

Spending review - Belspo

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

3. Conclusion Belspo/ESF

Dans le cadre de la décision du Conseil des ministres, mission a été donnée d'examiner si - et pour quelles dépenses d'encadrement et autres dépenses des ESF - des gains d'efficacité sont possibles et d'étudier les options en vue d'une plus grande coopération, y compris par une centralisation des dépenses au sein de Belspo.

Ce dernier chapitre tire un certain nombre de conclusions générales sur la base des observations concernant le fonctionnement actuel du département et l'organisation des services d'encadrement, et présente les recommandations du groupe de travail.

Les ESF, Belnet et Belspo forment ensemble un département de taille moyenne comptant environ 2 500 collaborateurs. Cependant, chacune de ses composantes est une petite organisation (de 150 à 450 collaborateurs) qui a ses propres missions et tâches spécifiques. Vu cette singularité ainsi que leur statut particulier de services à gestion séparée, les institutions disposent d'une autonomie de gestion et sont organisées en conséquence. Cela s'applique en particulier à la gestion des finances, aux ressources humaines et à la gestion opérationnelle de l'institution, qui relèvent de la responsabilité directe du directeur général de l'institution.

Actuellement, il n'existe pas de gestion structurellement centralisée ou commune des services ou dépenses d'encadrement (la seule exception concerne le secteur commun sur le plateau d'Uccle). La coopération entre les institutions dans les activités étudiées est également limitée et, le cas échéant, s'opère sur une base ad hoc.

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

La coopération ou le soutien existants sont principalement nés de la pratique. À cette fin, Belspo déploie une partie de ses propres ressources en personnel directement pour les ESF. Ce déploiement se situe principalement dans le soutien juridique, la gestion financière et comptable et les ressources humaines. Dans d'autres domaines plus restreints, la coopération entre les institutions ou avec Belspo est le fruit de réseaux personnels.

Il est clair que chacun des ESF dispose de capacités et de ressources insuffisantes pour assurer ses fonctions d'appui, ce qui signifie que certains aspects essentiels ne peuvent pas être réalisés, ou ne peuvent pas être réalisés de manière adéquate. Les services d'appui au sein des ESF disposent d'effectifs minimaux, ce qui fait que seules les activités obligatoires sont effectuées, une certaine expertise fait défaut et trop peu d'attention est accordée à l'élaboration de politiques en matière de soutien. La taille limitée de chaque institution (de 150 à 450 collaborateurs) et la pression exercée

sur leurs budgets de personnel ne peuvent pas non plus justifier un développement plus spécialisé de ces services.

Ni l'introduction d'une gestion centralisée ni la centralisation ni la mise en commun des dépenses au sein de Belspo (comme le décrit la mission du spending review) ne sont réalisables à court terme pour les raisons exposées ci-dessus. Il est cependant clair que la gestion fragmentée actuelle doit être remplacée par un modèle d'organisation des services d'appui de Belspo et des ESF qui rompt le fonctionnement en silos et se base sur l'efficacité des processus et rationalise ainsi l'utilisation des ressources (personnel). Une analyse plus poussée et approfondie des processus est nécessaire à cet effet et dépasse le cadre de cet exercice.

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

Outre cette conclusion et recommandation générale, un certain nombre de propositions visant à contribuer à accroître l'efficacité à court terme ou à rationaliser les dépenses à court ou moyen terme peuvent être formulées.

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

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

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

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

Dans le domaine des TIC, le groupe de travail estime :

- Pour 8 entités, Belspo pourrait favoriser **la convergence des stratégies autour des solutions Microsoft**. Des compétences SharePoint sont ainsi en cours de développement dans certains ESF et celles-ci pourraient être utilement partagées avec les autres. Ceci pourrait être réalisé dans le cadre du groupe ICT-TRANS qui réunit régulièrement les responsables IT de tous les ESF.
- Belspo pourrait soutenir/coordonner **la formalisation des stratégies de sécurité** de l'information pour l'ensemble des ESF.
- Pour le **Disaster Recovery Plan IT**, il est impératif de soutenir, avec l'aide d'un partenaire extérieur, la formalisation de ces plans. L'expérience de Belnet en cette matière pourrait être très utile.
- En regroupant les besoins en matériel et en services qui ne sont pas ou qui sont mal couverts dans le cadre du G-Cloud par rapport aux besoins des ESF, Belspo pourrait procéder à une **série d'achats groupés**, ce qui permettrait d'alléger la charge administrative, d'obtenir des économies d'échelles et d'améliorer la gestion de stocks du matériel commun.
- Tous les ESF et Belspo utilisent des services additionnels de Belnet (Certificats, DNSSEC, multipoint, ...) pour un montant annuel total de 375 k€. Il apparaît dès lors opportun d'entamer une négociation avec Belnet pour agglomérer ces demandes en **un « Bundle »** qui devrait permettre d'en réduire le coût, de simplifier pour Belnet et pour les ESF la gestion administrative et de favoriser l'alignement des stratégies IT.
- La création d'une **équipe pluridisciplinaire** composée d'experts (CISO, Risk Officer, DPO, Data Management Architect, auditeur IT, etc.) au niveau de Belspo en soutien aux ESF. Ceci permettrait de pallier les manques actuels détectés dans certains ESF mais aussi, en professionnalisant les métiers, d'améliorer la gouvernance et la résilience pour tous les ESF, de favoriser la spécialisation et de pérenniser l'output des équipes IT en place.

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

- Que les musées fédéraux devraient **internaliser** la sécurité et la surveillance et ne recourir à des contrats de service que pour des besoins exceptionnels ou les remplacements nécessaires du personnel absent.
- Qu'il convient de lancer un appel d'offres pour un **accord-cadre commun** pour les ESF pour les contrats supplémentaires, les besoins mineurs ou les remplacements, qui répond aux besoins spécifiques des musées et des autres ESF.
- Qu'en vue de l'organisation interne structurelle et de principe des services de gardiennage pour les musées, il faut créer les conditions garantissant un recrutement rapide et suffisant du personnel de gardiennage. Il convient de recommander d'examiner les **conditions d'emploi du personnel de gardiennage** des ESF sur la base d'une étude de marché (benchmark). Et de proposer en concertation avec le SPF BOSA et SELOR un **processus de recrutement adapté** pour garantir l'afflux permanent de personnel de gardiennage pour les musées.

En ce qui concerne les dépenses énergétiques, le groupe de travail estime qu'il est **prioritaire** :

- De **réaliser les audits énergétiques** (prévus) lorsque ceux-ci sont liés à un plan d'investissement.
- D'élaborer un **plan pluriannuel intégré** pour les travaux, la rénovation et les investissements dans l'ensemble du parc immobilier du département.