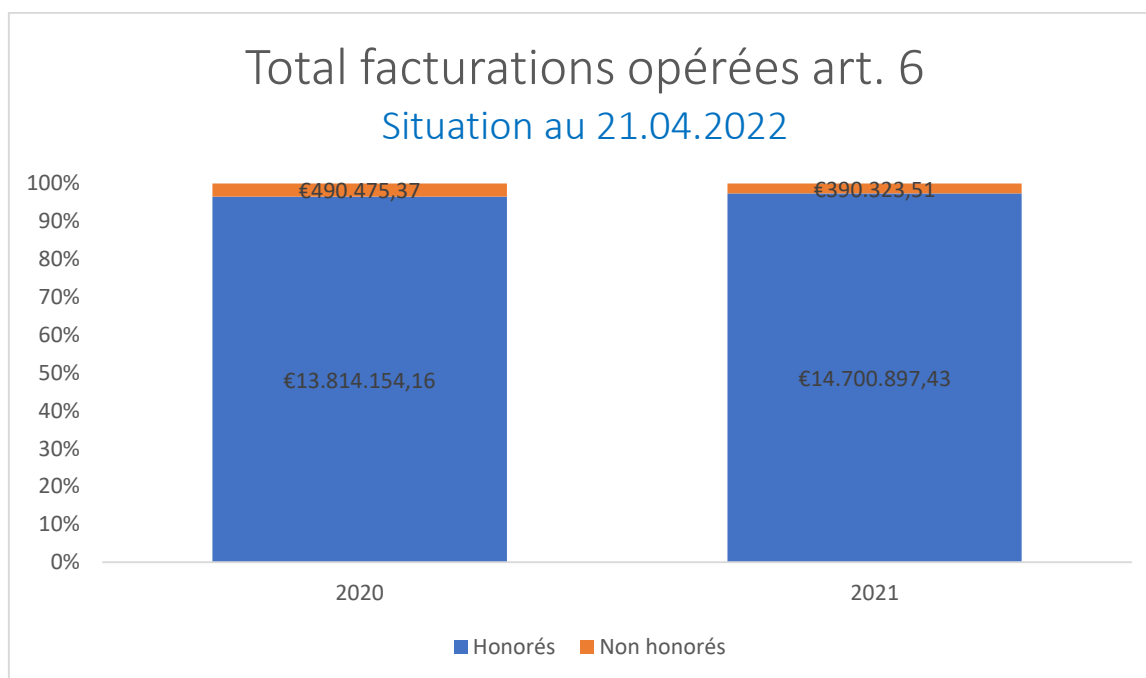
Il convient donc de bien distinguer les congés en fonction de leur mécanisme de récupération.

Les facturations opérées durant l'année civile 2020 se montent à 14.304.629,53 €<sup>4</sup> et, pour l'année civile 2021, à 15.091.220,94 €<sup>5</sup>.

Les recettes perçues par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour ce type de congé sont, pour l'année civile 2020, d'une valeur de 13.814.154,16 € et, pour l'année civile 2021, de 14.700.897,43 €.

<sup>4</sup> Le montant total des facturations opérées en 2020 est plus important que les années précédentes car une régularisation au niveau des arrêtés et des facturations a été menée à partir de cette année-là avec l'arrivée du comptable et du nouveau responsable. Dès lors, un certain nombre de facturations opérées en 2020 se rapportent en réalité à des congés antérieurs.

<sup>5</sup> Ce dernier montant inclue 102 factures supplémentaires de régularisation introduites en fin d'année civile 2021 d'une valeur de 2.230.791,44 € (le logiciel Access avec lequel l'administration travaille rattache ces montants aux dates de mobilités facturées).



Parmi celles-ci, la redevance perçue par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour couvrir les frais administratifs est de 570.654,83 € en 2020 et de 603.648,84 € en 2021.

Le taux de remboursement effectif est, pour les années 2020 et 2021, de l'ordre de 97 %. Ces chiffres sont en partie consécutifs au travail de facturation actuellement en cours et comprend des montants récemment réclamés et non encore remboursés par les organismes concernés. Il convient de préciser qu'un suivi de l'effectivité des remboursements, s'accompagnant le cas échéant de rappels, voire de mises en demeure, est assuré au sein de l'AGE.

A noter que le taux de perception des recettes s'est nettement amélioré depuis 2019, aux alentours de 80% au départ. Suite au transfert du service à la Direction des personnels enseignants, depuis l'engagement de l'attaché-ressponsable en 2019 et du comptable en 2020, le passif a été progressivement résorbé pour arriver au taux de perception que nous connaissons aujourd'hui. Les cadastres ont été au fur et à mesure affinés. Par ailleurs, depuis la mise en œuvre du *spending review*, avec le concours du cabinet, les procédures nouvelles ont été initiées ainsi qu'un système de rappel plus strict ; toutes les demandes de reconduction sont désormais centralisées au niveau du service mission qui s'assure tant de la bonne justification des frais kilométriques que de l'assise réglementaire pour le détachement. Le formulaire de demande de détachement a également été mis à jour pour permettre un meilleur aiguillage.

Jusqu'en 2019, c'est un montant de recettes de 13,200 MEUR qui était inscrit au budget. Ce montant a été réduit à 10,581 MEUR en 2020 et 2021 car l'administration a considéré que la crise sanitaire allait avoir un impact considérable sur les facturations, ces montants ont été dans les faits sous-estimés.

A noter que les recettes inscrites sur cet AB ne se composent pas que des congés en art. 6. En effet, d'autres missions – remboursables selon les mêmes modalités – sont également à prendre en compte. Il s'agit des mises en disponibilité pour

mission spéciale prévues à l'article 18 du décret du 24 juin 1996, et les congés pour activité syndicale accordés sur base de l'article 2 du décret du 17 juillet 2003 visant à donner les moyens aux organisations syndicales de mener à bien leurs missions dans le secteur de l'enseignement.

Ainsi, tout congé remboursable confondu, les droits constatés sont les suivants pour l'année civile 2021 (20.705.697,91 EUR) :



A l'initial 2022, le montant inscrit au budget des recettes, qui n'avait jusqu'alors pas fait l'objet d'actualisation, en dehors de la modification apportée durant la crise sanitaire, a été réévalué à hauteur des montants totaux facturés depuis 2020 c'est-à-dire depuis l'arrivée du nouveau responsable et du nouveau comptable ainsi que suite aux travaux de régularisation menés au niveau des arrêtés et des factures. C'est donc un montant de 19,388 MEUR qui a été inscrit. Concrètement, la recette globale des art. 6 et 18 a été majoré de plus ou moins 10% sans tenir compte des art.2 (congrés syndicaux) vu qu'il s'agit, en 2021, d'un rattrapage de facturation des années antérieures.

Néanmoins, il aurait dû être tenu compte des congés syndicaux, étant donné qu'une facturation est prévue pour ceux-ci, aussi bien en 2022 qu'en 2023.

Quant aux 10%, ils reflètent la reprise des activités suite à la sortie progressive et confirmée de la crise sanitaire.

La facturation des congés syndicaux réalisée en 2021 porte sur quatre années (2018, 2019, 2020 et 2021), le montant à prévoir pour ceux-ci, pour les exercices budgétaires 2022 et 2023, est donc de l'ordre de 800 kEUR.

Il est ainsi proposé de maintenir, pour l'exercice budgétaire 2023, le même montant majoré de 800 kEUR.

Deux problématiques spécifiques ont toutefois été identifiées et concernent les détachements au sein de l'Administration (Culture et Secrétariat général), ainsi que les détachements gratuits pour les organisations de jeunesse.

S'agissant des détachements au sein de l'Administration, 28 ETP ont été identifiés dont le détachement ne peut être lié avec les dispositions du décret. Leur évolution fera l'objet d'une proposition ultérieure de la Ministre de l'Enseignement, afin par exemple de prévoir un cadre d'extinction pour ces charges de mission.

S'agissant des détachements « gratuits » dans les organisations de jeunesse, outre la charge budgétaire pour la FWB qu'ils représentent, les Organisations de jeunesse éprouvent quelques difficultés d'ordre organisationnel inhérent aux statuts de ces charges de mission. Une réflexion sera donc menée quant à leur évolution.

Enfin, le renforcement du pilotage du personnel détaché de l'Enseignement nécessitera également le développement d'une application informatique dédiée à la thématique des congés pour mission, des mises en disponibilités pour mission spéciale et des congés pour activités syndicales. Outre la soumission, l'instruction et le suivi des demandes de mission, cet outil devra également intégrer la gestion des recettes afférentes aux congés remboursables, en ce compris la production semi-automatisée des déclarations de créances, leurs transmissions aux organismes d'accueil, et le recoupage des recettes perçues avec les droits constatés.

## Conclusion

- Gains d'efficience marginaux concernant les remboursements actuels :

Depuis 2019, une amélioration significative du processus de perception des recettes a été enclenché (de 80% historiquement à 97% actuellement) qui s'est reflété dans l'estimation des recettes à l'initial 2022. Le projet de revue des dépenses a également permis d'initier de nouvelles procédures de perception ainsi qu'un système de rappel plus strict. L'évolution des droits constatés dans les années ultérieures permettra d'analyser l'impact de ces nouveaux dispositifs, et le cas échéant, de ré-estimer les recettes lors de l'élaboration des budgets. Cependant, étant donné le taux actuel de perception, les gains d'efficience ne pourront être que marginaux.

De plus, il sera nécessaire d'accompagner le pilotage du personnel détaché de l'Enseignement par le développement d'une application informatique dédiée à la thématique des congés pour mission, des mises en disponibilités pour mission spéciale et des congés pour activités syndicales si l'on souhaite renforcer le processus.

Par ailleurs, l'estimation des recettes pour 2022 et 2023 a été revue à la hausse à hauteur de 800keur étant donné la prévision de facturations concernant les congés syndicaux.



- Réflexions à mener concernant le détachement de personnels dont un lien avec l'enseignement ne peut être motivé et le détachement de personnels mis « gratuitement » à disposition

Des pistes de réflexion doivent encore être développées concernant certains détachements dont la FWB ne perçoit actuellement pas de recettes.

D'une part, concernant le détachement « gratuit » dans les organisations de jeunesse (charge budgétaire pour la FWB et difficultés organisationnelles inhérentes aux statuts de ces charges de mission).

D'autre part, concernant certains détachements au sein de l'Administration dont le détachement ne peut être lié avec les dispositions du décret. Une proposition ultérieure sera présentée par la Ministre de l'Education.