

CONSTRUIRE
UN PARTENARIAT SOLIDE
POUR NOS USAGERS,
POUR LA WALLONIE,
POUR L'AVENIR.

Service public de Wallonie

Mémoire 2024



Préambule

La rédaction d'un mémorandum est une voie peu empruntée pour une Administration, mais le Service Public de Wallonie la choisit avec conviction.

Si nous voulons jouer pleinement notre rôle de bras armé du Gouvernement wallon, nous devons être force de proposition sans délai. Nous refusons de rester en retrait et de regarder l'histoire se faire sans nous, surtout à l'aune d'une nouvelle législature où des choix essentiels seront à poser.

L'urgence est criante. Les crises se multiplient, les défis s'amplifient, exigeant de nous une action immédiate, concertée et collaborative. La Wallonie a besoin de rassembler toutes ses forces et de mobiliser chaque talent. Nous sommes tous appelés à nous surpasser et à conjuguer nos efforts pour lui offrir un avenir meilleur.

Ce mémorandum n'est pas un catalogue de doléances. Nous apportons des solutions concrètes, des requêtes pragmatiques et des résultats attendus pour une administration qui anticipe, qui s'adapte et qui reste solide face aux turbulences du monde. Chaque proposition formulée est un engagement vers un progrès substantiel.

Nous sommes prêts à poursuivre notre transformation, à nous réinventer aussi et pour cela nous avons besoin d'un partenariat franc et constructif avec le Gouvernement, ancré dans le dialogue, la collaboration et le respect mutuel. Comprendre nos enjeux, investir dans nos capacités, c'est investir dans l'avenir de la Wallonie.

De Mouscron à Verviers et de Waterloo à Arlon, notre région regorge de ressources inestimables. Notre situation géographique, notre tissu économique et social et surtout le potentiel de notre population sont les pierres angulaires de notre avenir. Il est de notre devoir de valoriser ces richesses en élevant sans cesse nos ambitions.

Ensemble, érigeons une administration exemplaire, résiliente, robuste, sobre et taillée pour un monde en perpétuel changement. Une administration non seulement prête à relever les défis, mais aussi à les anticiper avec audace.

Ensemble, tenons la plume qui tracera le prochain chapitre de l'histoire de la Wallonie.

Sylvie Marique
Secrétaire générale du SPW



Table des matières ✨

Préambule

Table des matières

Approche globale

Approche des enjeux du SPW

Nos requêtes et engagements

Usager

Humain

Organisation

Technologie

Synthèse

Conclusion

1

2

3

4

8

9

15

19

23

27

29



Approche globale

À travers ce mémorandum, le Service Public de Wallonie (SPW) entend soumettre sa vision et ses propositions aux partis chargés de négocier la prochaine Déclaration de Politique Régionale (DPR). Ce document est l'aboutissement d'une réflexion profonde, d'une évocation hors de l'urgence du quotidien, à l'intersection du passé, du présent et de l'avenir.

Depuis juin 2023, le Comité stratégique du SPW (COSTRA) a entamé ses consultations en invitant chaque acteur à collaborer à l'élaboration de l'avenir de notre administration. Ce processus collaboratif a engagé les directions des entités du SPW, nos managers, nos réseaux d'experts, les Unités d'Administration publiques (UAP) via le Collège des Fonctionnaires généraux dirigeants, mais aussi nos partenaires externes tels que les fédérations représentatives de nos usagers (Fédération des CPAS, RWLP, UNIPSO, UVCW, UWE ...), créant un dialogue riche et diversifié.

Notre réflexion a évidemment pris racine dans la Vision 2030, une projection ambitieuse de l'administration du futur initiée par le SPW et le Gouvernement en décembre 2018, qui a établi des principes directeurs fondamentaux pour guider le SPW au-delà des législatures, des partis politiques et des individus. D'autres documents-clés ont éclairé nos pas, tels que le dernier rapport de responsabilité sociétale du SPW et les mémorandums de nos partenaires privilégiés.

Nous avons élaboré ce mémorandum en commençant par l'identification de nos enjeux majeurs. Nous avons ensuite détaillé nos requêtes au Gouvernement, en les accompagnant d'une analyse de la situation actuelle et des bénéfices anticipés. Le contenu est structuré autour de quatre piliers (usager, humain, organisation et technologie) en adéquation avec la Vision 2030. Des témoignages de différentes parties prenantes parsèment le document, soulignant l'adéquation de nos propositions avec leurs besoins et attentes.

En déposant ces propositions sur la table des négociateurs, nous espérons semer les graines d'une coopération inédite et fructueuse avec le Gouvernement, qui donnera vie à nos idées et élèvera l'administration à un niveau d'excellence renforcé.

Approche des enjeux du SPW ✦

L'enjeu majeur du SPW est, à l'entame d'une nouvelle législature, de **garantir en permanence la continuité de ses missions essentielles** pour assurer un service public de qualité.

Dans un monde en perpétuelle évolution et face à un avenir qui promet d'être de plus en plus complexe, il s'agit d'une impérieuse nécessité. Les services publics sont des instruments essentiels pour défendre l'intérêt général et lutter contre les inégalités sans cesse croissantes. À cet effet, nous avons pointé 6 enjeux stratégiques.

Ils sont clés pour nous permettre de répondre efficacement aux besoins changeants de nos sociétés et aux attentes diversifiées de nos usagers. En adoptant cette stratégie, nous nous engageons à rester pertinents, efficaces et avant tout, au service du bien commun.







Améliorer notre gouvernance organisationnelle et budgétaire

Dans un monde marqué par l'incertitude, nous devons évoluer vers des structures et des processus plus résilients, capables de s'adapter aux évolutions, de résister aux crises et d'inclure toutes les parties prenantes dans la création de valeur pour nos usagers. Notre ambition est de renforcer notre efficacité opérationnelle tout en maintenant une intégrité exemplaire et d'atteindre des standards élevés de responsabilité et de transparence. En matière de gouvernance budgétaire, nous devons allier rigueur et créativité pour gérer des budgets restreints tout en préservant notre capacité à investir de manière stratégique et visionnaire pour l'avenir.

Augmenter notre efficacité et notre efficience

Nous devons également accroître notre efficacité et notre efficience. Une des clés réside dans une collaboration renforcée avec les autres unités d'administration publique. L'heure est aux partenariats, à la mutualisation des ressources et à une approche holistique et transversale des enjeux. Parallèlement, l'adoption de technologies innovantes, l'optimisation et l'automatisation de nos processus et l'amélioration continue sont tout aussi cruciales. En outre, nous visons à développer une culture d'excellence opérationnelle, où l'efficacité n'est pas seulement une question de ressources, mais aussi de mentalité.



Déployer un management humain et innovant



L'actuelle mutation du monde du travail oblige les entreprises à repenser radicalement leur manière de travailler. Nous n'échappons pas à la règle. En tant qu'employeur, nous sommes également appelés à transformer radicalement notre gestion des ressources humaines. Nous devons évoluer de méthodes de gestion classiques à un management plus humain et innovant, favorisant l'épanouissement individuel et collectif. Cette transformation doit s'ancrer dans les valeurs essentielles d'autonomie, de responsabilisation, de confiance partagée, de reconnaissance et d'exemplarité.

Anticiper les évolutions et les crises et gérer les risques



Au cours de ces dernières années, la fréquence et l'intensité des crises ont mis à l'épreuve les limites de la résilience de nos sociétés. Pour assurer la continuité de nos missions, nous devons être en mesure d'anticiper proactivement ces crises, en assurant une gestion continue des risques. Cette démarche proactive et cette vigilance constante nous doteront de l'agilité nécessaire pour naviguer à travers les imprévus. La perspective de crises systémiques exige l'élaboration de stratégies adaptées à un environnement de plus en plus imprévisible. La capacité de résilience n'est plus une réponse momentanée à un événement extrême, mais la construction collective d'une capacité de pilotage de l'action publique sur le long terme.

Assumer pleinement notre responsabilité sociétale et environnementale

Dans un monde où les enjeux sociétaux et environnementaux prennent une importance croissante, nous devons dépasser la notion de service aux usagers pour embrasser une logique de service à la société. Nous sommes déterminés à jouer un rôle de leader dans la construction d'un avenir plus solidaire pour la Wallonie. Cela signifie intégrer de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, tant dans notre gestion interne que dans l'exercice de nos missions. Cette démarche n'est pas seulement un choix, c'est un impératif stratégique pour un avenir durable.



Positionner la Wallonie dans le monde



La Wallonie peut avoir une portée internationale beaucoup plus grande que sa taille le suggère. Pour renforcer notre présence sur la scène internationale, nous devons embrasser les meilleures pratiques internationales, tout en jouant un rôle actif dans l'élaboration des décisions à l'échelle européenne, voire internationale. Cela suppose une participation plus active au sein des instances transrégionales, européennes et internationales. Cette démarche positionnera la Wallonie non seulement comme une région reconnue mais aussi comme un acteur clé sur la scène internationale.

Nos requêtes et engagements

Nous avons pris soin de ne pas limiter notre démarche à une énumération de requêtes envers le Gouvernement.

Nous avons choisi de les ancrer dans une analyse des difficultés actuelles et de projeter les résultats attendus en cas d'adhésion du Gouvernement.

Nous entendons ainsi démontrer notre volonté de construire un partenariat basé sur la confiance et la transparence. Il n'est pas question que le Gouvernement investisse en nous à l'aveugle.

Chaque requête est assortie d'un engagement clair, ouvrant la voie à des améliorations tangibles.

Nous avons concentré nos efforts sur nos requêtes les plus essentielles autour des 4 piliers : usager, humain, organisation et technologie.

Usager

Le service public est avant tout un service au public. Pour répondre efficacement aux besoins diversifiés de nos usagers, nous devons mettre en place une stratégie multicanale moderne et intégrée, assurant une expérience comparable et de qualité quel que soit le canal utilisé.

Ce que pensent nos partenaires :

« Il s'agira ainsi de transitionner vers une administration systématiquement proactive, qui informe citoyens et entreprises de leurs droits et devoirs » - **UWE**

« Généraliser la technique du Fonds d'investissement avec droit de tirage à l'ensemble des départements ministériels de la Région et stopper les appels à projets tous azimuts. » - **UVCW**

« La réduction du non-recours aux droits passe également par le maintien de « guichet humain » en sus de la digitalisation qui, si elle convient à certains, exclut d'autres des droits. » - **RWLP**

Nous devons aussi améliorer la coordination et l'harmonisation des stratégies et des processus entre le SPW et les OIP, afin de garantir une gestion des services publics plus cohérente et efficace. Parallèlement, la simplification et l'accessibilité des démarches administratives (et les textes juridiques dont elles découlent) restent une priorité absolue.

En plaçant la voix de l'usager au cœur de notre approche, notre objectif est de faire de chaque interaction avec l'administration une expérience positive et inclusive. Chaque service doit être conçu par et pour l'usager, garantissant des services adaptés à ses besoins et attentes.

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

1

Actuellement, la diversité et le manque d'intégration des canaux de communication de la Wallonie avec ses usagers créent une expérience usager fragmentée et incohérente. Cette situation engendre inefficacité et insatisfaction, nuisant à la qualité des services offerts.

Nous demandons au Gouvernement de **déployer une stratégie multicanale moderne, intégrée et adaptée à nos publics-cibles**, à travers tous les canaux (digital, téléphonique et physique). Cette stratégie devra intégrer les dernières avancées technologiques et refléter les dynamiques actuelles de notre société.

Nous offrirons une expérience usager comparable, indépendamment du canal choisi par l'utilisateur. Nous garantirons de la sorte un service efficace, accessible et inclusif, répondant aux attentes et aux besoins diversifiés de nos catégories d'utilisateurs.

Déployer une stratégie multicanale

2

Nous sommes confrontés aujourd'hui à un foisonnement de sites web qui complexifie l'accès à l'information, entraîne des difficultés de mise à jour et un manque de cohérence dans notre communication. Cela rend l'expérience utilisateur peu fluide et pénalise notre efficacité.

Nous demandons au Gouvernement de procéder à une **rationalisation des sites web**, portails et plateformes et à une centralisation de sa communication digitale autour du portail « Wallonie.be ». Cette centralisation permettra de clarifier l'accès à l'information et d'améliorer la gestion et la mise à jour des contenus.

Nous garantirons une communication digitale cohérente et efficace. Cet effort inclura la mise à jour régulière et la qualité des contenus, tout en améliorant l'accessibilité et l'expérience utilisateur ainsi que notre efficacité.

Rationaliser la communication digitale

3

La configuration actuelle des front-ends du SPW ne répond pas suffisamment aux besoins variés de nos usagers, entraînant des difficultés d'utilisation et une expérience utilisateur sous-optimale. La digitalisation des démarches administratives n'a pas toujours été suffisamment pensée du point de vue de l'utilisateur, ce qui nuit à l'efficacité et à l'accessibilité des services en ligne.

Nous demandons au Gouvernement de **soutenir la création et la centralisation de « front-ends » spécifiques pour chaque type d'utilisateurs**, conçus par et pour eux en amont de la digitalisation des démarches, au travers par exemple de « MaWallonie » et du « Guichet des Pouvoirs Locaux », afin de garantir des services numériques intuitifs, accessibles et adaptés aux besoins spécifiques de chaque groupe d'utilisateurs.

Nous créerons des parcours numériques qui amélioreront l'expérience utilisateur, en facilitant l'accès et l'utilisation des services en ligne. Cela nous permettra de rendre nos services numériques plus inclusifs, efficaces et centrés sur l'utilisateur, améliorant ainsi la qualité de l'interaction entre l'administration et les citoyens.

Créer et centraliser des front-ends par type d'utilisateur

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

4

Malgré les avantages de la digitalisation, une partie de la population a besoin ou préfère des interactions humaines. Actuellement, le manque de points de contact humains de proximité et la répartition inégale de ceux-ci créent des lacunes dans l'accès aux services pour certains usagers, en particulier dans les zones moins desservies.

Nous demandons au Gouvernement de **renforcer les canaux humains de proximité** en s'appuyant sur les Espaces Wallonie, les Espaces Publics Numériques et d'autres guichets (logement, énergie, etc.). En outre, nous souhaitons étendre ce réseau en intégrant des guichets tiers via des partenariats innovants, avec les OIP, les communes et d'autres niveaux de pouvoirs.

Nous offrirons un accès plus équitable aux services publics pour tous les citoyens à travers un meilleur maillage des lieux d'accueil sur le territoire wallon. Cette démarche contribuera à une meilleure accessibilité des services et renforcera la proximité de l'administration.

Renforcer les canaux humains de proximité

5

Les usagers du SPW sont actuellement confrontés à une diversité déroutante de numéros de contact et de canaux de service. Cette multiplicité entraîne non seulement une expérience utilisateur fragmentée mais beaucoup d'inefficacité dans le chef de l'administration.

Nous demandons au Gouvernement de **renforcer tant le guichet téléphonique unique des citoyens, que celui des entreprises**. Plus globalement, nous demandons également **une meilleure articulation entre les numéros existants et une optimisation des services de première et seconde lignes**.

Nous améliorerons l'expérience usager, en optimisant l'efficacité des interactions par téléphone avec le SPW et les OIP. Cela se traduira par une communication plus claire et un service plus rapide et intuitif, garantissant que chaque interaction soit fluide et efficace.

Améliorer les guichets téléphoniques

6

Actuellement, les usagers du SPW se heurtent à des démarches juridiques et administratives complexes, opaques et parfois inadaptées, dues souvent à un manque d'harmonisation et de standardisation des processus métiers. Cette situation entrave non seulement la compréhension et l'efficacité des interactions, mais diminue également la satisfaction générale des usagers.

Nous demandons au Gouvernement de **poursuivre la simplification, la mutualisation et la dématérialisation des démarches juridiques et administratives** en s'appuyant systématiquement sur des parcours usagers et collaborateurs optimisés, afin de réduire les barrières administratives et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Le principe de confiance et du « only once » guideront les travaux de simplification.

Nous proposerons des démarches plus simples, faciles et transparentes, adaptées aux besoins de nos publics-cibles et en phase avec le fonctionnement actuel de notre société. Cette approche contribuera à améliorer la qualité de nos services, menant ainsi à une administration publique plus dynamique et réactive et à une confiance accrue de la part de nos usagers.

Simplifier, mutualiser et dématérialiser les démarches administratives

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

7

Aujourd'hui, les usagers sont confrontés à des obstacles significatifs dans l'accès à leurs droits, limitant leur capacité à bénéficier pleinement des aides et protections prévues. Cette situation crée une inégalité dans l'accès aux avantages sociaux, mettant en péril le principe d'équité et d'accessibilité pour tous.

Nous demandons au Gouvernement de **saisir toutes les opportunités d'automatisation des droits des usagers**, de personnaliser les démarches et de diminuer les charges administratives, pour réduire les obstacles bureaucratiques et faciliter l'accès aux services essentiels par tous les ayants-droits.

Cela se traduira par une diminution de la fracture entre les citoyens, un accès plus équitable aux avantages sociaux, une amélioration notable de l'expérience usager et un renforcement de la confiance envers l'administration.

Automatiser les droits

8

La gestion des subventions au sein du SPW souffre d'une absence de standardisation dans les procédures et processus, résultant en une variété de pratiques qui sèment la confusion parmi les usagers. Cette situation est exacerbée par un usage excessif des appels à projets, souvent employés dans des contextes inappropriés.

Nous demandons au Gouvernement de **rationaliser et de standardiser la gestion des subventions** à travers la définition de macro-processus standards et cohérents. Nous plaçons également en faveur d'une logique de droits de tirage au lieu d'un recours systématique aux appels à projets.

Nous mettrons en œuvre ces réformes de manière efficace pour assurer une allocation des ressources plus juste et équitable, facilitant la résolution des problématiques publiques et encourageant l'innovation de manière plus stratégique et ciblée.

Rationaliser et standardiser la gestion des subventions

Notre contexte

9

Actuellement, le SPW et les OIP n'ont pas de stratégie cohérente et harmonisée en matière de gestion de la relation usager et ne partagent pas entre eux leurs expériences et meilleures pratiques. En conséquence, les usagers se retrouvent face à des services inégaux et des pratiques disparates selon les administrations, ce qui peut mener à une expérience inconsistante et frustrante.

Adopter un « code de l'information et de la relation usager »

Nos requêtes

Nous demandons au Gouvernement d'**adopter un « code de l'information et de la relation usager »** qui standardiserait les pratiques et fournirait un cadre commun pour améliorer la gestion de la relation usager. Il aiderait à uniformiser l'approche des administrations envers les usagers, assurant une meilleure cohérence et qualité de service. Le partage constant des expériences et des bonnes pratiques à travers les administrations permettra aussi de soutenir cette approche.

Nos engagements

Nous assurerons une gestion de la relation usager plus cohérente et efficace, tout en tenant compte des retours d'expérience et des meilleures pratiques partagées entre les différentes administrations. Cet engagement se traduira par une amélioration continue de nos services renforçant la confiance et la satisfaction de nos usagers.

10

Les usagers ne sont pas toujours activement écoutés, ce qui mène à une méconnaissance de leurs besoins et de leurs préoccupations, générant un sentiment de déconnexion et érodant la confiance des citoyens envers l'administration. Ce manque d'écoute et d'intégration des retours des usagers crée une barrière à la confiance et à l'efficacité des services.

Écouter les usagers et intégrer leurs retours

Nous demandons au Gouvernement de **s'engager dans une écoute active et significative des usagers**. Il est essentiel que leurs retours, recueillis à travers les études de satisfaction, la gestion des plaintes et d'autres outils de mesure, soient **intégrés de manière proactive dans l'élaboration et l'ajustement des politiques publiques**. Une telle approche garantira que les services et les politiques soient conçus en tenant compte des besoins réels et des attentes des citoyens.

Nous pourrions utiliser les retours des citoyens comme un guide pour l'amélioration continue de nos services. Cet engagement renforcera la confiance des usagers envers l'administration, en leur montrant que l'écoute de leurs opinions et besoins sont des éléments clés de l'amélioration des services publics.



Humain

Ce que pensent nos collaborateurs :

« La culture digitale est un enjeu clé auquel il faut répondre en proposant notamment des parcours de formation digitale. » - **Manager du SPW**

« Nous devons attirer, fidéliser et susciter l'engagement au sein d'un système moderne de gestion des carrières. »
- **Manager du SPW**

« Maîtriser l'affectation de nos ressources est essentiel. » - **Manager du SPW**

Le monde du travail oblige les institutions à repenser radicalement leurs manières de travailler. Il est de plus en plus difficile d'attirer, d'engager et de conserver des talents.

L'heure est venue d'envisager une réforme globale et cohérente du Code de la fonction publique. Cette réforme devrait notamment refléter un nouvel équilibre dans notre relation avec le Gouvernement, axé sur une plus grande délégation, responsabilisation et autonomie mais aussi répondre aux enjeux actuels du monde du travail et des différents organismes publics.

Nous sommes également déterminés à guider nos collaborateurs à travers la transition numérique. Cela implique de les doter des compétences, des outils et du soutien nécessaires pour qu'ils puissent s'épanouir dans un environnement en mutation.

Enfin, le SPW aspire à être un modèle en matière de développement durable, notamment en adoptant une politique immobilière et de mobilité exemplaire. Chaque étape de cette transformation est une occasion d'approfondir notre engagement envers nos collaborateurs et par extension, envers les citoyens wallons.

Notre contexte

1

Nos collaborateurs sont la clé de voûte de notre institution. Cependant, dans un marché du travail de plus en plus compétitif, il devient difficile de rendre notre institution suffisamment attrayante pour les talents. Notre capacité à attirer, fidéliser et engager pleinement nos collaborateurs est entravée par une proposition de valeur qui peine à se démarquer dans un marché saturé. Cette situation est extrêmement préoccupante car elle impacte directement la capacité de l'administration à fournir des services publics de qualité et entrave notre processus de transformation. Nous devons impérativement évoluer pour devenir un employeur moderne et attractif, capable de répondre aux exigences actuelles et futures du marché de l'emploi.

Réformer le Code de la fonction publique

Nos requêtes

Nous demandons au Gouvernement d'**entreprendre une réforme globale du Code de la fonction publique** au travers d'un socle de base avec une mise en œuvre continue en lien avec les évolutions du monde du travail et les spécificités de chaque organisme public. Cela inclut l'harmonisation du cadre réglementaire pour les contractuels et les statutaires, l'optimisation des processus de recrutement et d'accèsion, la révision du processus d'évaluation, la facilitation des dispositifs de mobilité et de mutation, la valorisation des diplômes et de l'expérience acquise, ainsi que de nouveaux trajets de carrières et un package salarial plus attractif. Globalement, le code devrait offrir une plus grande délégation, flexibilité et responsabilisation à l'administration. Nous souhaitons aussi pouvoir offrir un emploi après des formations ou stages.

Nos engagements

Nous transformerons le SPW en un employeur de choix, en mettant en œuvre des politiques de gestion des talents alignées tant sur les aspirations professionnelles et personnelles de nos collaborateurs que sur les besoins de l'organisation. Ces politiques assureront la présence de la bonne personne au bon moment et au bon endroit. En résultat, notre administration deviendra plus agile, réactive et capable de s'adapter aux changements. Elle relèvera efficacement les défis à venir et pourra répondre de manière pertinente aux besoins en constante évolution de tous les bénéficiaires wallons. Notre but ultime est de créer un environnement de travail où chaque collaborateur se sent valorisé, soutenu et pleinement engagé.

2

Nous nous heurtons aujourd'hui à des contraintes trop lourdes dans la gestion du personnel et des moyens budgétaires, qui limitent sérieusement notre capacité à répondre aux besoins changeants et urgents de l'administration. Notre marge de manœuvre est trop étroite sur toute une série d'actions, nous empêchant d'adapter nos ressources de manière efficace et opportune en fonction des priorités et des exigences en constante évolution. Face à cette situation, nous soulignons l'urgence d'une plus grande délégation de pouvoir, permettant ainsi une gestion plus autonome et responsable.

Nous demandons au Gouvernement de **confier davantage d'autonomie au SPW** dans le choix des profils de fonction et de compétences et des régimes juridiques (contractuels ou statutaires). Cette autonomie devrait s'étendre à l'affectation du personnel et des moyens budgétaires au travers d'un **mécanisme innovant de financement des plans de personnel** qui permet à la fois la poursuite des missions essentielles du SPW, la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement et les objectifs éventuels d'économie. De plus, nous plaçons pour **une plus grande délégation de pouvoir dans la gestion de certains dispositifs internes et la nomination des fonctions d'encadrement**. Les responsables d'administration doivent pouvoir participer à la désignation et à l'évaluation de leurs N-1 et désigner leurs N-2 et N-3.

Nous utiliserons de manière responsable et efficace les ressources qui nous seront confiées. Nous assurerons une gestion stratégique et réactive, en alignant nos actions avec les objectifs politiques et administratifs. Les décisions prises seront guidées par l'urgence et la priorité des missions, en maintenant un rapportage régulier et transparent avec le Gouvernement. Cet engagement renforcera la confiance et la collaboration entre le SPW et le Gouvernement, conduisant à une meilleure réalisation des projets et à une amélioration des services publics pour les citoyens wallons.

Donner plus d'autonomie dans les matières RH

Notre contexte

3

L'évolution rapide vers un environnement de travail numérique présente un défi crucial pour l'administration publique. La digitalisation et l'intégration croissante de l'intelligence artificielle transforment la nature même de nombreuses fonctions, rendant obsolètes certaines compétences tout en exigeant de nouvelles. Cette transformation n'est pas seulement technique ; elle implique une évolution culturelle majeure. Sans une adaptation proactive, l'administration risque de rester en retrait par rapport aux avancées technologiques, impactant sa capacité à offrir des services publics efficaces.

Nos requêtes

Nous demandons au Gouvernement de **soutenir la transition digitale des collaborateurs du SPW**. Cela inclut le développement et l'amélioration des compétences numériques de nos collaborateurs, en adéquation avec les changements sociétaux et les exigences d'une fonction publique moderne. Il est essentiel de fournir des formations adaptées, des outils de pointe et un soutien continu pour accompagner nos collaborateurs dans cette transition, y compris en les aidant à s'orienter vers de nouvelles possibilités de carrière ou de nouveaux rôles en cas de besoin. Il est essentiel que chaque collaborateur puisse se repositionner avec succès dans ce paysage numérique en évolution.

Nos engagements

Nous intégrerons les nouvelles technologies dans nos processus de travail et promulguerons une culture d'apprentissage continu et d'innovation parmi nos collaborateurs. Nous pourrons ainsi embrasser pleinement la culture digitale. En cultivant des compétences numériques et en adaptant nos pratiques de travail, nous pourrons garantir que notre administration reste pertinente, agile et apte à répondre aux besoins changeants de la société. Cette transformation nous permettra d'offrir des services publics plus efficaces, accessibles et en phase avec l'ère numérique.

Soutenir la transition digitale des collaborateurs

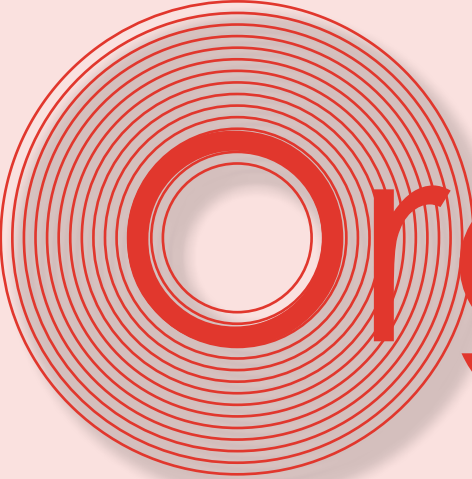
4

Le SPW s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de responsabilité sociétale, avec d'une part la publication d'un rapport de responsabilité sociétale et d'autre part un plan de développement durable pour la gestion interne de son organisation. Cependant, les progrès sont encore insuffisants pour que le SPW puisse jouer un rôle d'exemple et être crédible vis-à-vis des normes imposées au secteur privé.

Nous demandons au Gouvernement de **soutenir la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociétale du SPW**, afin qu'il puisse jouer un rôle de modèle et être à la hauteur des engagements affichés par la Wallonie en la matière. Cela implique notamment une politique de mobilité efficace et adaptée, une stratégie immobilière patrimoniale cohérente et ambitieuse, une rénovation exemplaire des bâtiments existants et l'application rigoureuse de certaines législations environnementales.

Nous rénoverons nos bâtiments selon une stratégie immobilière cohérente, adopterons des pratiques de mobilité durable et respecterons scrupuleusement les législations environnementales. Cette approche fera de nous un modèle en matière de développement durable, renforçant notre crédibilité et notre rôle de leader dans la promotion de pratiques durables au sein de la société wallonne.

Renforcer la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociétale



Organisation

Ce que pensent nos partenaires :

« Il s'agit ainsi d'activer des partenariats dans les relations entre les ministres et les administrations pour créer de la confiance de façon pérenne. » - UWE

« Assurer l'exemplarité des pouvoirs publics en matière d'achats circulaires, durables, sociaux et solidaires. » - CANOPEA

« Les différents plans stratégiques régionaux devront être rassemblés, harmonisés et arbitrés au sein d'un plan stratégique régional unique structurant une série extrêmement réduite de portefeuilles cohérents et pérennes de politiques publiques. » - UWE

Le SPW doit poursuivre sur sa lancée et poursuivre son évolution organisationnelle pour appuyer efficacement les politiques régionales et exercer ses missions au quotidien.

Pour y parvenir, nous avons besoin d'une vision limpide du Gouvernement, déclinée en contrats et plans d'action aux contours nets pour éviter les chevauchements.

Nous prôtons également une coopération sans faille et une clarification des rôles entre les opérateurs régionaux, ainsi que des compétences ministérielles alignées avec les services à délivrer aux usagers.

Notre gouvernance doit être dynamique et réactive, capable de décisions rapides et efficaces, appuyée par des ressources stratégiquement distribuées et un reporting adapté et intégré. Cette transformation inclut l'optimisation des processus métiers. Cela nous permettra de poursuivre notre trajectoire vers une administration capable d'anticiper et de s'adapter.

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

1

La Wallonie peine souvent à traduire efficacement et rapidement les orientations de la Déclaration de Politique Régionale en actions concrètes. Par ailleurs, elle fait face à un défi majeur en matière de gestion stratégique, avec l'existence d'une centaine de plans ou stratégies sur divers sujets, souvent en chevauchement. Cette prolifération crée une complexité excessive et un manque de clarté qui entrave le développement et le progrès régional.

Nous demandons au Gouvernement de **convertir rapidement la Déclaration de Politique Régionale en objectifs et en priorités clairs et actionnables**, tout en préservant une flexibilité face aux changements contextuels. Il est nécessaire par ailleurs de **rationaliser le nombre de plans stratégiques**, en veillant à ce qu'ils s'appuient sur les fondations des initiatives antérieures, qu'ils soient reliés entre eux et prévoient suffisamment de temps pour la mise en œuvre.

Nous accélérerons la mise en application des orientations politiques, garantissant que chaque initiative stratégique s'aligne avec les objectifs de la DPR tout en restant flexible. En rationalisant notre portefeuille de plans, nous augmenterons notre efficacité opérationnelle, menant à des politiques plus cohérentes et à une administration wallonne plus dynamique et proactive.

Convertir rapidement la DPR en objectifs et priorités

2

La gouvernance actuelle de la Wallonie souffre d'un manque d'efficacité en raison d'une adéquation insuffisante entre les compétences ministérielles et le modèle de livraison des services des administrations. Cela limite la capacité des cabinets à piloter efficacement les politiques publiques, car leurs champs d'action se chevauchent parfois et l'expertise des administrations leur est offerte de manière fragmentée.

Nous demandons au Gouvernement d'**organiser les compétences ministérielles de manière cohérente** afin de permettre une collaboration plus étroite et plus fructueuse entre les cabinets et les administrations, en s'appuyant sur l'expertise de ces dernières. Une telle approche garantira une mise en œuvre plus efficace des politiques publiques.

Nous soutiendrons activement les cabinets dans le pilotage des politiques publiques. Nous mettrons à disposition notre expertise et nos compétences pour assurer leur réussite. De cette façon, nous améliorerons l'efficacité globale de la gouvernance et contribuerons à l'atteinte des objectifs stratégiques de la Wallonie.

Organiser les compétences ministérielles de manière cohérente

3

Le processus de nomination du top management du SPW se heurte à des retards qui entravent la capacité de l'administration à agir rapidement et efficacement. Les postes de management clés restent vacants ou sont pourvus tardivement, ce qui freine notre dynamique de prise de décision et notre réactivité face aux défis urgents.

Nous demandons au Gouvernement d'**accélérer la nomination du top management** dès l'entame de la législature. Il est impératif que ces rôles soient occupés sans délai pour permettre une direction cohérente et une mise en œuvre stratégique des politiques publiques.

Avec un top management en place rapidement, nous instaurerons une culture de leadership réactif et proactif. Cela nous permettra de répondre avec agilité aux besoins de l'administration et d'atteindre nos objectifs stratégiques avec plus d'efficacité.

Accélérer la nomination du top management

Notre contexte

4

Sous cette législature, le Contrat d'administration (véritable feuille de route de l'administration) n'a été validé par le Gouvernement qu'en novembre 2021, soit près de 18 mois après l'installation du Comité stratégique du SPW. Cette situation a laissé un délai de deux années seulement pour activer et exécuter nos stratégies.

Nos requêtes

Nous demandons au Gouvernement de **réduire le délai d'adoption du Contrat d'administration à 9 mois** pour accélérer la planification et l'exécution des stratégies du Gouvernement et de l'administration. Il est aussi crucial que **les contrats des différentes entités administratives soient élaborés de façon concertée** pour assurer leur parfaite articulation.

Nos engagements

Cela nous permettra de mieux répondre aux exigences de la DPR, contribuant ainsi à une administration publique plus performante et alignée sur les objectifs politiques régionaux. De plus, l'élaboration concertée des contrats renforcera l'alignement stratégique dans la mise en œuvre des objectifs politiques.

Diminuer le délai d'adoption du Contrat d'administration

5

Même si la DPR établit des orientations claires pour chacun des domaines de compétence de la Wallonie, il existe actuellement un manque de cohérence dans la déclinaison de ces orientations au sein des différentes entités chargées de les mettre en œuvre, créant des obstacles à la réalisation harmonieuse des politiques publiques et à l'atteinte des objectifs régionaux.

Nous demandons au Gouvernement d'**établir des organes de gouvernance efficaces** afin de renforcer l'alignement entre la DPR et les actions de l'ensemble des opérateurs régionaux. Ces organes, réunissant le SPW et les OIP ainsi que les ministres concernés, devraient se rencontrer régulièrement pour définir, suivre et adapter les politiques en fonction des besoins évolutifs. Les cabinets devraient présider et piloter ces organes.

Nous collaborerons activement et efficacement avec les différentes parties prenantes pour assurer un alignement stratégique avec les objectifs de la DPR. Cela renforcera notre capacité à répondre aux exigences de la DPR et à réaliser les objectifs politiques régionaux, améliorant ainsi l'impact de l'administration publique wallonne.

Établir des organes de gouvernance cross-administrations efficaces

6

Durant cette législature, nous avons peiné à assumer de front la gestion du Plan de relance wallon et nos missions structurelles. De plus, le détachement fréquent des agents de leurs missions essentielles détourne des ressources cruciales de leurs objectifs premiers, ce qui nuit à la performance globale du SPW.

Nous demandons au Gouvernement d'**intégrer les administrations dans chaque phase du cycle de vie des politiques publiques** afin de pouvoir anticiper les décisions et faire en sorte que l'administration puisse en assurer l'exécution. En outre, nous demandons au Gouvernement de **compenser intégralement le détachement des agents de l'administration**.

Nous collaborerons avec les cabinets pour faciliter une prise de décision éclairée, en fournissant des analyses pertinentes et des prévisions précises qui aideront à anticiper les enjeux et les défis de la mise en œuvre. Parallèlement, nous pourrions rester concentrés sur nos objectifs principaux et nos missions structurelles.

Inclure les administrations dans le cycle de vie des politiques publiques

Notre contexte

7

L'élaboration des politiques publiques recourt de manière beaucoup plus fréquente à la consultation des citoyens et parties prenantes. Néanmoins, il est constaté que la participation est parfois davantage organisée pour donner une image positive que pour réellement intégrer les contributions des citoyens. De plus, l'expertise en matière de participation est dispersée à travers le SPW, ce qui entraîne une absence de cohérence et d'efficacité dans ces démarches. Cette situation nuit à la confiance des citoyens et des parties prenantes dans les institutions publiques.

Poursuivre la consultation et la participation

8

Nous faisons face à des défis importants en matière de gestion financière et comptable. Actuellement, il existe un manque de cohérence dans les budgets régionaux et une complexité excessive dans la structure budgétaire ainsi que dans les processus de gestion. Cette situation complique les efforts visant à maintenir une comptabilité précise et transparente. Les usagers expriment par ailleurs des préoccupations majeures concernant les délais de paiement prolongés. Ces problématiques impactent non seulement la satisfaction des usagers mais aussi la transparence et l'efficacité de notre gestion financière.

Simplifier et optimiser les processus de gestion budgétaire et comptable

Nos requêtes

Nous demandons au Gouvernement de **poursuivre les efforts de consultation et de participation des citoyens et des parties prenantes** (tels que les partenaires sociaux et environnementaux) **et d'adopter une charte de la participation**. Cette charte devrait définir les conditions indispensables pour garantir la qualité et l'authenticité des exercices participatifs. Parallèlement, nous envisageons la création d'un réseau d'experts en participation au sein des différentes entités du SPW et des OIP, chargé de conseiller et de capitaliser sur les connaissances et les résultats des diverses initiatives participatives menées par les pouvoirs publics.

Nous demandons au Gouvernement de **simplifier et d'optimiser les processus de gestion budgétaire et comptable** pour le SPW, depuis la définition des budgets jusqu'à la comptabilisation et la liquidation des pièces de dépenses, en passant par les mécanismes de réallocation. Cela implique aussi de clarifier les rôles et responsabilités de tous les acteurs et de **simplifier et de renforcer la cohérence de la maquette budgétaire régionale**. En outre, il conviendrait de répartir les engagements budgétaires plus équitablement sur l'année. Enfin, nous recommandons la **mise en place d'une comptabilité consolidée pour le SPW, les cabinets et les organismes régionaux majeurs**, afin de garantir une gestion transparente et unifiée des finances wallonnes.

Nos engagements

Nous intégrerons activement les principes et les directives de la charte de la participation dans nos processus de consultation. Nous collaborerons étroitement avec le réseau d'experts en participation pour améliorer la qualité et la pertinence de nos exercices participatifs. Cet engagement permettra de renforcer la confiance des citoyens et des parties prenantes dans nos démarches et d'assurer que leurs contributions soient efficacement intégrées dans la formulation des politiques publiques.

Nous pourrions réduire significativement les délais de paiement, accroître la transparence et l'efficacité de notre gestion financière et répondre de manière plus efficace aux attentes des usagers. Nous nous engagerons également à intégrer le suivi des dépenses comme outil fondamental de notre manière de travailler, garantissant une gestion rigoureuse et un contrôle accru des finances publiques. Cela contribuera directement à une meilleure gestion des deniers publics, en assurant une utilisation judicieuse et responsable des fonds.



Technologie

Ce que pensent nos partenaires :

« L'interopérabilité doit être garantie et effective avec toutes les sources authentiques nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques, en ce compris les sources authentiques régionales. » - **UVCW**

« Appliquer le principe du « Only Once » au sein de toutes les administrations, impliquant que les indépendants et PME ne doivent fournir leurs données aux administrations publiques qu'une seule fois. » - **UCM**

« La Wallonie doit aussi élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de données [(avec un rôle clair des autorités par rapport au privé), inclure dans cette action la création d'initiatives en matière d'espaces de données] et veiller à ce que la Région soit bien connectée aux espaces de données développés dans les autres Régions et au niveau européen. » - **AGORIA**

Dans un monde où la digitalisation et l'innovation technologique sont essentielles, le pilier technologique du SPW joue un rôle de soutien tout à fait crucial pour les trois autres piliers.

Nous avons besoin d'une stratégie de digitalisation globale, alignée avec les politiques régionales et soutenue par un investissement massif et adéquat.

Nous n'y parviendrons pas non plus sans une gouvernance organisationnelle et budgétaire centralisée et efficace. Ces éléments sont fondamentaux pour développer une architecture technologique interconnectée et interopérable, pour maximiser l'exploitation et la valorisation des données et renforcer notre sécurité informatique.

De cette façon, nous aspirons à positionner le SPW comme un leader en matière de technologie publique, agile et innovant dans un monde en constante évolution.

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

1

Actuellement, le gouvernement tend à privilégier le soutien des aspects les plus visibles de la digitalisation, négligeant les démarches, les capacités et les processus moins apparents qui pourraient pourtant accroître significativement l'efficacité du SPW. Cette approche partielle entrave le développement d'une digitalisation intégrée et inclusive, essentielle à la fois pour les citoyens, les entreprises et l'efficacité des politiques publiques.

Nous demandons au Gouvernement de **soutenir de manière franche, globale et durable la transformation digitale du SPW**. Cela implique un soutien aux initiatives numériques qui vont au-delà des solutions évidentes, pour inclure des démarches et des capacités qui accélèrent l'exécution des politiques publiques, réduisent le « time-to-market » et exploitent les données pour faciliter des prises de décisions éclairées.

Nous mettrons en œuvre une digitalisation plus intégrée et inclusive, répondant de bout en bout aux besoins des citoyens et des entreprises. Nous nous efforcerons d'optimiser l'exécution des politiques publiques et d'accélérer le traitement des services, en utilisant la technologie comme un moyen de répondre efficacement aux attentes de la société et aux exigences des différents publics.

Soutenir la transformation digitale

2

Le SPW et les OIP ne disposent pas aujourd'hui d'une architecture de service qui soit interopérable et interconnectée. Les usagers subissent directement ces inefficiences à travers une multitude de sites web et de processus non synchronisés, ce qui réduit considérablement la qualité de leur interaction avec l'administration.

Nous demandons au Gouvernement de **soutenir la mise en place d'une architecture de service interopérable et interconnectée entre le SPW et les OIP**. Elle permettra une expérience digitale fluide à travers une centralisation des portes d'entrée conçues par et pour l'utilisateur en amont de la digitalisation des démarches.

Nous synchroniserons nos plateformes digitales pour offrir des services intuitifs et centrés sur les besoins spécifiques de chaque public-cible, garantissant que la numérisation des services renforce la qualité de l'interaction avec l'administration à travers une expérience utilisateur cohérente et efficace.

Favoriser une architecture de service interopérable et interconnectée

3

Le nombre important de technologies et d'applications différentes, parfois développées pour répondre à des besoins similaires mais exprimés par des métiers différents, ont abouti à un système d'information extrêmement complexe à gérer étant donné le nombre de technologies et d'applications concernées.

Nous demandons au Gouvernement de **renforcer le déploiement de plateformes transversales autour des macroprocessus** (subsidier, autoriser, contrôler, acheter, etc.) afin d'optimiser les coûts et la rapidité de service et de capitaliser ces éléments lors de l'élaboration de nouveaux dispositifs, en vue de veiller à une convergence des conditions de délivrance des services et dispositifs administratifs.

Nous mettrons en place des plateformes transversales de bout en bout pour les principaux domaines de services offerts par l'administration afin de répondre aux besoins des usagers dans des délais acceptables et à un coût maîtrisé.

Renforcer le déploiement de plateformes transversales

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

4

La digitalisation des processus RH au sein du SPW n'est pas encore complète. Actuellement, l'absence d'une solution informatique intégrée en RH limite l'efficacité et l'optimisation des ressources humaines, impactant les services aux membres du personnel.

Nous demandons au Gouvernement de **poursuivre la digitalisation des processus RH et le développement d'outils digitaux RH** au sein du SPW, notamment au travers d'une solution informatique intégrée RH qui pourrait être étendue aux OIP dans une optique de mutualisation.

Nous améliorerons la gestion du personnel, augmenterons la satisfaction des collaborateurs et optimiserons les processus internes, contribuant ainsi à une meilleure efficacité organisationnelle du SPW et potentiellement des OIP.

Accélérer la digitalisation des processus RH

5

Comme toute organisation, le SPW fait face à un défi significatif en matière de gestion des données. Bien que disposant d'une quantité importante d'informations, ces dernières ne sont ni standardisées ni interopérables, ce qui réduit leur potentiel d'exploitation pour la définition des politiques publiques. Cette lacune compromet notre capacité à appuyer efficacement les décisions gouvernementales et à répondre aux besoins des citoyens et entreprises wallonnes.

Nous demandons au Gouvernement de **faire de l'administration un centre de référence de la donnée**, capable d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies comme le big data et l'IA et de soutenir le déploiement d'un «portail» data.wallonie.be et de référentiels uniques (passports entreprises, registre des bâtiments, etc.). Nous demandons aussi que le Gouvernement s'appuie sur l'expertise et les données du SPW pour les politiques publiques.

Nous nous engagerons à standardiser, documenter et à rendre nos données publiques, interopérables, à faciliter leur utilisation dans le cadre des politiques publiques et leur valorisation pour les citoyens et entreprises. Cette démarche permettra de maximiser l'utilisation des données, d'optimiser la prise de décision et de renforcer la capacité du SPW à servir de guide et de conseil expert dans l'élaboration des politiques publiques.

Positionner le SPW comme centre de référence de la donnée

6

Le SPW fait face à des risques croissants en matière de sécurité de l'information et des systèmes informatiques. Une faille de sécurité pourrait avoir des répercussions graves, non seulement sur la protection des informations sensibles mais aussi sur la réputation de l'administration auprès du public.

Nous demandons au Gouvernement de **mettre la sécurité des systèmes d'information en priorité absolue**. Il est impératif de soutenir le renforcement des dispositifs de sécurité et la mise en conformité avec les nouveaux règlements et directives européens en matière de cybersécurité et de protection des données.

Nous protégerons efficacement nos infrastructures numériques contre les intrusions et les attaques, maintiendrons la confidentialité des données sensibles et préserverons la confiance des citoyens dans nos services numériques.

Prioriser la sécurité des systèmes d'information

Notre contexte

Nos requêtes

Nos engagements

7

Le SPW est entravé par des investissements insuffisants et fragmentés dans le domaine de la digitalisation et par de lourdes procédures budgétaires. En outre, le financement par ministre et par projet n'encourage pas les métiers à consacrer des moyens adéquats à la gestion du cycle de vie des solutions applicatives.

Nous demandons au Gouvernement d'**adopter une gouvernance budgétaire collégiale et flexible pour la digitalisation**, qui autorise des transferts rapides et fluides entre les budgets des métiers et le budget du SPW Digital.

Nous développerons les compétences et les processus permettant de répondre aux besoins des usagers par la mise à disposition rapide de nouvelles solutions applicatives, accélérerons l'adoption de solutions innovantes et assurerons une gestion de l'ensemble du cycle de vie de nos systèmes d'information.

Adopter une gouvernance budgétaire pour la digitalisation

8

Le SPW se trouve dans une position de dépendance vis-à-vis des prestataires privés de services et de solutions IT. Cette situation entrave notre capacité à opérer de manière agile et autonome. La propriété et le contrôle des applications, des données et des infrastructures sont essentiels face aux évolutions rapides du domaine technologique.

Nous demandons au Gouvernement de **mandater le SPW pour reprendre la maîtrise d'œuvre des applications essentielles** actuellement gérées par des prestataires dominants. Parallèlement, il est impératif de soutenir le développement et l'élargissement des compétences internes pour gérer efficacement ces technologies.

Nous assurerons une gestion proactive et souveraine de notre infrastructure technologique, assurant ainsi une plus grande agilité et une meilleure capacité à répondre aux besoins évolutifs de l'administration et des citoyens wallons.

Reprendre la maîtrise d'œuvre des applications

9

La procédure des marchés publics technologiques est extrêmement chronophage et complexe, constituant une charge administrative conséquente, particulièrement pour les entités moins équipées pour gérer ces démarches. Actuellement, un manque d'harmonisation et de mutualisation des marchés au sein du SPW engendre une inefficacité et retarde le déploiement des services technologiques nécessaires.

Nous demandons au Gouvernement de renforcer la capacité du SPW à **s'aligner sur des stratégies d'achats publics de services technologiques communes et plus efficaces**. Ces stratégies devraient viser à réduire les coûts et les délais, tout en allégeant la charge administrative associée aux marchés publics. De plus, elles devraient promouvoir les capacités de mutualisation, ce qui faciliterait la mise en place de services aux usagers de manière plus cohérente et intégrée.

Nous tirerons parti des économies d'échelle et de la standardisation pour améliorer nos services tout en réduisant la charge administrative. Cet engagement contribuera à un déploiement plus rapide et à une meilleure gestion des services technologiques, en ligne avec les attentes des usagers et les objectifs de performance et d'efficacité du SPW.

Adopter des stratégies d'achats publics de services technologiques

Usager

- 1 Déployer une stratégie multicanale
- 2 Rationaliser la communication digitale
- 3 Créer et centraliser des front-ends par type d'utilisateur
- 4 Renforcer les canaux humains de proximité
- 5 Améliorer les guichets téléphoniques
- 6 Simplifier, mutualiser et dématérialiser les démarches administratives
- 7 Automatiser les droits
- 8 Rationaliser et standardiser la gestion des subventions
- 9 Adopter un « code de l'information et de la relation usager »
- 10 Écouter les usagers et intégrer leurs retours

Humain

- 1 Réformer le Code de la fonction publique
- 2 Donner plus d'autonomie au SPW dans les matières RH
- 3 Soutenir la transition digitale des collaborateurs
- 4 Renforcer la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociétale

Organisation

- 1 Convertir rapidement la DPR en objectifs et priorités
- 2 Organiser les compétences ministérielles de manière cohérente
- 3 Accélérer la nomination du top management
- 4 Diminuer le délai d'adoption du Contrat d'administration
- 5 Établir des organes de gouvernance cross-administration efficaces
- 6 Inclure les administrations dans le cycle de vie des politiques publiques
- 7 Poursuivre la consultation et la participation
- 8 Simplifier et optimiser les processus de gestion budgétaire et comptable

Technologie

- 1 Soutenir la transformation digitale
- 2 Favoriser une architecture de service interopérable et interconnectée
- 3 Renforcer le déploiement de plateformes transversales
- 4 Accélérer la digitalisation des processus RH
- 5 Positionner le SPW comme centre de référence de la donnée
- 6 Prioriser la sécurité des systèmes d'information
- 7 Adopter une gouvernance budgétaire pour la digitalisation
- 8 Reprendre la maîtrise d'œuvre des applications
- 9 Adopter des stratégies d'achats publics de services technologiques



**Lionel
BONJEAN**

Directeur général
SPW Economie, Em-
ploi, Recherche

**Bénédicte
HEINDRICH**

Directrice générale
SPW Agriculture,
Ressources naturelles et
Environnement

**David
WATTECAMPS**

Directeur général
SPW Digital

**Jacques
MOISSE**

Directeur général f.f.
SPW Support

**Annick
FOURMEAUX**

Directrice générale
SPW Territoire, Logement,
Patrimoine, Energie

**Sylvie
MARIQUE**

Secrétaire générale

**Marco
ALIBONI**

Directeur général
SPW Intérieur et
Action sociale

**Stéphane
GUISSE**

Directeur général
SPW Finances

**Etienne
Willame**

Directeur général
SPW Mobilité et
Infrastructures



Conclusion

Nous espérons avoir transmis nos messages avec clarté et conviction. Notre engagement envers la Wallonie, ses citoyens, son secteur associatif, ses pouvoirs locaux et ses entreprises est absolu et nous possédons maintenant les leviers essentiels pour initier le changement nécessaire.

Nous aspirons à incarner plus qu'une administration exécutante à vos yeux. Nous voulons apparaître comme un partenaire stratégique essentiel, crédible et légitime, pleinement conscient de l'état du monde et déterminé à impulser un changement positif.

Bien sûr, nous reconnaissons aussi nos faiblesses que nous considérons comme autant d'opportunités d'amélioration. Nous sommes engagés dans une transformation et prêts à dépasser nos limites et à progresser. Mais pour y parvenir, nous avons besoin que le Gouvernement s'engage à nos côtés, investisse en nous, en notre vision et en notre potentiel.

Ensemble, nous pouvons défier les contraintes budgétaires et fournir des services publics efficaces et efficaces en phase avec les attentes des usagers. Nous sommes décidés à jouer pleinement notre rôle dans le redéploiement économique, environnemental et sociétal de la Wallonie. La clé de notre succès réside dans notre coopération.

Vous pouvez compter sur notre engagement total, mais nous devons pouvoir compter sur vous également.

EDIWALL