



Plan **stratégique** 2022-2024

« **Construire** l'économie de **demain**, au service des **consommateurs** & des **entreprises** »



SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie

.be



SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie

Rue du Progrès 50 – 1210 Bruxelles

N° d'entreprise : 0314.595.348



○ 0800 120 33 (numéro gratuit)



○ SPFEco



○ @spfeconomie



○ [linkedin.com/company/fod-economie](https://www.linkedin.com/company/fod-economie) (page bilingue)



○ [instagram.com/spfecoco](https://www.instagram.com/spfecoco)



○ [youtube.com/user/SPFEconomie](https://www.youtube.com/user/SPFEconomie)



○ economie.fgov.be

Éditrice responsable :

Séverine Waterbley

Présidente du Comité de direction

Rue du Progrès 50 – 1210 Bruxelles

Version internet

168-21

Plan **stratégique** 20**22**-20**24**



Contenu

Avant-propos.....	7
Introduction.....	8
1. Stratégie à long terme.....	10
1.1. Missions et tâches.....	11
1.2. Vision et valeurs	13
1.3. Analyse de l'environnement et des parties prenantes	15
1.3.1. Analyse de l'environnement	15
1.3.2. Analyse des parties prenantes.....	20
2. Stratégie de la législature.....	22
2.1. La mise en œuvre des exposés d'orientation politique	24
2.2. La mise en œuvre des missions principales.....	29
2.3. Gestion interne	35
2.4. Participation à la politique transversale	37
3. Plan de communication.....	38
4. Schéma des moyens	42
5. Engagements mutuels.....	54
5.1. Une concertation et des échanges d'informations	56
5.2. Un équilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles.....	56
5.3. Une évaluation et un suivi conjoints des résultats obtenus	58



Avant-**propos**

Ce plan stratégique est rédigé pour la période du 1^{er} janvier 2022 jusqu'à la fin de la 56^e législature. Il sera d'application jusqu'à la signature du prochain plan stratégique.

Le plan consolide la contribution du SPF Economie à la réalisation de l'accord gouvernemental du 30 septembre 2020 et des notes de politique générale de ses ministres. Le plan stratégique définit également les objectifs et identifie les activités récurrentes, la gestion interne et la contribution aux objectifs transversaux.

Les objectifs du plan stratégique seront concrétisés (annuellement) dans des plans opérationnels, y compris la contribution du SPF à la réalisation des déclarations gouvernementales des ministres.

Lors de l'élaboration de ce plan stratégique, j'ai estimé qu'il était important d'y impliquer toutes les parties prenantes du SPF, aussi bien internes qu'externes. En tant que service public fédéral, nous jouons le rôle de bâtisseur de pont entre la politique régionale d'une part et de la politique européenne et internationale d'autre part. En outre, nous devons pouvoir répondre aux besoins de nos différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des consommateurs ou des entreprises.

Le SPF Economie répond aux besoins actuels mais entend également se tourner vers l'avenir et souhaite participer à la construction de l'économie de demain. Le plan stratégique du SPF Economie ne peut réussir que si l'ensemble du personnel le soutient et trouve sa place au sein de la stratégie.

J'ai misé non seulement sur un processus participatif pour l'élaboration du plan stratégique mais aussi sur un plan de communication approfondi.

Grâce à ce plan stratégique, je souhaite donner un nouvel élan au SPF Economie afin d'améliorer et de faire progresser nos missions et nos rôles actuels.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Séverine Waterbley

Présidente du Comité de direction

Introduction



La crise de la Covid-19 a bouleversé nos vies et a mis en évidence nos limites et nos capacités. La pandémie nous a fait réfléchir à ce qui est important, à notre mode de vie, à notre société, à l'économie mondiale. Le virus a redéfini notre avenir. Il nous a offert des opportunités, des défis et la nécessité d'investir maintenant dans le monde de demain.

En raison de la crise de la Covid-19, notre société a été confrontée à de très nombreuses conséquences négatives. Des familles ont connu le deuil, le secteur des soins de santé était sous pression,...

En outre, la crise sanitaire a entraîné une crise économique, des entreprises ayant été forcées de fermer leurs portes. Le nombre de faillites en 2020 était certes inférieur à celui de 2019 (-32 %) et reste très faible en 2021 aussi, grâce aux différentes mesures mises en place par les pouvoirs publics. Parallèlement, de nouveaux entrepreneurs ont osé se lancer et notre population d'entreprises a cru avec 4 % en 2020. La récession économique qui a suivi la crise sanitaire a été un frein supplémentaire pour notre société : le commerce international en baisse et le manque de personnel temporaire dans les usines ont provoqué des problèmes d'approvisionnement et des ruptures de stock. Pourtant, l'économie est le moteur de notre prospérité, synonyme de qualité de vie et de progrès. La crise a souligné l'importance de la chaîne locale, mais également du commerce international. L'urgence de transformer notre économie en un écosystème résilient est soudainement devenue réelle.

Par ailleurs, la crise de la Covid-19 a été l'occasion de faire un grand pas en avant. Notre environnement a été numérisé. Nous entretenons des contacts sociaux et faisons nos courses en ligne. En raison de ce nouveau mode de vie, le Point de contact de l'Inspection économique a enregistré de très nombreux signalements (+31 % par rapport à 2019) qui concernaient principalement des fraudes et des pratiques commerciales déloyales sur internet ainsi que la non-livraison de marchandises. De même, un tiers des contrôles économiques étaient liés à la crise de la Covid-19.

Notre manière de travailler a aussi changé : le télétravail était obligatoire et il était indispensable de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle tout en intégrant très rapidement la digitalisation de l'ensemble de nos processus.

Sur le plan économique, la crise de la Covid-19 a été une période au cours de laquelle les personnes, les entreprises, les organisations et les autorités ont dû se remettre en question et chercher une nouvelle approche. L'importance des missions du SPF Economie est encore plus évidente en temps de crise : rédaction de textes légaux pour protéger les consommateurs et les entreprises, contrôles pour garantir le respect des règles, analyses chiffrées pour suivre l'évolution de la situation socio-économique, information des consommateurs et des entreprises, etc. La capacité d'adaptation de notre organisation et la résilience de nos collaborateurs et collaboratrices ont fait de notre SPF une force en temps de crise.

Notre gouvernement se concentre maintenant sur les défis de demain. Le « Plan de reprise et de résilience » est un fil conducteur pour les services publics fédéraux. Ce plan de reprise s'articule autour de six axes :

- climat, durabilité et innovation ;
- transformation numérique ;
- mobilité ;
- social et vivre-ensemble ;
- économie du futur et productivité ;
- finances publiques.

Ces thèmes touchent, chacun à leur manière, les compétences et le fonctionnement du SPF Economie. La transition énergétique, l'économie numérique, la gestion des données et la sécurité seront des mots-clés ces prochaines années. En outre, cette crise offre une occasion unique de prendre à cœur les recommandations du Semestre européen et de les mettre en œuvre. Le Plan de Redémarrage et de Transition constitue également un élément important.

Le SPF Economie peut et doit contribuer à la relance économique et miser sur l'économie de demain. Mais cela va encore plus loin : le SPF Economie désire jouer un rôle actif dans le secteur économique et à l'ambition et la volonté de contribuer à la transition verte et numérique.

Le SPF Economie souhaite aligner son fonctionnement sur l'économie de demain en étant une organisation modèle qui tienne compte du bien-être de tous ses collaborateurs et utilise les moyens de manière rationnelle. La digitalisation des processus et les nombreuses possibilités de télétravail qui ont fait leurs preuves peuvent contribuer à améliorer le bien-être du personnel.

01

ИКОСТЬ А

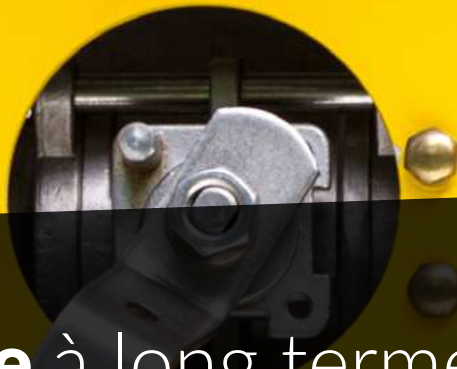
1. Stratégie à long terme

Fournir les leviers

Durabilité

Performance

Compétitivité



1.1. Missions et tâches

« Construire l'économie de demain, au service des consommateurs et des entreprises »

Le SPF Economie veut construire l'économie de demain, en encadrant le marché, en protégeant les consommateurs et en soutenant les entreprises, en particulier les PME.

La mission du SPF Economie est donc la suivante :

Le SPF Economie fournit les leviers d'une économie performante, compétitive et durable et soutient la croissance économique de notre pays. Le SPF Economie participe à la politique économique et contribue à l'établissement d'un cadre juridique moderne pour l'économie belge, en tenant compte des contextes institutionnel, européen et international. La protection des consommateurs et des entreprises, avec une attention particulière pour les PME, est au cœur de cette démarche.

Chaque élément de cette mission est important et est développé ci-dessous.

► Fournir les leviers

Le SPF Economie occupe une place centrale en tant que facilitateur dans le paysage économique et joue le rôle de renfort lors de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation de la politique économique, ainsi que dans la réalisation de la transition énergétique. Pour y parvenir, le SPF dispose d'importants leviers :

- la poursuite du développement de centres de connaissances ;
- la rédaction de la réglementation ;
- la réalisation de contrôles ;
- la dispense d'informations ;
- la garantie de coopération et de concertation ; et enfin,
- la volonté d'être une organisation inspirante.

Ces leviers constituent la base des objectifs stratégiques du SPF.

► Économie performante, compétitive et durable

Le SPF Economie veille au bon fonctionnement du marché, en maintenant un équilibre entre toutes les parties afin d'offrir des produits et services abordables et de qualité. Notre économie doit également être et rester compétitive par rapport aux autres pays. Il est important d'utiliser efficacement les ressources (par exemple, les matières premières, l'énergie, le capital humain, etc.), aujourd'hui et à l'avenir.

► Soutenir la croissance économique

Le SPF Economie veut contribuer à construire l'économie de demain et soutenir les entreprises dans leur croissance. Cette croissance est nécessaire à la création d'emplois ainsi qu'au développement d'opportunités d'investissement et de la prospérité dans notre pays.

► Participer à la politique économique

Le SPF Economie met en œuvre la politique économique fédérale telle que définie par l'accord de gouvernement et les ministres compétents.

► Cadre légal moderne pour l'économie belge

L'économie est en constante évolution. Il est donc important que le cadre juridique soit flexible, moderne et actuel afin de continuer à relever les nombreux et nouveaux défis.



► Contexte institutionnel, européen et international

Notre pays est une économie ouverte, où le commerce international est devenu crucial pour l'existence des entreprises belges. Cela signifie que la politique belge s'inscrit dans le cadre de la législation européenne et du contexte international, en tenant compte des accords de commerce et de coopération. En outre, le contexte institutionnel belge exige une coopération étroite entre le niveau fédéral et les régions et communautés.

► Protection des consommateurs et des entreprises

Afin de garantir l'équilibre entre tous les acteurs économiques, les droits et les devoirs de tous les acteurs du monde économique sont établis et contrôlés, avec une attention particulière à la sécurité et aux consommateurs les plus vulnérables.

► Soutien des entreprises

Le SPF Economie veut être un partenaire pour soutenir les entreprises dans une économie et un cadre institutionnel de plus en plus complexe. Nos services doivent montrer aux entreprises la voie à suivre et leur apporter le soutien nécessaire.

► Attention spécifique aux PME

Le paysage des entreprises belges se compose principalement de PME et plus particulièrement de PME disposant de moins de 10 travailleurs. La protection et le soutien de ces entreprises nécessitent une approche spécifique au regard de celle développée en faveur des grandes entreprises c'est à dire d'adopter le principe « Think small first » qui permet adapter les stratégies économiques nationales à la majorité des entreprises constituant le tissu économique belge.

Tâches

L'arrêté royal du 25 février 2002 portant création du SPF Economie définit les tâches du SPF Economie. Celui-ci est ainsi chargé de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique sur un large éventail de sujets relatifs à notre environnement économique, notamment :

1. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique d'organisation et de régulation du marché, en ce compris la protection des consommateurs ;
2. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique en matière de qualité et de sécurité des produits et services et en matière de sécurité de certaines installations ainsi que la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique en matière de construction ;
3. le contrôle de l'application des règlements économiques, l'information, la prévention et la médiation à l'égard des intervenants concernés ;
4. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique énergétique ;
5. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique en matière de compétences fédérales sectorielles ;
6. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique en matière de P.M.E., classes moyennes et travailleurs indépendants ;
7. la collecte, la production, le traitement, la diffusion et la valorisation d'informations économiques et statistiques, la préparation et l'évaluation de la politique en la matière, ainsi que le registre des entreprises ;
8. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique en matière de télécommunications (et de services postaux) ;
9. la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique scientifique et de ses prolongements.

1.2. Vision et valeurs

Vision

La crise de la Covid-19, une conscience sociale accrue, les changements géopolitiques, etc. ne sont que quelques-uns des éléments qui façonnent l'économie d'aujourd'hui et constituent les défis auxquels est confrontée notre économie. Le SPF Economie suit de près ces évolutions et souhaite contribuer à construire l'économie de demain. C'est pourquoi la vision du SPF Economie s'inscrit dans le Plan national pour la reprise et la résilience.

Le SPF Economie entend jouer un rôle central dans la politique économique, en étroite collaboration et concertation avec les différentes autorités et en tenant compte des défis actuels et à venir de notre société, tels que la transition verte et digitale et le contexte géopolitique. Le SPF Economie veut devenir une organisation inspirante et flexible, attentive au bien-être de ses collaborateurs en utilisant les ressources efficacement.

Tout comme la mission, la vision fait également référence à l'approche proactive et dynamique du SPF Economie. Les éléments suivants sont importants dans ce contexte :

► Défis actuels et à venir

Nous vivons dans un contexte où la conscience sociale augmente et où il est nécessaire d'adopter une approche porteuse d'avenir. En outre, nous évoluons dans une économie de l'information, où l'importance de l'information et de la communication ne cesse de croître. Le SPF Economie veut assumer son rôle dans ce domaine.

► Transition verte et digitale

La transition énergétique n'est pas le seul élément à guider notre économie. La durabilité en général constitue également un fil conducteur important dans le développement de notre économie. Nous devons prêter attention à l'utilisation durable des ressources naturelles et mesurer l'impact social de nos actions.

Parallèlement à la transition durable, la transition numérique est également une opportunité que nous ne pouvons pas manquer. La digitalisation du processus de production des biens, mais aussi de nombreux services, tant au sein des entreprises que des administrations, doit mener à une gestion plus efficace des ressources et à un meilleur environnement entrepreneurial. L'économie connaît une nouvelle révolution, numérique cette fois, le SPF Economie entend soutenir les entreprises et les consommateurs afin que la Belgique puisse tirer le meilleur parti des opportunités qu'offre la digitalisation. Cette digitalisation doit également prospérer dans le respect des normes et valeurs européennes et s'établir de manière cyber-sécurisée.

► Contexte géopolitique

La politique économique de notre pays et, par conséquent, les missions du SPF Economie sont influencées par le contexte géopolitique. Ces dernières années, le SPF Economie a par exemple accompagné les entreprises dans le contexte du Brexit et surveillé la sphère économique lors de l'apparition de la pandémie de la Covid-19. Le SPF Economie assume donc un rôle essentiel dans l'encadrement du marché lors de tels changements géopolitiques.



► Politique économique de notre pays

Le SPF Economie assume un large éventail de compétences et contribue à soutenir les politiques des ministres et secrétaires d'état fédéraux de l'Économie, de l'Énergie, de la Protection des consommateurs, des Classes moyennes, des Indépendants, des PME, de la Digitalisation, de la Politique scientifique, des Télécommunications et de la mer du Nord.

Le SPF Economie joue un rôle de facilitateur et de coordinateur dans un contexte interfédéral. Il opère dans un contexte européen et international, d'une part, et dans un contexte institutionnel national comprenant les régions et les communautés, d'autre part.

► Organisation inspirante et flexible

Le SPF Economie veut être une organisation inspirante où les collaborateurs occupent une place centrale et où les ressources sont utilisées de manière optimale.

Valeurs

Le SPF Economie prône un fonctionnement orienté clients, des exigences de qualité élevées et des relations respectueuses avec les citoyens, les entreprises et autres les parties prenantes. Le SPF Economie, c'est une équipe de quelque 1.800 agents qui construisent l'économie de demain.

Lors d'un processus interactif, les collaborateurs ont eux-mêmes formulé les cinq valeurs du SPF Economie :

► À votre service

Nous prestons des services qui sont d'intérêt général avec une orientation clients. Nous traitons nos propres collègues, les citoyens, les entreprises et les autres parties concernées comme nous souhaiterions qu'ils nous traitent.

► Respect

Dans toute notre diversité, nous nous respectons mutuellement et respectons notre environnement. Nous respectons le cadre déontologique de l'administration fédérale et agissons toujours avec intégrité.

► Forts ensemble

Nous collaborons dans une atmosphère positive avec les différents services et directions. Le travail d'équipe et la confiance sont des piliers essentiels permettant d'atteindre les objectifs communs.

► Excellence

Nous mettons un point d'honneur à exécuter notre travail de manière professionnelle et fiable et en sommes fiers. Nous ambitionnons d'être les meilleurs dans notre domaine.

► Durabilité

Nous travaillons main dans la main avec nos stakeholders afin d'aspirer à un meilleur environnement de vie et de travail, tant pour les générations actuelles que celles à venir.

1.3. Analyse de l'environnement et des parties prenantes

1.3.1. Analyse de l'environnement

Une analyse d'environnement s'intéresse à l'environnement dans lequel le SPF opère. Ce type d'analyses est utilisé pour rechercher les tendances, les transitions et les événements susceptibles d'avoir un impact sur notre fonctionnement pendant la prochaine législature.

Pour cette analyse de l'environnement, une analyse PESTEL et une analyse SWOT ont été réalisées.

PESTEL

L'analyse PESTEL sert à identifier les facteurs environnementaux qui pourraient influencer le SPF. PESTEL est l'acronyme de politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal (juridique).

Cette analyse a été élaborée sur la base des éléments recueillis en interrogeant les parties prenantes (voir analyse des parties prenantes) d'une part et par le biais d'un exercice interne au SPF d'autre part.

Politique

En tant que service public fédéral, notre travail est naturellement influencé par de nombreuses décisions politiques et le **contexte institutionnel politique** de notre pays (communautés, régions, niveau fédéral, niveau européen). Le paysage politique, par le biais d'accords gouvernementaux, de déclarations de politique, des accords de coopération, etc., détermine le cadre et les priorités de notre ensemble de missions.

- Régionalisation et internationalisation du processus décisionnel
- Visions politiques variables
- Agenda européen
- Marché intérieur
- IEC/CEI
- Différents ministres
- Répartition des compétences complexe ou imprécise
- Présidence belge de l'UE en 2024
- Restrictions budgétaires
- Optimisation du fonctionnement des administrations
- Transition verte et numérique dans les accords gouvernementaux, les déclarations politiques et les plans de reprise
- Influence européenne croissante

Économique

En tant que SPF Economie, nous ne nous contentons simplement pas de suivre de près **l'économie belge et internationale**. Notre travail est aussi largement déterminé par celle-ci. L'émergence de nouveaux modèles économiques, d'autres stratégies et l'évolution des conditions économiques impliquent que notre approche doit également être adaptée en conséquence.

- Modèles économiques disruptifs versus nouveaux modèles économiques durables
- Influence des groupes de pression économiques
- Plan national pour la reprise et la résilience
- Intérêts des entreprises et consommateurs
- Phase de relance après la crise
- Finances publiques défavorables

Social

Des **évolutions sociales** se déroulent rapidement et radicalement sous l'influence des médias, des nouvelles tendances, d'une sensibilisation accrue,... Pour le SPF Economie, cela signifie que les consommateurs devront être mieux protégés dans un monde et une économie de plus en plus complexes. Nous devons également parer les entreprises (en particulier les PME) contre les pratiques déloyales du marché et les encourager dans leur développement. Enfin, nous devons également être conscients de l'influence de ces évolutions sur notre propre organisation et nos collaborateurs.

- Profilage de l'organisation dans les médias
- Attentes élevées du citoyen
- Responsabilité en tant qu'administration
- Protection des consommateurs faibles
- Contact Center/Point de contact > informer
- Présence sur les médias sociaux
- Gender mainstreaming
- Diversité
- Autonomie du citoyen
- Nouvelle manière de travailler
- Secteur public attractif en tant qu'employeur
- Vieillesse, âge de la pension,...
- Vitesse accrue, délais d'exécution plus courts

Technologique

L'évolution technologique a été accélérée par la crise de la Covid-19. Elle pose également de nombreux défis pour le gouvernement, avec des processus numériques, de nouvelles façons de travailler, d'autres besoins des utilisateurs finaux,...

- Évolutions technologiques rapides subies par l'administration
- Développement de produits
- Besoins technologiques des clients
- Nouvelles manières de travailler EWoW
- Essor de l'économie numérique

Écologique

Il est nécessaire de mesurer les conséquences écologiques de nos actions pour demain. Les objectifs et les normes fournissent les outils nécessaires à cet effet. La question du climat - pensez aux marches pour le climat mais aussi aux récentes inondations - souligne l'importance d'une gestion durable de nos ressources. Il existe également des défis en termes de mobilité et d'énergie.

- Durabilité
- Problématique climatique et environnementale
- Normes environnementales strictes
- Transition verte et Green Deal
- Transition énergétique
- Mobilité
- Sustainable development goals
- EMAS

Légal/juridique

Une économie mondiale plus complexe signifie davantage de **réglementations** (nationale et internationale) pour que tout se déroule correctement. La protection des droits et les obligations de tous les acteurs économiques sont nécessaires. Les tâches du SPF Economie doivent donc s'inscrire dans ce contexte juridique plus large.

- Législation pléthorique émanant de l'UE
- Répartition des compétences complexe ou imprécise
- Exigences réglementaires supplémentaires
- Compétences/tâches supplémentaires
- Réglementation relative à l'efficacité énergétique des bâtiments
- Normes ISO

Analyse SWOT

L'analyse SWOT est une méthode permettant d'évaluer les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités du SPF. SWOT est l'abréviation de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Cette analyse SWOT a également été élaborée à partir des résultats de l'enquête auprès des parties prenantes, d'une part, et d'une réflexion interne, d'autre part.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Résilience des collaborateurs• Expertise multidisciplinaire, connaissances et réputation généralement reconnues• Priorités socio-économiques• Compétence dans des secteurs stratégiques• Digitalisation des processus internes• Réseau solide et étendu• Compétence réglementaire• Large présence dans tous les secteurs économiques• Un service de communication performant• Point de contact pour les instances européennes et internationales• Qualité des données	<ul style="list-style-type: none">• Large éventail de compétences et de responsabilités politiques• Moindre attractivité de l'administration comme employeur pour des profils spécifiques• Manque de visibilité et d'identité• Perte de connaissances et d'expertise• Système ICT et sa dépendance• Dépendance aux outils fédéraux pour les matières transversales• SPF pas suffisamment connu du grand public• Réduction des avantages du statut des fonctionnaires• Collaboration insuffisante avec le monde/les centres de connaissances académiques
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Grande attention portée aux thèmes clés sur lesquels travaille le SPF• Poursuite de la digitalisation• Crédibilité auprès des partenaires, ce qui se traduit par des missions supplémentaires• Plan de reprise/politique européenne (green deal, marché intérieur, digitalisation)• Attribution de compétences supplémentaires• Prise d'initiative dans l'innovation• Présence dans les médias sociaux	<ul style="list-style-type: none">• Réforme de l'informatique au sein de l'autorité fédérale• Compétences sans cesse plus nombreuses sans moyens supplémentaires• Réglementations à d'autres niveaux de pouvoir ayant un impact sur le SPF Economie• Répartition des compétences• Économies linéaires• Rétention et recrutement des profils adéquats• Retard causé par la fragmentation des compétences• Nouvelle réforme de l'État



Nos **collaborateurs et collaboratrices** sont le moteur du SPF Economie. Leurs **connaissances** et leur **expertise**, leur **engagement** et leur **résilience** avérée garantissent la prestation de services de qualité. Il est donc crucial pour un service public d'être un employeur attractif et de pouvoir attirer et retenir les bons profils.

Le SPF Economie dispose d'un **large éventail de compétences** dans de nombreux secteurs stratégiques de l'économie belge et est orienté vers de nombreuses priorités socio-économiques. La multitude de compétences signifie que le SPF Economie doit parfois rechercher une vue d'ensemble et un équilibre. Cela implique également que le SPF Economie est **un acteur central important** du paysage économique. Les efforts actuels de la Direction Communication du SPF Economie pour clarifier le rôle du département auprès du grand public doivent être poursuivis à l'avenir afin de développer davantage son **identité**. Un autre point d'attention concerne la nécessité de disposer des ressources suffisantes pour pouvoir mettre en œuvre de nouvelles compétences.

Le **contexte institutionnel belge** se traduit par une fragmentation des compétences dans le domaine de l'économie (fédérale, régionale et communautaire) et une nouvelle réforme de l'État pourrait compliquer le travail de soutien politique de notre administration. Le SPF Economie est actuellement un **coordinateur** important au sein de l'échiquier économique belge et fait également office de **point de contact avec les instances européennes et internationales** dans de nombreux domaines.

La digitalisation constitue également un défi majeur pour le SPF Economie. D'une part, la **digitalisation des processus internes** peut aboutir à une utilisation plus efficace des ressources. D'autre part, un **système informatique** performant et la disponibilité de ressources suffisantes à cet effet sont des facteurs cruciaux pour réaliser ces gains d'efficacité. Dans le cadre de la réforme informatique au sein des services fédéraux, le SPF Economie, avec ses compétences dans le domaine de la stimulation de l'innovation, doit également pouvoir prendre l'initiative afin d'offrir un environnement efficace et sécurisé qui tienne compte de la sensibilité de certains dossiers.



1.3.2. Analyse des parties prenantes

Il est important pour une organisation telle que le SPF Economie non seulement de connaître ses parties prenantes mais aussi d'interagir avec elles.

Pour l'élaboration de ce plan stratégique, le SPF Economie a consulté différentes parties prenantes.

Pour ce faire, nous avons envoyé un questionnaire standardisé par e-mail à nos principaux partenaires. Ces partenaires comprenaient des régulateurs (IBPT, CREG), d'autres SPF (SPF BOSA, SPF Emploi, Défense,...), des partenaires socio-économiques et des conseils de concertation et consultatifs (Conseil central de l'Economie, Conseil supérieur des Indépendants et des PME, Fédération belge des chambres de commerce, Association belge de recherche et d'expertise pour les organisations de consommateurs, Service de médiation des consommateurs). Nous avons ainsi obtenu un échantillon équilibré. Le questionnaire que nous avons envoyé a permis de sonder les constats et les attentes de nos parties prenantes sur trois sujets : le rôle du SPF Economie, la coopération avec le SPF et la prestation de services du SPF Economie. Sur la base des réponses qualitatives et détaillées, nous avons pu identifier les attentes et les points d'attention concernant notre organisation et examiner comment le SPF Economie peut remplir au mieux son rôle dans les années à venir.

En outre, les personnes de contact de toutes les directions générales et des services d'encadrement, le Comité de direction et le coordinateur EMAS ont été consultés afin de compléter les analyses.

Cartographie des parties prenantes

Lors de la cartographie des parties prenantes, nous avons examiné leur relation avec le SPF Economie. Sur la base de la relation que nous entretenons avec nos parties prenantes, nous pouvons également déterminer la stratégie à adopter pour répondre à leurs attentes et communiquer avec elles.

Les parties prenantes internes font partie du SPF Economie et sont impliquées dans l'exécution quotidienne des tâches.

Les parties prenantes d'interface sont des partenaires du SPF Economie avec lesquels nous entretenons une relation mutuelle intense nécessaire à l'exécution de nos tâches essentielles. L'interaction et les échanges sont ici cruciaux.

Les parties prenantes externes sont extérieures à notre organisation et ont peu de contacts directs avec le SPF Economie. Cependant, notre travail aura une influence sur ces parties prenantes et, inversement, leurs activités auront également une influence sur la manière dont nous devons remplir nos tâches.

Stakeholders **externe**

Citoyens	Presse
Indépendants	Consommateurs
Organisations environnementales	Monde académique et scientifique
Fournisseurs	Entreprises

Stakeholders **interface**

Conseils consultatifs	Fédérations
Organes de concertation	Instituts professionnels et ordres
Organes de régulation	Chambres de commerce nationales et internationales
Gouvernements et parlements fédéraux, régionaux et communautaires	Guichets d'entreprises agréés
Mutualités	Agences de douane
Organisations de travailleurs	Agences à l'exportation
Partenaires sociaux	Organisations de consommateurs
Organes interdépartementaux	Services de médiation
INAMI, AFMPS, AFSCA, CTIF, FSMA, IBPT	Opérateurs accrédités
Cour des Comptes	Parquets
ICN, BNB, Bureau du Plan, Institut interfédéral de statistique, Autorité de protection de données	Ministère public
Centre Européen des Administrations fédérales et régionales	Instances internationales et supranationales, dont les institutions européennes
Cabinets Ministres de tutelle	Police locale et fédérale

Stakeholders **interne**

Personnel
Syndicats

02



2. Stratégie de la législature

La stratégie du SPF Economie pour la législature actuelle est bien entendu déterminée par l'accord du gouvernement et les notes de politique générale de nos ministres de tutelle. La crise de la Covid-19 et le plan de reprise sont également des facteurs déterminants pour fixer la feuille de route pour cette législature.

Sur la base de ces différents apports, les membres du Comité de direction ont défini collectivement les priorités stratégiques des missions du SPF Economie pour la législature en cours.

Le SPF Economie dispose des **leviers** nécessaires à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique économique : un centre de connaissances, la coopération et consultation, l'information, la réglementation et la surveillance. En outre, le SPF Economie veut également être une organisation agréable, flexible et inspirante.

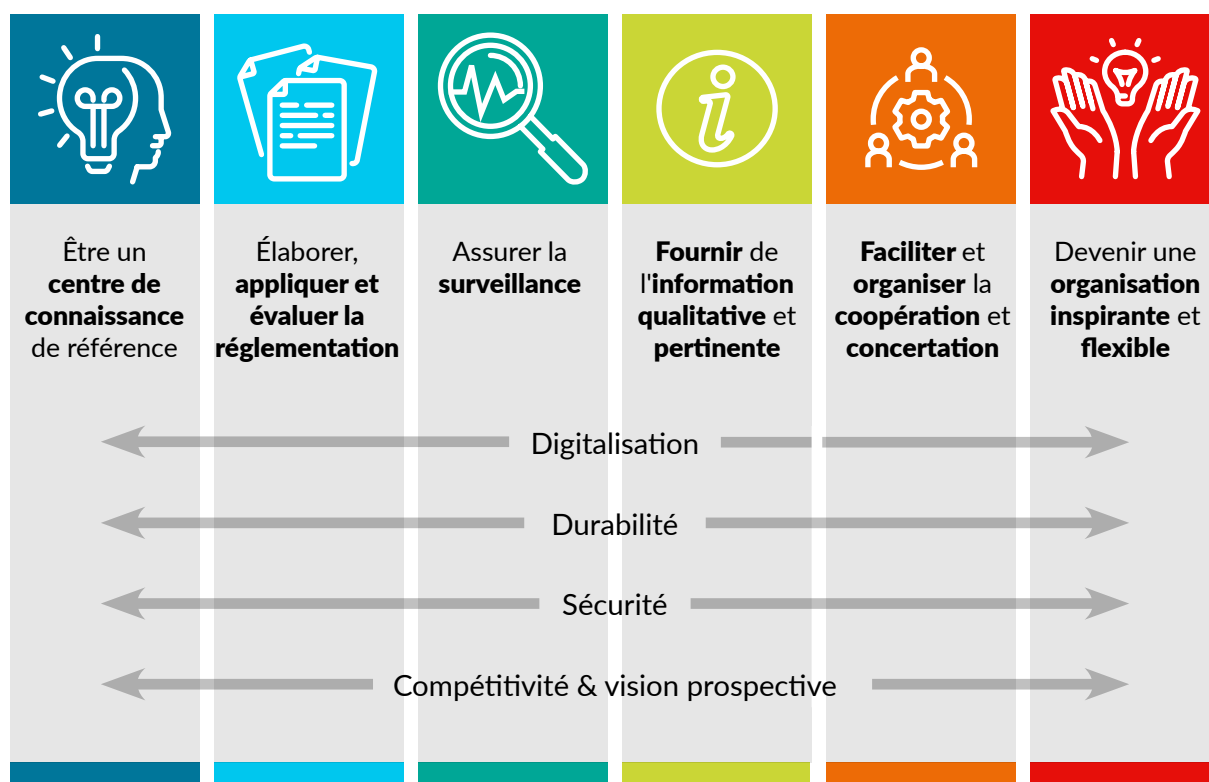
Ces leviers permettent au SPF de remplir les missions qui lui sont confiées et d'encadrer le marché, de protéger les consommateurs et de soutenir les entreprises.

Les accents stratégiques indiquent les domaines prioritaires dans lesquels s'inscrivent les missions et qui sont déterminés par les notes d'orientation, le plan de reprise, le Semestre européen, etc. afin de construire l'économie de demain.

La digitalisation, la durabilité, la sécurité et la compétitivité & une vision prospective sont donc les quatre **accents stratégiques** que nous définissons pour cette législature.

Le schéma ci-dessous illustre le lien entre les leviers économiques dont dispose le SPF et les accents stratégiques définis pour la présente législature.

Construire l'**économie** de **demain**



2.1. La mise en œuvre des exposés d'orientation politique

La situation socio-économique actuelle ainsi que l'accord du gouvernement, les notes de politique générale de nos ministres de tutelle et le Plan national pour la reprise et la résilience déterminent la direction à prendre par le SPF Economie dans les années à venir.

L'économie d'aujourd'hui

Le début de 2020 était prometteur : notre pays avait enregistré de bons chiffres de croissance les dernières années. La croissance économique était repartie à la hausse depuis quelques années, après une baisse en 2016, pour atteindre 1,8 % en 2019. Le taux d'emploi (pour les 20-64 ans) avait également atteint son plus haut niveau depuis des années (70,5 % en 2019), tandis que le taux de chômage était tombé à 5,2 %.

Malheureusement, quelques mois plus tard, l'économie mondiale s'est retrouvée dans une profonde récession à la suite de l'apparition de la pandémie de la Covid-19 : les chiffres de la croissance sont passés au rouge foncé. Une croissance négative du PIB de -5,7 % a été enregistrée en Belgique en 2020. Cela signifie que l'économie belge, bien qu'ouverte, a cependant fait mieux que la zone euro (-6,4 %). Le chômage a également augmenté à nouveau, malgré les efforts du gouvernement pour en limiter l'impact.

Cependant, les chiffres provisoires de croissance pour 2021 montrent la résilience de notre pays : notre économie a rattrapé son retard, avec une croissance économique de 15,1 % au deuxième trimestre 2021 par rapport à l'année précédente. Les estimations de la croissance du PIB pour 2021 circulent autour du 6 %. Au moment de la rédaction de ce plan stratégique, l'indice de la production industrielle corrigé pour les effets calendrier affiche une augmentation de 8,9 % par rapport à 2020 et 9,4 % par rapport à 2019 (chiffres du mois de novembre). Les perspectives de croissance sont prometteuses. Selon les estimations du Bureau fédéral du Plan, l'économie belge connaîtra une croissance de 3 % en 2022.

L'économie de demain

Nous sommes aujourd'hui à un moment important, où des défis peuvent être transformés en une opportunité. Nous devons donc profiter de cette crise pour travailler à un monde tourné vers l'avenir, à une économie à l'épreuve du temps, à un système énergétique durable, à une réglementation qui protège tout en encourageant les entreprises à innover.

► Accord du gouvernement

Le gouvernement fédéral, qui a pris ses fonctions le 1^{er} octobre 2020 en pleine crise du coronavirus, s'engage pour la reprise et la reconstruction. Six axes prioritaires ont été définis dans ce cadre.

Une priorité est de construire un **pays solidaire** en mettant l'accent sur les soins de santé, la sécurité sociale, les pensions, le marché de travail, la lutte contre la pauvreté,... Cependant, la crise sanitaire nous a appris qu'un gouvernement performant est essentiel. C'est pourquoi un plan a été élaboré pour améliorer encore les services de l'État. Le SPF Economie doit aussi y contribuer. Parmi les domaines spécifiques dans lesquels le SPF Economie joue un rôle, citons notamment la réduction de la charge administrative pour les citoyens et entreprises (pensez aux principes Only once, Think small first), la politique d'open data, la rationalisation des réglementations, digital by default et bien sûr, une approche professionnelle et une grande expertise en matière d'organisation interne.

Aspirer à un **pays prospère** est un autre axe prioritaire et touche à de nombreuses compétences du SPF Economie. Outre les mesures temporaires destinées à lutter contre la crise du coronavirus, le Plan national pour la reprise et la résilience constitue un fil conducteur important à cet égard. De plus, la sauvegarde du marché du travail a un impact sur la protection des entreprises et du pouvoir d'achat, une situation suivie de près par le SPF Economie. Soutenir l'entrepreneuriat, la colonne vertébrale de notre économie, repose sur 6 piliers dans lesquels le SPF Economie est étroitement impliqué :

- 1) Compétitivité, fiscalité et lutte contre le dumping social,
- 2) Amélioration du statut social et soutien à l'entrepreneuriat,
- 3) Protection contre les retards de paiement,
- 4) Simplification administrative,
- 5) Internationalisation des PME,
- 6) Mesures sectorielles.

En outre, le gouvernement mise sur une politique vigoureuse en matière de consommation et de concurrence protégeant les consommateurs (e.a. en matière de services financiers, voyages, dettes, énergie, télécommunications, règlement de litiges, concurrence).

Le gouvernement fédéral souhaite aussi que la Belgique soit un **pays durable**. Le climat et la politique énergétique sont au cœur de cette démarche. Le SPF Economie contribue à la transition vers un système énergétique durable, où l'approvisionnement, la durabilité et des prix abordables sont garantis. Les thèmes clés sont ici le déploiement du mécanisme de tarification de la capacité sur le marché de l'électricité, la promotion des énergies renouvelables, le caractère abordable de la facture énergétique, la mise en œuvre des mesures politiques nationales pour le stockage géologique, la préservation et le soutien du savoir-faire nucléaire. L'économie circulaire constitue également un facteur essentiel dans la transition vers un pays durable. L'accent est ici mis sur la suppression des obstacles législatifs et financiers, la normalisation des produits et la stimulation de l'approche « cradle to cradle ».

De plus, la Belgique doit aussi être un **pays sûr**. Le SPF Economie mise donc fortement sur la cybersécurité.

La **coopération**, le **respect** et enfin **notre voix en Europe** sont des éléments importants : depuis des années, le SPF Economie joue un rôle de conciliateur entre différentes institutions belges, européennes et aussi internationales. En outre, le « respect » est l'une des cinq valeurs du SPF Economie et notre politique interne s'engage en faveur de la diversité et de l'égalité des sexes.

Déclarations et notes de politique générale

Dans le domaine économique, la priorité est donnée à la digitalisation de l'économie, à la lutte contre le surendettement et à une meilleure régulation de la concurrence loyale, au pouvoir d'achat et aux droits des consommateurs. Ainsi, un cadre juridique et économique est nécessaire pour assurer la **transition numérique** et relever les défis technologiques. Bien entendu, une stratégie des données (data strategy) est un élément important dans le cadre de la digitalisation. La modernisation des services bancaires de base constitue aussi une priorité afin de protéger les groupes les plus vulnérables.

Dans la **lutte contre le surendettement**, une réduction des coûts du recouvrement judiciaire et amiable des dettes est nécessaire. Le règlement collectif de dettes doit aussi être modernisé en vue de protéger les citoyens surendettés. Dans ce cadre, le crédit à la consommation devrait également être revu. En termes de **réglementation**, un meilleur équilibre est recherché entre les droits et les obligations des consommateurs et entreprises. Une concurrence loyale, une amélioration du pouvoir d'achat et une réglementation visant à améliorer les droits des consommateurs sont importantes à cet égard. Un moyen d'y parvenir est de renforcer le contrôle de la législation contre l'abus de dépendance économique et les pratiques déloyales, trompeuses et agressives entre les entreprises, entre les entreprises et leurs clients et les clauses abusives. La réglementation des professions intellectuelles et la surveillance de l'inspection économique jouent aussi un rôle essentiel. Pour renforcer le pouvoir d'achat, l'accent est également mis sur la garantie légale et l'économie circulaire, la comparaison aisée entre les produits d'assurance et l'accès à une énergie abordable. En matière de protection des consommateurs, la modernisation de la loi Breyne (logement) et la réglementation dans le secteur des voyages seront examinées. En outre, la lutte contre la publicité mensongère sera poursuivie et la réglementation relative aux recours collectifs sera améliorée.

Sur le plan de la protection des consommateurs, l'accent est mis sur la fourniture des **informations nécessaires et correctes** afin que le consommateur puisse prendre une décision en connaissance de cause et ne soit pas confronté à des pratiques commerciales déloyales. La **qualité** des produits et des services doit également répondre aux normes imposées.

Dans le domaine de l'énergie, l'accent est mis sur la **transition énergétique** en vue d'une politique énergétique durable et respectueuse du climat. Une vision énergétique claire et un plan d'action pour le Plan national Énergie-Climat 2030 dans le cadre du Green Deal sont cruciaux à cet égard. En matière de **sécurité énergétique**, le suivi des capacités de production est nécessaire. Le mécanisme de rémunération de la capacité (CRM) devrait permettre de garantir la sécurité d'approvisionnement après la sortie nucléaire en 2025. La garantie d'un approvisionnement ininterrompu en gaz et en pétrole mérite également qu'on s'y attarde. La préparation de la sortie nucléaire est un enjeu majeur de la transition énergétique. En ce qui concerne celle-ci, l'accent est mis sur l'efficacité énergétique, l'énergie éolienne en mer et la mise en œuvre du paquet européen pour une énergie propre, en vue d'un système énergétique flexible et décentralisé. En outre, le développement de la dorsale hydrogène est important et l'**innovation** y joue un rôle crucial (fonds de transition énergétique). Avant tout, l'énergie doit rester **abordable** : le gouvernement veut garder la facture énergétique gérable en réduisant la part fédérale incluse dans celle-ci et lutter contre la pauvreté énergétique par le biais de tarifs sociaux. Les informations sur le changement de fournisseur d'énergie sont également importantes à cet égard. Une norme énergétique sera également introduite. L'expertise des centres belges de recherche nucléaire est reconnue mondialement et sera encore améliorée.

Une attention particulière est également accordée aux PME et indépendants. A cette fin, des efforts sont déployés pour **soutenir et encourager l'esprit d'entreprise**. Pour ce faire, il faut, entre autres, appliquer la cotisation zéro, rendre les marchés publics et la propriété intellectuelle (et plus largement la stimulation de l'innovation) plus accessibles aux PME via un plan d'action et s'efforcer de créer des conditions de concurrence équitables avec les entreprises étrangères (entre autres en installant un système de veille). Des efforts sont également déployés pour développer un **statut social solide pour les indépendants**, notamment en le revalorisant. La modification de la loi concernant la lutte contre les retards de paiement est importante pour renforcer les finances des PME. La réduction de la charge administrative (p. ex. poursuite de la mise en œuvre du Single Digital Gateway) est un autre défi majeur, tout comme l'accès des PME au financement et aux marchés publics, ainsi que la facilitation de l'internationalisation des PME. Des mesures sectorielles seront également prises, ciblant des groupes spécifiques (soutenir et encourager l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat des personnes d'origine étrangère et des personnes porteuses d'un handicap, la valorisation du statut d'artiste et des artisans, ainsi que la modernisation des professions intellectuelles, etc.). Aussi, la compétitivité, le soutien aux investissements et le soutien à la digitalisation des PME sont des points importants. Par ailleurs, du point de vue des PME, il faut prêter attention à l'économie circulaire et le développement du commerce local, les chaînes d'approvisionnement courtes et le soutien au commerce de proximité sont également importants.

La **digitalisation** est également une question centrale et importante. La digitalisation de l'administration est cruciale : le règlement Single Digital Gateway, en vertu duquel il existe pour les citoyens et les entreprises un point d'accès numérique unique aux informations sur leurs droits et obligations dans le cadre du marché intérieur ainsi que les procédures en ligne et les services d'assistance et de résolution des problèmes, sont le moteur de la simplification administrative. Les écosystèmes numériques sont également mis en avant : l'innovation et l'expertise (numérique) sont indispensables. Afin de favoriser l'économie numérique, il s'agit également de favoriser l'accès aux données et de développer une stratégie d'accès aux données cohérente et efficace.

Plan national pour la reprise et la résilience

La transition vers une **économie à faibles émissions de carbone, durable et résistante au changement climatique** occupe une place centrale dans le Plan national pour la reprise et la résilience de la Belgique. Ce plan doit également permettre à notre pays d'accélérer la **transformation numérique** tout en favorisant l'augmentation de la cyber-résilience des PME face aux cybermenaces. Un autre objectif structurant du plan concerne la **mobilité** et la **société** : nos territoires doivent être mieux connectés tout en garantissant un changement modal respectueux de chacun et de l'environnement. Le renforcement de la **cohésion sociale** et le **vivre-ensemble** au sein de notre pays, en assurant des systèmes éducatifs performants et inclusifs et en garantissant l'inclusion des groupes les plus vulnérables, constitue aussi un axe stratégique

du plan. La **dynamique de notre économie**, qui repose en grande partie sur le fonctionnement optimal de notre marché du travail et sur notre capacité à innover et à produire de manière nouvelle, contribuera à déterminer la reprise et la résilience de notre pays. Enfin, des mesures sont prises pour améliorer la composition des **dépenses publiques** belges.

Accents stratégiques du SPF Economie au cours de cette législature

Sur la base de l'analyse des déclarations de politique de nos ministres de tutelle et en tenant compte du contexte socio-économique tel que décrit ci-dessus, les membres du Comité de direction ont déterminé les quatre accents stratégiques sur lesquels le SPF Economie se concentrera au cours de cette législature.

Digitalisation

L'accord de gouvernement et les déclarations de politique l'indiquaient déjà, et le Plan de reprise et de résilience s'y attache aussi explicitement, à l'initiative de l'Europe : la digitalisation occupera une rôle clé dans la politique à mener au cours des prochaines années.

La société devient de plus en plus numérique. Les informations et les processus sont numérisés grâce à l'utilisation de nouvelles technologies et dans un souci de simplification ; cela vaut tant pour les consommateurs que pour les entreprises ou le secteur public.

L'économie numérique gagne également en importance : les achats en ligne sont en hausse, les réservations se font en ligne, les données et les informations deviennent aussi importantes que les biens et les services.

Tout cela nécessite une politique adaptée : un cadre réglementaire flexible, un environnement stimulant l'innovation, le suivi des dernières tendances, le soutien aux plus vulnérables, qu'il s'agisse des PME qui doivent être accompagnées de façon spécifique dans ce virage numérique, ou des consommateurs qui doivent être protégés contre la fraude sur internet. Une politique réactive qui suit de près les évolutions en matière d'innovation est dès lors indispensable.

Il faut également un service public facilement accessible en ligne, qui informe et conseille les entreprises et les consommateurs, qui veille à leurs intérêts et qui réduit au minimum la charge administrative.

En plus de ces tâches opérationnelles, le SPF Economie veut aussi recourir au maximum à la digitalisation, que ce soit en mettant des applications numériques à la disposition des externes ou en numérisant les processus internes. Les collaborateurs du SPF doivent naturellement aussi pouvoir disposer d'outils de travail numériques, performants et sécurisés.

Durabilité

Compte tenu de la pression croissante sur les ressources naturelles et la biodiversité, de l'impact environnemental, du changement climatique et de son importance économique stratégique, la transition verte constitue également un pilier majeur du Plan national pour la reprise et la résilience. Le SPF Economie élargit son champ d'action à la durabilité. En plus d'être une valeur du SPF Economie qui se concentre sur la manière dont les services y sont prestés, la durabilité est également une priorité absolue de cette législature. Les besoins d'aujourd'hui doivent être satisfaits en tenant compte des défis sociaux et des aspects environnementaux, afin de tendre vers un meilleur cadre de vie. C'est également l'approche du « Green Deal » européen, qui comprend une série d'initiatives politiques visant à rendre l'Europe neutre pour le climat. L'objectif est de rendre l'économie de l'UE durable en faisant des défis climatiques et environnementaux une opportunité de rendre la transition énergétique aussi équitable et inclusive que possible et de développer et valoriser des technologies et produits propres.

Un premier volet de cette orientation stratégique concerne la transition énergétique. Le SPF Economie joue un rôle central dans la politique énergétique fédérale. Comme l'indique la déclaration de politique de notre ministre de tutelle, la transition énergétique doit tenir compte de trois aspects : sécurité d'approvisionnement, coût de l'énergie abordable et durabilité. Cette durabilité peut être atteinte en utilisant des énergies renouvelables et en améliorant l'efficacité énergétique.

Un deuxième volet concerne la connaissance et l'expertise dans ce domaine. Le SPF Economie s'intéresse aux modèles économiques durables, s'éloignant du modèle linéaire d'extraction, de production, de consommation et d'élimination. Les 4 modèles économiques durables retenus par son Comité de direction sont :

- l'économie circulaire : économie restauratrice et régénératrice, basée sur la réutilisation, le partage et la réparation, permettant ainsi de réduire l'utilisation de ressources naturelles ;
- l'entrepreneuriat social : l'intérêt général social et sociétal est le but de l'activité, où le profit est un moyen et non une fin en soi, et l'organisation est basée sur des principes démocratiques et participatifs ;
- l'économie fonctionnelle : la consommation est basée sur des services plutôt que sur des produits et l'accent est donc mis sur la valeur d'usage d'un produit plutôt que sur le produit lui-même ;
- l'économie collaborative : la création d'un marché ouvert (comprenant des prestataires de services, des utilisateurs et des intermédiaires) pour l'utilisation et le partage de biens et de services.

Une vaste expertise a déjà été accumulée en matière d'économie durable et d'entrepreneuriat social. Il s'agit de transférer ces connaissances à nos parties prenantes.

Il appartient au SPF Economie d'agir lui-même selon le principe de durabilité, tant en termes de politique RH que de facility management. Le SPF doit cependant aussi guider les consommateurs et les entreprises, petites et grandes, dans cette transition en leur fournissant des informations, en défendant et en surveillant leurs intérêts et en garantissant des produits et des services de qualité. Le SPF Economie est également un acteur clé dans l'élaboration du Plan d'action fédéral de développement durable et le Plan fédéral d'action pour l'Economie circulaire.

Sécurité

Une économie en mutation exige également que le SPF Economie assure la sécurité des opérateurs économiques. Notre économie se transforme de plus en plus en une économie de données et d'informations. Il est donc aussi important de traiter les données de manière sécurisée et dans le respect des normes applicables.

Une économie numérique signifie également que les consommateurs et les entreprises interagissent les uns avec les autres sur internet. La cybersécurité est un défi majeur dans ce domaine. En effet, l'un des facteurs fréquemment cités qui découragent les consommateurs d'acheter en ligne est le manque de confiance dans la sécurité des informations transmises.

D'une part, les consommateurs doivent donc être protégés contre le phishing, les imitations et les contrefaçons, les virus informatiques... Une bonne sensibilisation à un environnement en ligne sûr est ici décisive. D'autre part, les entreprises – et en particulier les micro-entreprises, TPE et indépendants – doivent être sensibilisées aux dangers qui peuvent être associés au commerce en ligne et à la manière dont elles peuvent s'en prémunir, sans pour autant les décourager de participer à la transition numérique, cruciale pour l'économie de demain.

Outre la sécurité numérique, la sécurité physique est également importante. La normalisation et le contrôle des réglementations techniques jouent ici un rôle fondamental.

Comme pour tous les accents stratégiques, le SPF Economie doit donner la priorité à la sécurité. L'une des priorités du SPF est donc d'élaborer les plans de crises nécessaires en collaboration avec les partenaires institutionnels. En outre, une culture de gestion des risques doit être développée et les collaborateurs doivent être sensibilisés et formés à la gestion des risques. Il est évident qu'un environnement de travail sûr doit être garanti aux agents, tant sur le plan physique et numérique que sur le plan du bien-être.

Compétitivité et vision prospective

La crise de la Covid-19 a démontré une fois de plus que la montée en puissance des pays émergents, la course effrénée avec les autres économies avancées, le tout ancré dans une économie mondialisée, obligent la Belgique à agir sur les leviers structurels de sa compétitivité afin de préserver et d'améliorer ses parts de marché intérieur et ses performances à l'exportation.

Notre pays a une économie ouverte et orientée vers l'international. La présence des ports en fait également un maillon important du commerce international. En outre, l'expertise des entreprises belges dans certains secteurs clés contribue au développement de l'industrie belge. La position centrale de la Belgique dans la zone euro et l'Union européenne, avec la présence de nombreuses institutions européennes et internationales dans notre capitale, fait également de notre pays un acteur important sur le marché des services et donc un lieu d'investissement intéressant.

Afin de maintenir cette position favorable dans l'économie mondiale, il est important que l'économie belge soit dynamique, proactive et tournée vers l'avenir. En effet, la compétitivité ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen au service d'une croissance économique durable.

Le cadre européen et international doit être pris en compte. Le SPF Economie peut jouer un rôle de coordination et de facilitation dans ce domaine. Un rôle qui sera étaler aussi pendant la présidence belge de l'Union européenne, qui aura lieu en 2024.

La nouvelle stratégie industrielle européenne érige un marché unique plus fort pour soutenir la relance européenne. Cette stratégie, ajustée après la crise du coronavirus, se concentre sur trois aspects : la résilience du marché intérieur, la dépendance stratégique de l'Union européenne et l'accélération de la double transition (verte et digitale). Il appartient au SPF Economie de coordonner la mise en œuvre de cette stratégie en Belgique. En outre, le SPF Economie analyse la dépendance stratégique de notre pays et sa position dans la chaîne de valeur internationale et s'intéresse aux écosystèmes distincts. Une économie prête pour l'avenir doit être capable de faire face à des situations imprévues, sur le plan économique, géopolitique, social et, par exemple, sur le plan de la santé. La crise de la Covid-19 nous a appris très clairement qu'une crise sanitaire pouvait engendrer une récession économique.

L'innovation est également un facteur déterminant dans le développement d'une économie tournée vers l'avenir. La protection de la propriété intellectuelle est indispensable à cet égard. Les efforts d'innovation des entreprises doivent être soutenus par une politique encourageante. Il est important d'inclure non seulement les grandes entreprises dans ce processus, mais aussi les PME. Enfin, nos réglementations doivent être aussi neutres que possible sur le plan technologique afin de ne pas freiner les techniques innovantes.

2.2. La mise en œuvre des missions principales

La mission soulignait déjà que le SPF Economie dispose des leviers pour encadrer une économie performante, compétitive et durable. Comme mentionné plus haut, le SPF Economie occupe une place centrale en tant que facilitateur dans le paysage économique, tant lors de la préparation que de l'exécution et de l'évaluation de la politique économique et énergétique au niveau fédéral.

Pour remplir ce rôle, le SPF Economie dispose donc d'importants leviers, notamment :

- un centre de connaissances dans les domaines de l'économie et de l'énergie ;
- la compétence réglementaire ;
- le contrôle de la réglementation ;
- une information et une communication efficaces pour toutes nos compétences ;
- l'organisation et la facilitation de la coopération et de la concertation ;
- une organisation inspirante où les collaborateurs occupent une place centrale et où les ressources sont utilisées de manière optimale.



Ces leviers sont au cœur des missions du SPF Economie et lui confèrent les instruments nécessaires pour mener à bien notre mission et notre vision. Il va donc de soi que la définition des objectifs stratégiques du SPF s'articule autour de ces leviers.

Les membres du Comité de direction ont défini six objectifs stratégiques pour le SPF Economie pour la législature en cours :

- en tant que centre de connaissances, étudier et analyser des thèmes économiques pertinents sur la base de statistiques fiables et objectives et de la collecte d'informations, en vue de renforcer l'expertise en soutien à la politique ;
- rédiger, appliquer et évaluer une réglementation claire, efficace et à jour, qui répond aux besoins des consommateurs et des entreprises et qui est conforme aux dispositions légales internationales ;
- assurer la surveillance et exercer des contrôles afin de garantir un marché sûr et équitable, en vue de protéger les consommateurs et les entreprises ;
- en dialogue permanent avec l'ensemble de nos parties prenantes et utilisateurs, mettre à disposition des informations et des statistiques fiables et adaptées à leurs besoins et spécificités ;
- favoriser et organiser la concertation et la coopération avec les partenaires économiques régionaux, nationaux et internationaux, en jouant un rôle actif dans ce domaine ;
- devenir une organisation inspirante, numérique et flexible accordant de l'attention au bien-être des collaborateurs et utilisant les ressources efficacement.

Ces objectifs stratégiques sont transversaux pour le SPF Economie. Toutes les directions générales et les services d'encadrement doivent contribuer à leur réalisation.



En tant que centre de connaissances, étudier et analyser des thèmes économiques pertinents sur la base de statistiques fiables et objectives et de la collecte d'informations, en vue de renforcer l'expertise en soutien de la politique.

L'enquête auprès des parties prenantes et l'analyse SWOT interne indiquaient déjà que les connaissances et l'expertise font du SPF Economie un partenaire fiable et compétent. Le SPF Economie veut étendre cette reconnaissance et devenir une référence en matière de recherche et d'analyse de qualité basées sur la collecte d'informations objectives contribuant à soutenir la politique fédérale.

Avec la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) qui fait office de source authentique d'informations sur les entreprises, le SPF Economie est le point de référence pour les données d'entreprises dans toutes les phases de leur cycle de vie. En mettant ces données à disposition par le biais de la plateforme « Public Search », la BCE joue non seulement un rôle central dans la simplification administrative pour les entreprises, mais fournit également les informations nécessaires aux consommateurs, ce qui contribue à renforcer leur protection.

Le SPF Economie suit de près la situation des entreprises, et plus particulièrement des PME et des indépendants. Ainsi, il évalue constamment les actions à entreprendre pour faciliter l'entrepreneuriat et le développement des PME. Dans le cadre de ce suivi, l'Observatoire des PME constitue un point de référence pour toutes les PME.

En outre, le SPF Economie réalise des analyses économiques approfondies de la macro-économie et de la conjoncture de l'économie belge. Ces informations permettent de définir la politique des ministres de tutelle et permettent de reposer les décisions sur des chiffres et des analyses objectives. Notre service public garantit expertise approfondie et objectivité.



L'Observatoire des prix du SPF suit l'évolution des prix à la consommation, les niveaux de prix, les marges et le fonctionnement de marché dans notre pays, un baromètre important pour le développement du pouvoir d'achat et de la concurrence. Des produits de qualité à des prix abordables sont un indicateur du bon fonctionnement de notre marché. Le SPF Economie surveille également l'approvisionnement de l'énergie ainsi que l'évolution des prix de l'énergie. Il est important que ce bien essentiel soit disponible pour tous à des prix corrects. Notre économie doit être durable et donc inclusive, ce qui signifie également que chacun doit avoir accès aux produits et services de base.

Dans ce contexte, la société de l'information est également suivie de près. L'économie numérique, mais aussi, plus largement, la culture numérique, sont des éléments cruciaux pour le progrès de notre pays et pour la résilience de ses citoyens à l'avenir.

Le Centre de connaissances sur l'économie durable dispose entre autre de l'expertise nécessaire dans le domaine de l'économie circulaire et dans le domaine de REACH pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement des risques posés par les substances chimiques. Il suit également de près les indicateurs de développement durable et les indicateurs allant « au-delà du PIB ».

Les services en charge de la réglementation technique continuent de développer leur expertise. Ils conservent leurs connaissances pour les technologies existantes et développent leurs connaissances pour les nouvelles technologies. Cela s'applique notamment aux secteurs de la métrologie, de l'extraction du sable, de la construction et de la sécurité électronique et physique. Si nécessaire, ils coopèrent en matière de recherche scientifique et dans le cadre de développements. Cela concerne principalement les méthodes de mesure.

Le Fonds de transition énergétique vise à encourager et à soutenir la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine de l'énergie - dans le cadre des compétences fédérales en matière d'énergie.



Rédiger, appliquer et évaluer une réglementation claire, efficace et à jour, qui répond aux besoins des consommateurs et des entreprises et qui est conforme aux dispositions légales internationales.

L'une des trois tâches centrales de la mission du SPF est d'encadrer le marché. À cette fin, nous devons créer un cadre juridique solide, tant pour soutenir les entreprises que pour protéger les consommateurs. Le SPF Economie est un acteur solide en matière d'expertise juridique. Cette qualité ne peut être maintenue qu'en continuant de développer et de perfectionner notre expertise.

Cela nécessite un suivi étroit des développements européens et une contribution active à l'élaboration et à la révision de la législation européenne. Le droit économique contemporain est en effet façonné par le droit européen et influencé par le droit international.

En s'inspirant des principes mis en œuvre au sein de la plateforme européenne « Fit for the Future », le SPF Economie axera sa pratique réglementaire sur la simplification et l'efficacité. Le SPF examine également si la législation existante permet d'atteindre efficacement les objectifs, notamment la transition verte et numérique. La mise en œuvre de directives européennes au niveau belge est un élément important de la mission du SPF Economie.

Notre législation doit offrir un maximum de soutien aux consommateurs et aux entreprises, en particulier aux PME.

Le SPF doit en outre veiller au maintien d'un *level playing field* dans lequel les entreprises actives peuvent continuer à bénéficier d'un équilibre concurrentiel et se développer.

Grâce à la première codification du droit économique, le SPF Economie a pu offrir une vue d'ensemble de toutes les réglementations économiques. Cet exercice a permis de supprimer un certain nombre d'obstacles administratifs et procéduraux, de simplifier différentes procédures administratives, de supprimer les règlements obsolètes, d'harmoniser les procédures et d'adapter la réglementation aux pratiques actuelles. Ainsi, la codification contribue à un meilleur fonctionnement du marché. Le SPF Economie poursuit ses actions dans ce domaine car la législation doit être adaptée aux défis d'une société elle-même en constante évolution. Le rôle du SPF Economie ne se limite donc pas à la rédaction et à l'évaluation de la législation, mais englobe également son application. Cette application de la législation se traduit par la délivrance de certificats, des licences, agréments, la protection de la propriété intellectuelle par l'octroi de brevets, le traitement des dossiers de prix, l'agrément et le contrôle de certaines formes de sociétés et de professions économiques.

Le SPF Economie est également chargé de réglementer la politique énergétique fédérale afin de garantir la sécurité d'approvisionnement à des prix abordables et d'encadrer la transition énergétique.

Avec ses services Étalons nationaux et Accréditation, le SPF Economie se situe au sommet de la pyramide de la qualité en Belgique.



Assurer la surveillance et exercer des contrôles afin de garantir un marché sûr et équitable, en vue de protéger les consommateurs et les entreprises.

Il est nécessaire de surveiller le fonctionnement du marché afin de pouvoir protéger les consommateurs et les entreprises et de pouvoir garantir une concurrence loyale entre les opérateurs économiques. En outre, il faut lutter contre la fraude économique et les arnaques.

La surveillance du bon fonctionnement du marché grâce au respect de la réglementation économique est assurée par les directions générales Énergie, Qualité et Sécurité et Inspection économique. Elles remplissent cette mission sous différents aspects, allant de la diffusion d'informations et de consignes à la rédaction d'avertissements formels et, si nécessaire, à la verbalisation des contrevenants. Elles peuvent aussi demander aux autorités des autres États membres d'intervenir.

Pour faire en sorte que ses services de contrôle réalisent efficacement sa mission de contrôle, l'Inspection économique effectue une analyse stratégique des informations et des instructions provenant de diverses sources. Outre les constatations faites par des inspecteurs sur le terrain, les signalements reçus des consommateurs, des entreprises et des parties prenantes (organisations de consommateurs et d'entreprises) revêtent ici une grande importance. L'Inspection économique reçoit également des instructions et des demandes des autorités nationales et étrangères.

Les services de contrôle disposent d'un large éventail de compétences :

- le contrôle du respect par les entreprises des obligations générales ou spécifiques en matière d'information et de transparence,
- la lutte contre les pratiques déloyales à l'égard aussi bien des consommateurs que des entreprises,
- le contrôle des services de crédit et des autres services financiers,
- le contrôle sur la conformité et la sécurité des produits et des services,
- le contrôle sur l'exactitude des mesures des mouvements économiques,
- la lutte contre la contrefaçon,
- l'encadrement du e-commerce et des autres tendances en ligne,
- la prévention du blanchiment d'argent,
- la surveillance sur la qualité des produits pétroliers, etc.

De plus, un certain nombre de tâches spécifiques ont été confiées à l'Inspection économique, comme le contrôle des sociétés de gestion de droits d'auteur. Tous ces éléments font que l'Inspection économique est présente dans tous les secteurs économiques et qu'elle a acquis une expertise dans des domaines hautement spécialisés. Enfin, la DG Énergie est chargée de la surveillance des infrastructures énergétiques critiques.

Le SPF Economie surveille également les biens et services qui entrent dans notre pays par le biais du commerce international : il délivre les licences d'importation, contrôle physiquement les envois de dia-

mants, est impliqué dans le contrôle de l'origine des marchandises, de la certification et du marquage sur les produits et/ou sur leur emballage. Il supervise l'utilisation des instruments de défense commerciale afin de lutter contre les pratiques commerciales déloyales entre les opérateurs économiques nationaux et étrangers et de garantir ainsi un marché équitable.

Le SPF Economie exerce aussi un contrôle sur les prestations exécutées par les organismes agréés dûment habilités à intervenir en ce domaine en vertu du système légal de délégation.



En dialogue permanent avec l'ensemble de nos parties prenantes et utilisateurs, mettre à disposition des informations et des statistiques fiables et adaptées à leurs besoins et spécificités.

Le SPF Economie est un service public fédéral au sein duquel les contacts jouent un rôle clé, comme en témoigne la liste de nos parties prenantes. Outre les consommateurs et les entreprises, les parties prenantes du SPF Economie sont constituées de fédérations professionnelles ou sectorielles, d'instituts et d'ordres professionnels, d'organisations de consommateurs, de médiateurs et services de médiation, de partenaires sociaux et du monde académique. Les parties prenantes du SPF Economie comprennent naturellement aussi des partenaires d'autres autorités administratives fédérales et régionales, des organes de contrôle et de nombreux organes consultatifs.

Établir et entretenir de bonnes relations avec nos parties prenantes est l'une des priorités du SPF Economie. Cette mission est réalisée en communiquant à temps des informations correctes, compréhensibles et adaptées aux besoins de nos clients, parties prenantes, partenaires et collaborateurs.

L'information et la sensibilisation des consommateurs sont cruciales dans le contexte de la protection des consommateurs. En connaissant leurs droits et obligations, les consommateurs peuvent également devenir plus assertifs dans des situations problématiques ou conflictuelles avec une entreprise et peuvent prendre en main leur propre destin ; c'est ce que l'on appelle la responsabilisation des consommateurs.

En plus d'informer les consommateurs sur les questions techniques, il est également important de les informer sur les règlements alternatifs des litiges.

La législation élaborée par le SPF doit être aussi compréhensible que possible. Les professionnels, quant à eux, doivent avoir accès à toutes les informations dont ils ont besoin, comme des rapports d'activités, pour leur activité économique. Le SPF Economie fournit également des informations afin d'encourager la participation des opérateurs économiques à l'économie et de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'économie belge.

Les informations sont diffusées de différentes manières et sur différents canaux : internet, workshops, formation, colloques, articles spécialisés, médias sociaux, presse, etc.

Informé consiste aussi à collecter, à traiter et à mettre à disposition des statistiques et des données. Des chiffres et des données fiables sont en effet d'une importance cruciale afin de soutenir les décideurs politiques, les entreprises, les citoyens, les chercheurs et les journalistes dans leurs choix, leurs recherches ou leur rôle sociétal. Des décisions politiques éclairées doivent s'appuyer sur des données objectives et de haute qualité, des statistiques publiques et des recherches scientifiques. Ceci a été démontré, une fois de plus, par la crise du coronavirus. Les données sur la santé, la démographie, l'économie, le marché du travail, les aspects sociaux, etc. ont joué un rôle clé et resteront cruciales dans les années à venir.

C'est la raison pour laquelle Statbel assure la collecte, la production et la diffusion de chiffres fiables et pertinents sur l'économie, la population, la société et le territoire belges. Statbel, en tant que label de qualité, offre une base fiable pour une politique fondée sur les chiffres et pour une image fidèle de la société. La communication et la diffusion des statistiques se font en prêtant une attention aux différents types d'utilisateurs et via différents canaux. Le canal central est le site internet statbel.fgov.be, où l'accent est mis sur la convivialité et les outils pour des groupes cibles spécifiques (par exemple : les communes, les utilisateurs professionnels, les enseignants et les étudiants, les analyses scientifiques, un DataLab innovant,...). Le site internet donne également accès à la base de données be.STAT, où des tableaux personnalisés peuvent être confectionnés, et au portail « open data », où de nouveaux sets de données sont régulièrement mis à disposition. En outre, il existe la possibilité de fournir des données détaillées et des couplages de données pour les chercheurs, dans le respect de la réglementation sur la protection des données et du secret statistique.



Favoriser et organiser la concertation et la coopération avec les partenaires économiques régionaux, nationaux et internationaux, en jouant un rôle actif dans ce domaine.

La Belgique est une petite économie ouverte. Les interactions avec les partenaires européens et internationaux sont donc nécessaires à la croissance économique belge. Le commerce extérieur joue donc un rôle crucial dans le développement et la croissance des entreprises belges. Le SPF Economie les soutient, en collaboration avec d'autres partenaires et autorités fédérales et régionales.

Le SPF Economie assure le secrétariat de la Cellule de liaison des investissements internationaux. La Cellule de liaison coordonne les questions liées à la promotion des investissements étrangers en Belgique avec les agences régionales et les services publics fédéraux dont les compétences peuvent influencer le climat d'investissement.

Le SPF Economie joue un rôle important dans la coordination des initiatives menées par des institutions européennes et internationales (OMC, FMI, OCDE, AIE, ONU, OTAN, etc.). Il joue aussi un rôle de facilitateur dans la définition et la mise en œuvre de la politique européenne au niveau national. En outre, le SPF Economie suit également de près les négociations des accords commerciaux avec les pays tiers au niveau multilatéral, plurilatéral ou bilatéral.

L'impact des priorités européennes détermine également le droit belge. C'est pourquoi il est important pour le SPF de participer et de contribuer à la politique européenne. Les plans politiques tels que le Green Deal, la stratégie industrielle, le marché unique numérique, l'économie circulaire et la stratégie pour les PME font l'objet d'une attention particulière.

En outre, le SPF Economie contribue également à la coordination des questions économiques au niveau régional et local. En raison de l'organisation institutionnelle du secteur économique en Belgique, le SPF Economie joue en effet un rôle important pour faciliter et organiser la concertation. La politique économique est une compétence régionale, mais il existe également des compétences fédérales qui relèvent du SPF Economie.

Dans le domaine de l'énergie également, les compétences sont réparties entre le niveau fédéral et niveau régional, ce qui rend cruciale une coopération constante entre les différents niveaux politiques, d'autant plus que cette matière se déploie dans un contexte européen. Le SPF Economie a participé à la contribution fédérale au Plan national Energie et Climat (2021-2030) qui définit les grandes lignes de la transition vers un système énergétique durable, fiable et abordable, conformément aux cinq dimensions de l'Union de l'énergie européenne.

Dans le domaine de la sécurité des produits et des réglementations techniques, le SPF Economie joue un rôle de coordination entre les services publics belges, la Commission européenne et les autres États membres via les points de contact belges pour le système RAPEX (système pour l'échange sur les produits dangereux), le système ICSMS (informations sur la conformité des produits), la notification des réglementations techniques, le point de contact produit et le point de contact pour les produits de la construction.



Devenir une organisation inspirante, numérique et flexible accordant de l'attention au bien-être des collaborateurs et utilisant les ressources efficacement.

Le dernier levier dont dispose le SPF se compose de son capital interne et, outre la gestion des moyens financiers, il est surtout fait référence au capital humain.

Ce levier et l'objectif stratégique correspondant sont davantage détaillés au point 2.3. « gestion interne ».

Les objectifs stratégiques sont traduits au niveau de la direction par des objectifs opérationnels et suivis via des activités et projets récurrents. Ces éléments font partie du plan opérationnel.

2.3. Gestion interne

Le sixième levier dont dispose le SPF Economie est celui d'une organisation inspirante, numérique et flexible, attentive au bien-être de ses collaborateurs et utilisant les ressources efficacement.

Comme déjà mentionné dans l'analyse SWOT, la résilience et l'expertise des collaborateurs sont des atouts importants du SPF Economie.

Le SPF Economie ne peut atteindre ses objectifs et accomplir ses missions sans ses collaborateurs et collaboratrices, qui donnent chaque jour le meilleur d'eux-mêmes, qui continuent à se former pour suivre les évolutions, s'adaptent aux imprévus et dont les synergies et les collaborations aboutissent aux bons résultats qui font la fierté de chaque agent.

Le SPF Economie attache donc une grande importance à son capital le plus important, les membres de son personnel, et s'efforce d'être une organisation inspirante, numérique et flexible.

Pour y parvenir, il importe avant tout d'attirer suffisamment de personnel compétent. Un plan de personnel stratégique permet dans ce cadre de cartographier les besoins et de prendre des décisions reposant sur des chiffres exacts.

Il a déjà été mentionné à plusieurs reprises qu'il est crucial que les collaborateurs suivent les évolutions ainsi que les défis de la société et continuent d'accroître leur expertise. Le SPF s'est donc engagé dans la formation continue et a élaboré un plan global de développement pour tous ses collaborateurs. Le SPF fournit également un accompagnement de carrière. Une attention particulière est accordée au soutien des dirigeants.

Il n'est pas seulement important que les collaborateurs puissent évoluer individuellement, mais les équipes et l'organisation elle-même doivent également pouvoir se développer en fonction des nouveaux défis auxquels la société est confrontée. À ce niveau aussi, diverses initiatives sont prises pour devenir une organisation inspirante et flexible.

L'absentéisme, les burn-out, etc. sont hélas le nouveau fléau de notre société. Le SPF Economie veut donc investir dans le bien-être de ses collaborateurs. À cette fin, des actions préventives sont menées, telles que des campagnes d'information, des campagnes de vaccination et des trajets d'accompagnement. La réintégration optimale des agents après une période d'absence fait aussi l'objet d'une attention particulière et de mesures adéquates.

Enfin, il est essentiel que les processus administratifs des collaborateurs se déroulent correctement et rapidement. À cette fin, le SPF Economie s'engage à optimiser et numériser ces processus RH.

Outre le capital humain, il est également important de bien gérer les ressources financières. Pour gérer les ressources de manière optimale, une bonne connaissance des ressources disponibles est indispensable. Le budget du SPF Economie fait l'objet d'un suivi méticuleux et d'une démarche proactive. Un exercice est également en cours pour lier le budget aussi étroitement que possible aux objectifs stratégiques du SPF, ce qui rendra encore plus clair le rapportage sur les moyens disponibles pour la mise en œuvre de la stratégie.

La gestion du budget implique bien plus que la simple connaissance de son fonctionnement et des chiffres correspondants. Afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles, il convient d'intégrer des contrôles adéquats, d'installer les processus en temps utile et de garantir leur bon fonctionnement.

Pour que le SPF Economie puisse toujours effectuer à temps les achats nécessaires et adaptés, les règles en matière d'achat doivent être correctement appliquées, tout en étant suffisamment flexibles pour être efficaces. Il est important que l'expertise soit mise à disposition des directions et services d'encadrement, en tenant compte des objectifs spécifiques, notamment en matière de durabilité, et adaptés aux groupes cibles tels que les PME.

La pandémie de la Covid-19 a obligé de nombreux citoyens à télétravailler de manière continue afin de lutter contre la propagation du virus. Les collaborateurs du SPF Economie ont fait preuve d'une rapidité et d'une flexibilité sans précédent pour s'adapter à ce nouveau mode de travail et passer des réunions physiques à la vidéoconférence, des bureaux physiques communs au travail à leur propre domicile, la cohésion et les contacts entre collègues ont malgré tout été maintenus grâce aux efforts de chacun.

Bien que la crise du coronavirus soit en grande partie sous contrôle, la manière de travailler a changé définitivement. Désormais, les réunions auront davantage lieu sous forme numérique et les collaborateurs ne travailleront plus à temps plein dans les bâtiments du SPF. Le programme des besoins relatifs aux postes de travail et à leur aménagement doit évidemment être adapté. Dans ce cadre, le SPF Economie poursuit le projet EWoW. En ce qui concerne les lieux de travail, le SPF souhaite également des lieux de travail durables et confortables en tenant compte des nouvelles normes et tendances. Outre les lieux de travail, on se dirige aussi vers une prestation facilitaire axée sur la demande.

Étant donné que la digitalisation est un accent majeur dans la stratégie du SPF Economie pour la législature en cours, le SPF veut se concentrer sur cet outil pour mener à bien ses tâches clés et sa gestion interne.

Le SPF Economie souhaite promouvoir au maximum la digitalisation aussi bien en externe qu'en interne. La digitalisation n'est pas un but en soi, mais elle est synonyme de simplification administrative et de gain de temps. En outre, la qualité augmente et le risque d'erreurs diminue.

La digitalisation ne signifie pas seulement programmer, il est aussi indispensable de mettre à disposition des systèmes informatiques. Les utilisateurs et les collaborateurs internes sont de plus en plus exigeants et les systèmes doivent toujours être disponibles partout. Afin d'utiliser les ressources de la manière la plus optimale possible, il est de plus en plus important de coopérer. Dans ce cadre, le SPF Economie recherche des synergies au sein de l'autorité fédérale et conclut des contrats avec des partenaires externes.

L'importance de la sécurité de ces systèmes et de l'enregistrement et de l'utilisation des données augmente également chaque jour. Afin de protéger efficacement les données et de respecter nos obligations notamment en matière de GDPR, nous devons adapter les systèmes à ces nouvelles exigences. Il est dès lors essentiel de veiller à cette sécurité, de rédiger les lignes de conduite et les procédures nécessaires et de les faire appliquer. Il convient également de sensibiliser régulièrement le personnel sur ces points.

Afin de pouvoir travailler au maximum de manière numérique, les collaborateurs doivent aussi bénéficier d'un lieu de travail bien équipé. Outre le matériel IT, ils doivent pouvoir disposer de programmes de coopération et des plateformes IT nécessaires.

Il faut aussi veiller à ce que les collaborateurs puissent travailler avec ces nouvelles plateformes et possibilités de logiciel, afin qu'ils se familiarisent avec les nouvelles évolutions et que la sécurité soit garantie.

Enfin, le service informatique doit travailler et effectuer des analyses de manière proactive pour que le SPF Economie adopte l'IT de demain.

Outre la digitalisation, la sécurité est aussi un accent stratégique du SPF et comporte de nombreuses implications internes. Le Comité de direction a validé une nouvelle culture de gestion des risques.

Le SPF Economie dispose d'une culture de la gestion des risques qui veille à :

1. mettre en place des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de prévenir autant que possible les crises et de garantir un niveau de risque acceptable en matière de sécurité de l'information ;
2. développer et implémenter une stratégie en matière de gestion des risques alignée sur les valeurs du SPF Economie tout en respectant les dispositions légales et réglementaires et le contrat de gestion ;
3. définir les priorités ainsi que les politiques, procédures et documents nécessaires ;

4. intégrer dès le début de tout projet une culture du respect de la vie privée et de la sécurité (« Privacy and Security by Default & by Design ») ;
5. définir un plan pluriannuel de formations et sensibilisation régulières pour l'ensemble des membres du personnel ainsi qu'un trajet spécifique pour les dirigeants ;
6. gérer les ressources allouées à la gestion des données à caractère personnel, aux crises et à la sécurité de l'information ainsi qu'aux infrastructures de façon efficace et efficiente ;
7. mesurer les performances des actions mises en place par le biais de tableaux de suivi et d'indicateurs de performance ainsi que par le biais des mesures d'évaluation des cadres dirigeants.

Enfin, en matière de gestion interne, il faut aborder la politique de communication du SPF Economie. Étant donné qu'un chapitre particulier est consacré au plan de communication et que la communication est également incluse dans le cinquième levier d'information, nous n'abordons ici que la communication interne.

La communication interne est plus que jamais primordiale. C'est un élément essentiel pour informer, sensibiliser et évidemment motiver les collaborateurs du SPF Economie. Avec l'accroissement actuel du recours au télétravail, il est important d'augmenter nos efforts sur le plan de la communication interne. Nous ne misons pas seulement sur une communication informative et factuelle, nécessaire au soutien de la gestion interne et à la réalisation de nos objectifs, mais aussi sur une communication humaine qui rassemble. Nous renforçons ainsi l'implication de nos collaborateurs qui deviennent des ambassadeurs de notre organisation.

2.4. Participation à la politique transversale

Un domaine d'activité transversal est un domaine d'activité au sein d'un service public qui est de nature générique et qui doit pouvoir être repris dans le plan stratégique de chaque service public. Voici une énumération non exhaustive des domaines d'activités transversales :

- amélioration de l'efficacité et réduction des coûts ;
- simplification administrative ;
- orientation clients ;
- développement durable ;
- promotion de l'égalité des chances ;
- promotion de la politique d'intégration et de la gestion de l'intégration ;
- promotion du bien-être et de la culture d'organisation ;
- amélioration du contrôle interne et de l'audit interne et ;
- collaborations transversales.

La partie concernant la politique transversale sera coordonnée par le SPF BOSA en coopération avec le Collège des présidents. Les différents ministres compétents pour ces matières transversales transmettront leurs priorités via le Collège des présidents. Étant donné que ces priorités ne sont pas encore définies, le SPF Economie les ajoutera ultérieurement dans un addendum. Le SPF Economie souscrira évidemment à ces priorités.

03



3. Plan de communication



Un plan stratégique n'a de valeur que s'il est soutenu par les collaborateurs et le Comité de direction et s'il est connu du grand public. Le plan de communication est un élément nouveau depuis la modification de l'arrêté royal relatif au plan stratégique, que le SPF Economie ne peut que saluer. Comme mentionné, le SPF Economie n'a pas seulement répertorié ses parties prenantes lors de l'élaboration de ce plan stratégique, mais il les a aussi interrogées. Le SPF peut ainsi adapter sa stratégie de communication aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes.

Le plan de communication a pour objectif de faire connaître le plan stratégique et ses différents éléments.

Chaque projet de communication du SPF commence par un volet de **communication interne**. En ce qui concerne la communication du plan stratégique, la communication interne est même primordiale. Nous ne voulons pas seulement que chaque collaborateur du SPF se reconnaisse dans ce plan stratégique, nous désirons aussi qu'il puisse y apporter sa valeur ajoutée.

Objectifs internes de communication

1. **Inform**er sur le contenu et l'objet du plan ;
2. Expliquer la **valeur ajoutée** du plan pour chaque employé ;
3. Susciter l'**engagement** ;
4. Mettre en avant les **employés comme ambassadeurs** du SPF.

Sur le plan de la **communication externe**, nous aimerions clarifier le rôle et les missions du SPF Economie auprès des parties prenantes. Afin de pouvoir atteindre toutes nos parties prenantes et tous nos publics cibles, nous avons opté pour une utilisation des différents moyens de communication comme un site internet, des mailings et des newsletters, des vidéos et les médias sociaux.

Objectifs externes de communication

1. **Inform**er sur le plan ;
2. Expliquer **ce que fait le SPF** et quelle est sa **mission** ;
3. Positionner le SPF comme **un acteur important et central** dans le paysage économique ;
4. Positionner le SPF comme **un acteur proactif** engagé dans l'économie de demain.

Outre la réalisation de ce plan de communication, un projet spécifique relatif à l'image du SPF sera aussi mis en place. Ce projet a pour objectif, d'une part, de cartographier l'image du SPF Economie auprès de ses utilisateurs et, d'autre part, de mettre en place, à partir de cette analyse, les actions nécessaires pour clarifier son rôle et améliorer sa notoriété. Cette démarche lui permettra de mieux remplir sa mission « Construire l'économie de demain, au service des consommateurs et des entreprises » en aidant les parties prenantes à trouver également plus facilement le chemin vers le SPF Economie.



Plan de communication



Mises à jour par e-mail

Public cible : employés internes du SPF Economie.

Objectif : présenter le plan stratégique, le groupe de travail et les personnes qui y travaillent en coulisse. Quel est l'objectif du plan ? Quelle est la valeur ajoutée pour le personnel du SPF ?



Campagne de médias sociaux

Public cible : public externe.

Objectif : situer et annoncer le nouveau plan stratégique, avec des liens vers le mini-site.



Vidéo

Public cible : employés internes

Objectif : expliquer le nouveau plan stratégique et opérationnel.



► Mailing « Plan stratégique »

Public cible : employés internes / parties prenantes externes.

Objectif : présentation du plan stratégique signé, à la fois sur papier et en ligne (.PDF).



► Mini-site du plan stratégique

Public cible : parties prenantes externes et grand public.

Objectif : présentation concise des grandes lignes, avec des liens vers le plan stratégique complet.



4. Schéma des moyens



Le plan stratégique décrit les missions et objectifs du SPF Economie qui pourra les réaliser grâce aux moyens disponibles. Une utilisation optimale des moyens disponibles est l'un des objectifs visés par le SPF Economie, comme mentionné ci-dessus. Nous vous donnons ci-dessous un aperçu du budget du SPF et quelques chiffres clés relatifs au personnel. Enfin, vu l'importance de la digitalisation, le budget ICT sera également abordé.

► Budget

Le budget du SPF est établi chaque année. Les dépenses sont fixées par année calendrier. Des transferts offrant un peu de souplesse existent. À la suite des décisions de l'actuel gouvernement d'imposer des économies linéaires à tous les services publics fédéraux, le SPF Economie disposera de moins de moyens financiers pendant cette législature. L'impact sur les moyens de gestion (personnel et fonctionnement) du SPF Economie se monte à 8,2 millions d'euros sur la période 2022-2024.

Afin d'avoir un aperçu du budget du SPF Economie, une répartition entre les principaux postes a été réalisée sur la base du budget de 2021.

La majeure partie du budget du SPF Economie (736,2 millions d'euros) est constituée de subventions (72,6 %, soit 534,3 millions d'euros). Ces subventions se composent de quelques grands postes spécifiques (concession services postaux, énergie nucléaire) et de subventions accordées dans le cadre entre autres de l'économie circulaire, de la normalisation, des statistiques, de la propriété intellectuelle, des PME, de la consommation, etc. Certaines subventions en 2021 étaient temporaires ou uniques (achat de statistiques relatives à l'énergie renouvelable, remboursement de la 4G aux communautés).

L'enveloppe de personnel représente ensuite 15,1 % (111 millions d'euros) du budget du SPF et permet de payer les collaborateurs du SPF.

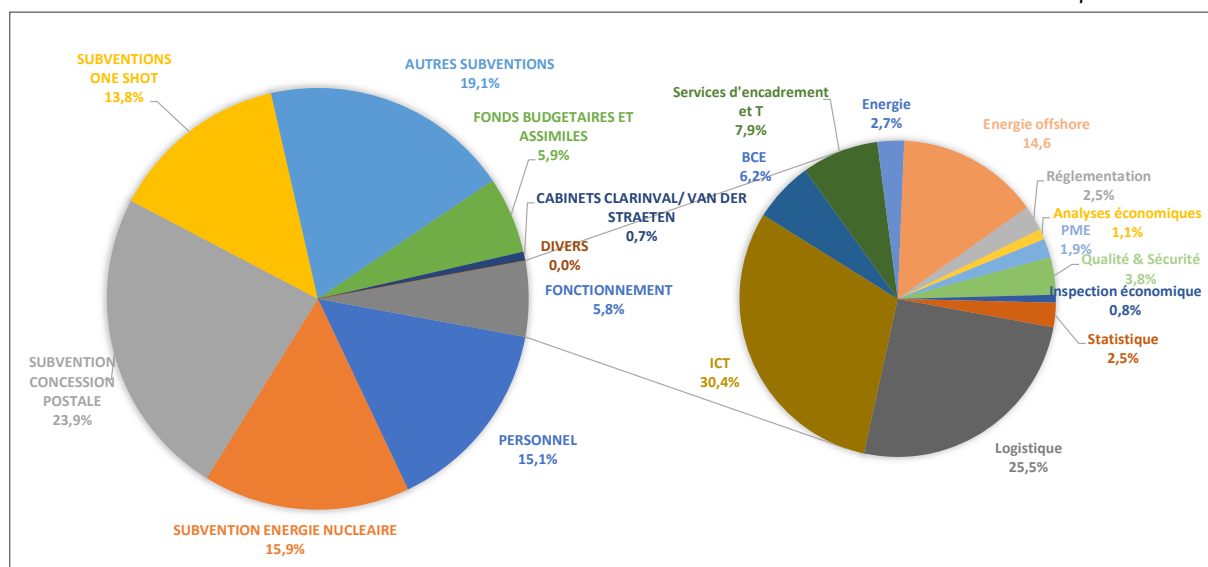
Six pour cent du budget de 2021 concernent les fonds budgétaires (FAPETRO, BELAC, Droits d'auteur, Fonds INS, Surendettement, Métrologie, Plateau Continental) dont une partie est utilisée pour engager du personnel. Ces fonds garantissent l'emploi de près de 50 collaborateurs.

Six autres pour cent du budget, environ 42,7 millions d'euros, couvrent les frais de fonctionnement du SPF Economie. Ceux-ci se composent entre autres de deux grands postes, à savoir la logistique et l'ICT, qui représentent ensemble plus de la moitié du budget de fonctionnement.

Une grande partie du budget de fonctionnement est également attribuée à la direction générale Energie, avec une contribution importante pour l'énergie offshore. La répartition des frais de fonctionnement entre les différentes directions générales se fait indépendamment de l'enveloppe de personnel.

Graphique 1 : Budget 2021 du SPF Economie

Répartition en %



Source : SPF Economie.

Le budget du SPF Economie est revu chaque année et est soumis à des adaptations, les moyens financiers pouvant diminuer ou augmenter. Le graphique 1 montre la répartition des moyens et souligne aussi l'importance de disposer d'un budget de fonctionnement suffisant pour réaliser les projets stratégiques et prioritaires ainsi que le fonctionnement quotidien.

Tableau 1 : Budget 2021 du SPF Economie

crédits de liquidation en milliers d'euros

	Liquidations
Personnel	110.989
Subvention énergie nucléaire	116.699
Subvention concession postale	175.700
Subventions one shot	101.251
Autres subventions	140.624
Fonds budgétaires et assimilés	43.208
Cabinets Clarinval/ Van der Straeten	5.104
Divers	15
Fonctionnement	42.652
Logistique	10.889
ICT	12.981
KBO	2.646
Services d'encadrement et T	3.351
Energie	1.165
Energie offshore	6.221
Réglementation	1.082
Analyses économiques	450
PME	822
Qualité & Sécurité	1.638
Inspection économique	339
Statistique	1.068
	736.242

Source : SPF Economie.

Tableau 2 : Budget pluriannuel 2022-2024 du SPF Economie

crédits d'engagements en milliers d'euros

	2022	2023	2024
Personnel	110.755	110.230	108.981
Subvention énergie nucléaire	93.898	82.091	79.542
Subvention concession postale	178.593	178.593	178.593
Subventions one shot	331.300	3.400	3.400
Autres subventions	146.554	152.293	141.095
Fonds budgétaires et assimilés	41.670	41.520	41.520
Cabinets Clarinval – Van der Straeten	5.144	5.092	5.040
Divers	15	15	15
Fonctionnement	43.147	39.363	37.076
Total	951.076	612.597	595.262

Source : SPF Economie.

► Personnel

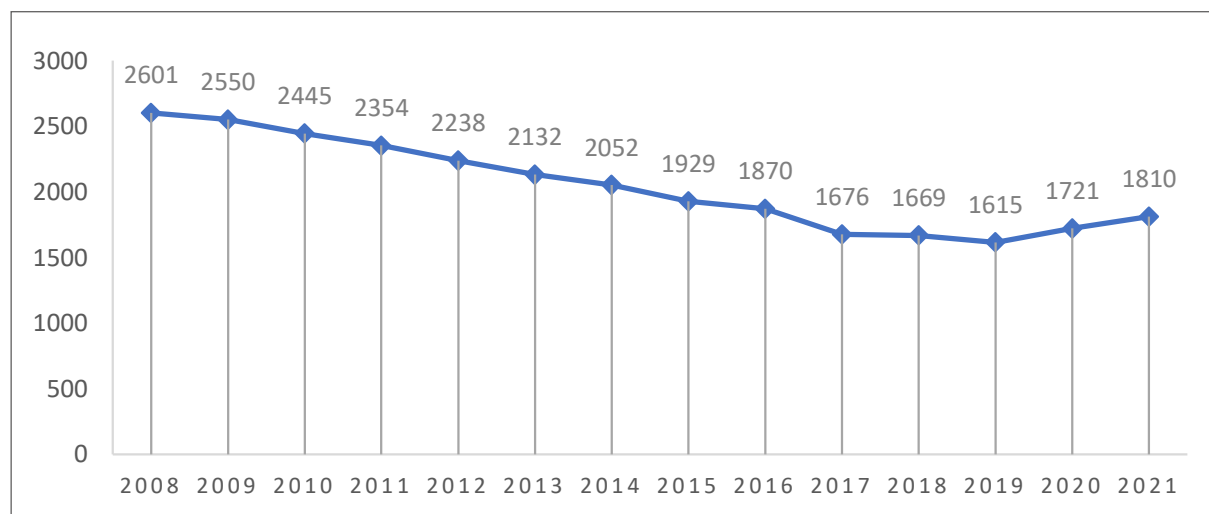
Il existe ensuite des moyens disponibles sur le plan du personnel. Comme mentionné ci-dessus dans le paragraphe relatif au budget, l'enveloppe de personnel représente 13 % du budget du SPF, mais surtout, comme le montre l'analyse SWOT, l'expertise et la résilience des collaborateurs du SPF Economie constituent sa plus grande force. Depuis 2008, le SPF Economie a enregistré une baisse continue du nombre de collaborateurs.

Heureusement, depuis 2020, le nombre de collaborateurs augmente progressivement. Il faut toutefois noter qu'il reste difficile de trouver des collaborateurs qualifiés pour certaines fonctions.

Défis liés au développement du personnel

Graphique 2 : Personnel du SPF Economie de 2008 à 2021

En unité



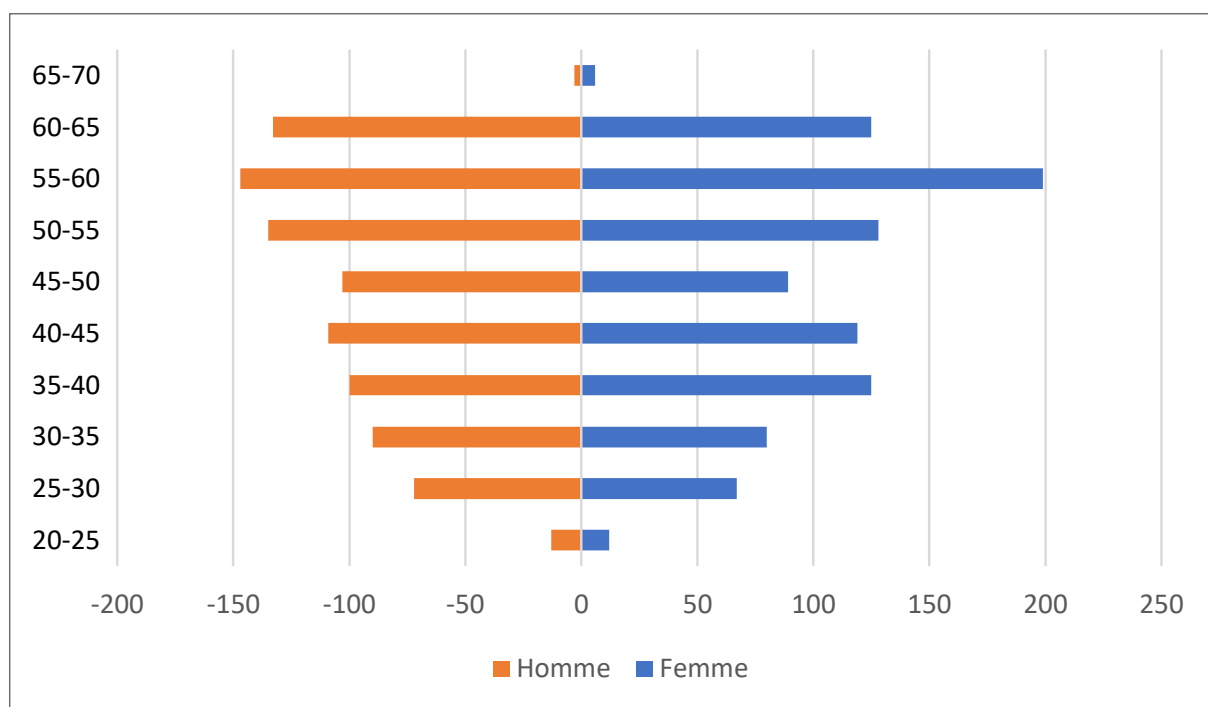
Source : SPF Economie.

Pyramide des âges au SPF Economie (input 2021)

En examinant la pyramide des âges du SPF Economie, force est de constater que le SPF présente une pyramide des âges inversée, avec un grand nombre de collaborateurs susceptibles de prendre leur pension à court terme. Outre le défi que représente le remplacement de ces collaborateurs, le risque de perte de connaissances est également élevé.

Le SPF Economie continuera à développer les actions déjà lancées pour conserver les connaissances et l'expertise de ces agents et les transférer à d'autres collaborateurs.

Graphique 3 : Pyramide des âges (2021)



Source : SPF Economie.

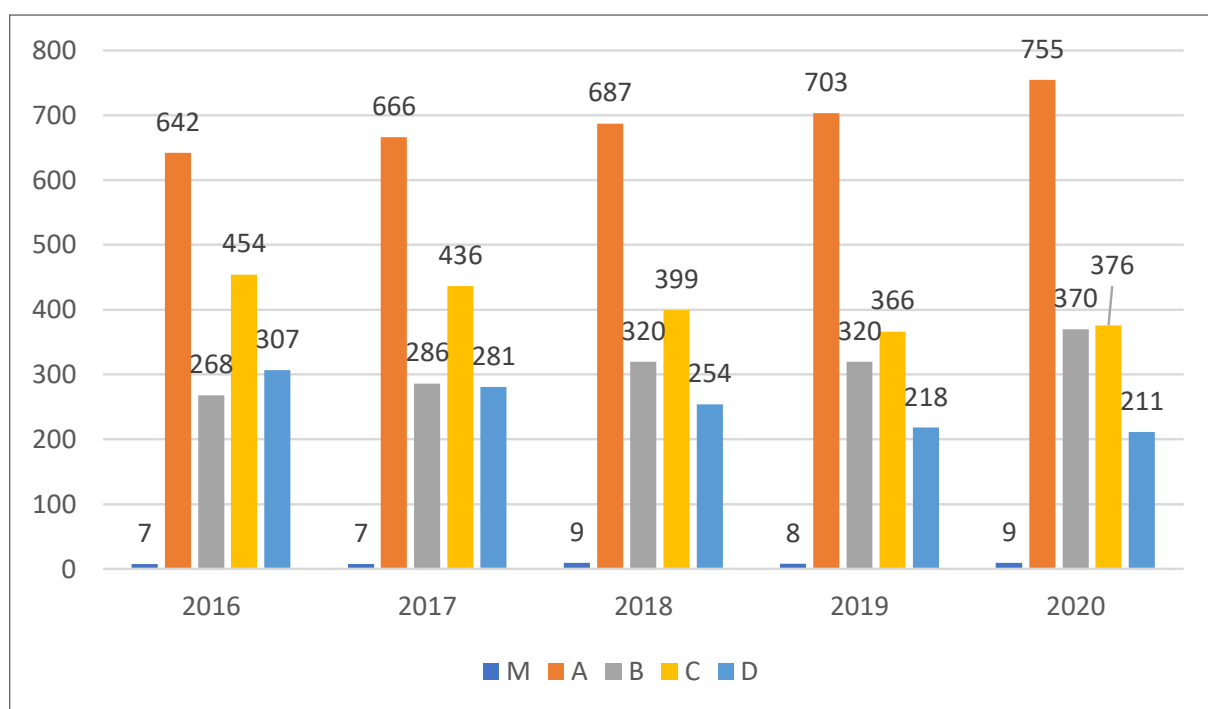


Importance croissante du personnel qualifié

Un changement important peut être observé au sein du personnel du SPF Economie, à savoir l'évolution du personnel dans les différents niveaux.

Les activités du SPF Economie et, par conséquent, les fonctions de ses collaborateurs passent de tâches plutôt administratives à des fonctions de plus en plus spécialisées. Le graphique illustrant la répartition des collaborateurs par niveaux le montre également. Le nombre d'agents de niveau D est en constante diminution, au profit du recrutement de collaborateurs de niveau B et A.

Graphique 4 : Évolution de la répartition totale des collaborateurs par niveaux au SPF Economie



Source : SPF Economie.





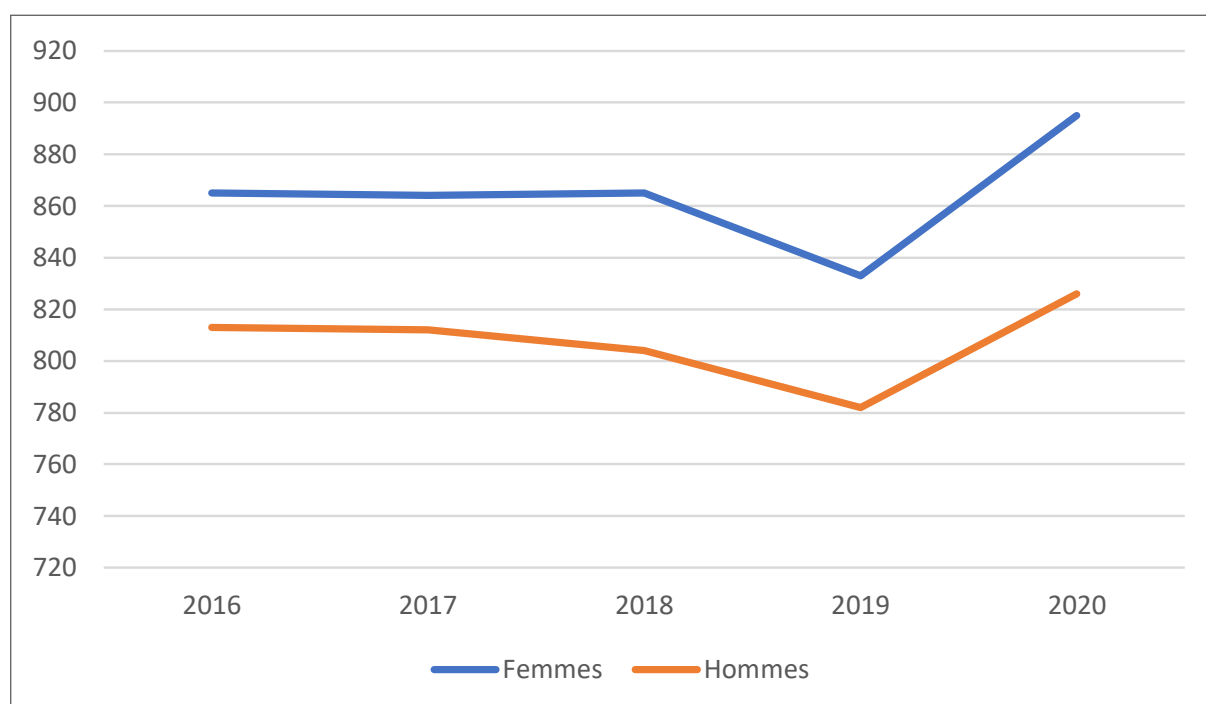
Personnel **diversifié** et **égalité des chances**

Au sein du SPF Economie, il est important que tous les collaborateurs aient les mêmes chances de se développer et d'évoluer, quels que soient leur origine, leur âge et leur sexe.

Les graphiques 5 à 7 montrent la répartition par sexe et cette même répartition pour les différents niveaux.

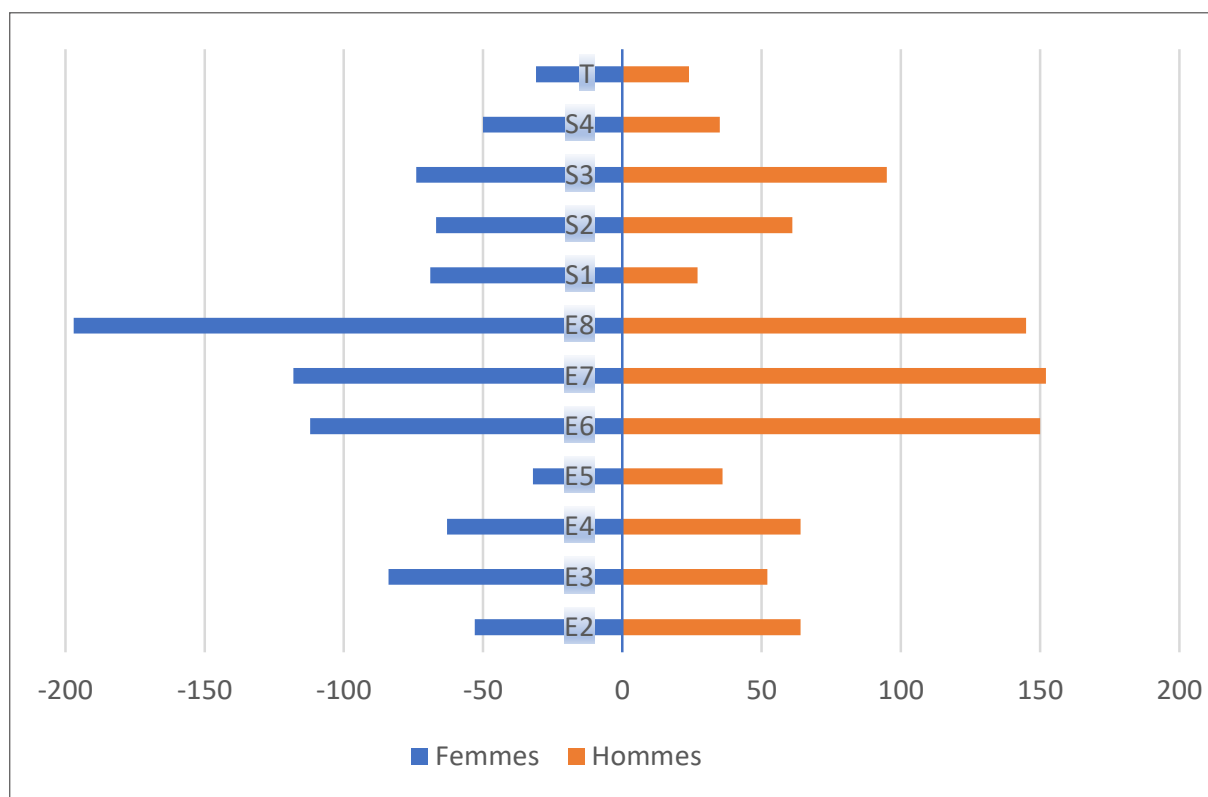
Nous constatons, dans les chiffres absolus de la répartition du niveau A, que les hommes sont plus nombreux par classe. Toutefois, si nous examinons la répartition relative, nous constatons que les chiffres au sein des différentes classes restent les mêmes, à l'exception de la classe A4 où le nombre de femmes passe de 29 % à 40 %.

Graphique 5 : Évolution de la répartition totale femmes/hommes au SPF Economie



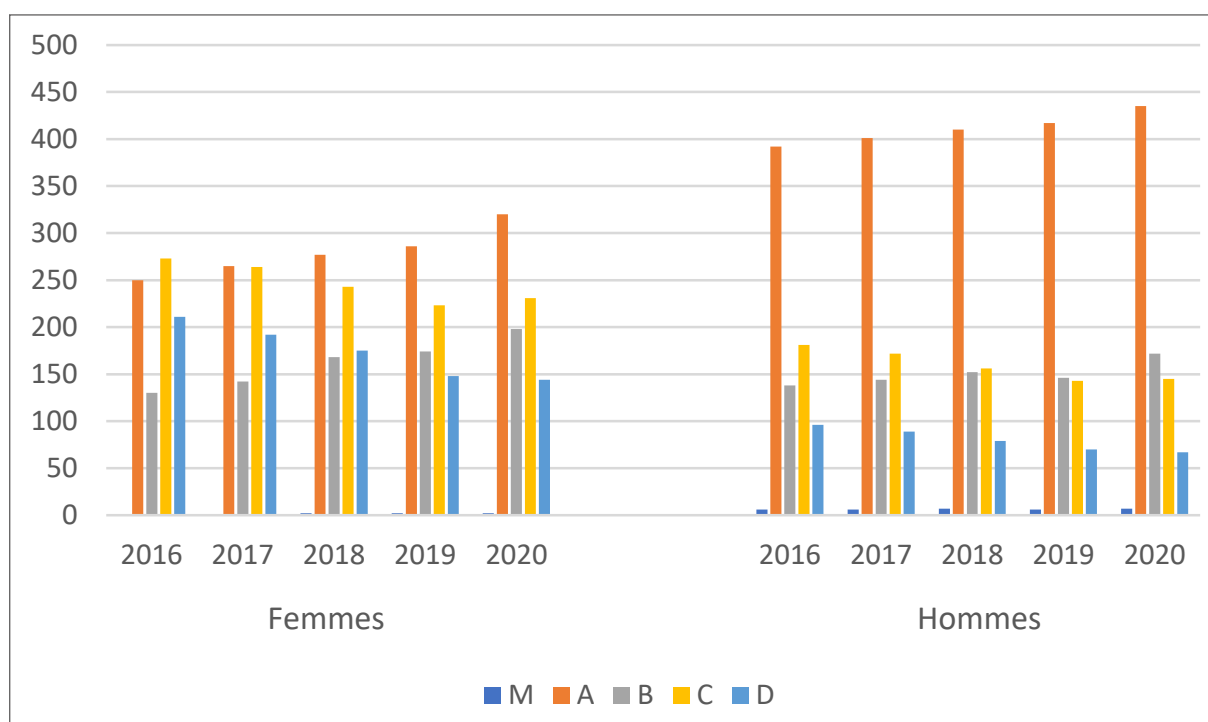
Source : SPF Economie.

Graphique 6 : Répartition totale femmes/hommes par directions générales et services d'enca-drement au SPF Economie



Source : SPF Economie.

Graphique 7 : Évolution de la répartition totale hommes/femmes par niveaux au SPF Economie



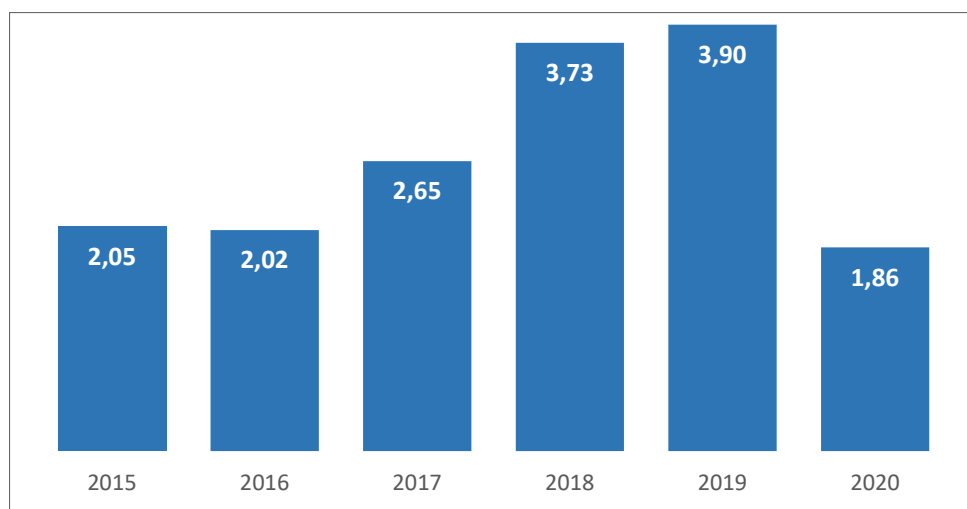
Source : SPF Economie.

Soutenir la **formation continue**, le **développement des compétences** et les **connaissances linguistiques**

Ce n'est pas seulement le nombre de collaborateurs ou leur niveau qui est important, mais surtout leur compétence et leur capacité à évoluer dans un environnement en mutation rapide. Les formations jouent donc un rôle essentiel.

Le graphique 8 montre une augmentation du nombre de jours de formation par collaborateur, sauf en 2020, où, en raison de la crise du coronavirus, de nombreuses formations externes ont été annulées.

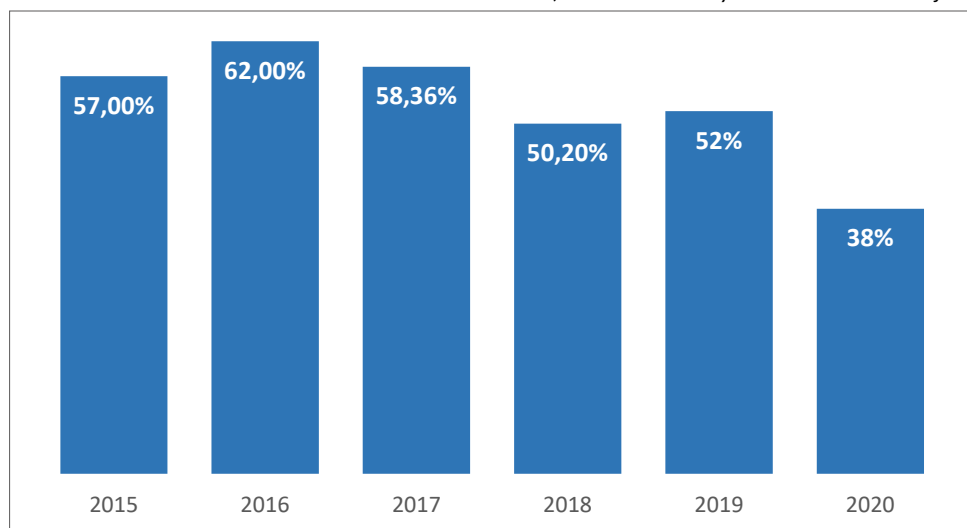
Graphique 8 : Nombre moyen de jours de formation par collaborateur (ETP)



Source : SPF Economie.

Graphique 9 : Évolution du taux de participation aux formations

(Collaborateurs ayant au moins suivi 1 journée de formation par an)

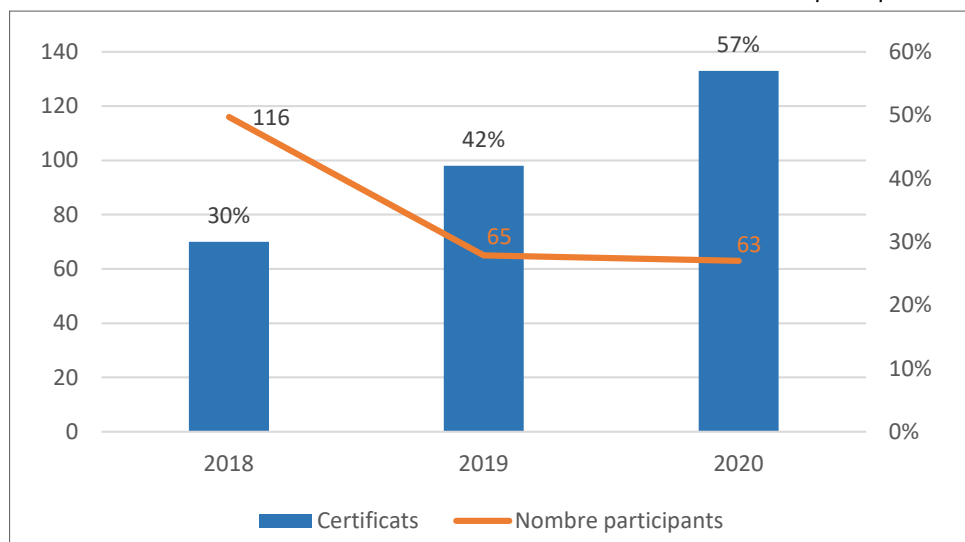


Source : SPF Economie.

Pour les collaborateurs d'un service public fédéral, il est important de maîtriser à la fois le français et le néerlandais. L'article 10bis a été rendu obligatoire pour tous les dirigeants afin d'être en mesure de diriger leurs collaborateurs dans leur propre langue. Les formations en vue de préparer les dirigeants à l'examen de bilinguisme (art. 10 bis) est une priorité du SPF Economie.

Graphique 10 : Évolution du taux de certificats art.10 bis

Selon le nombre de participants aux formations linguistiques



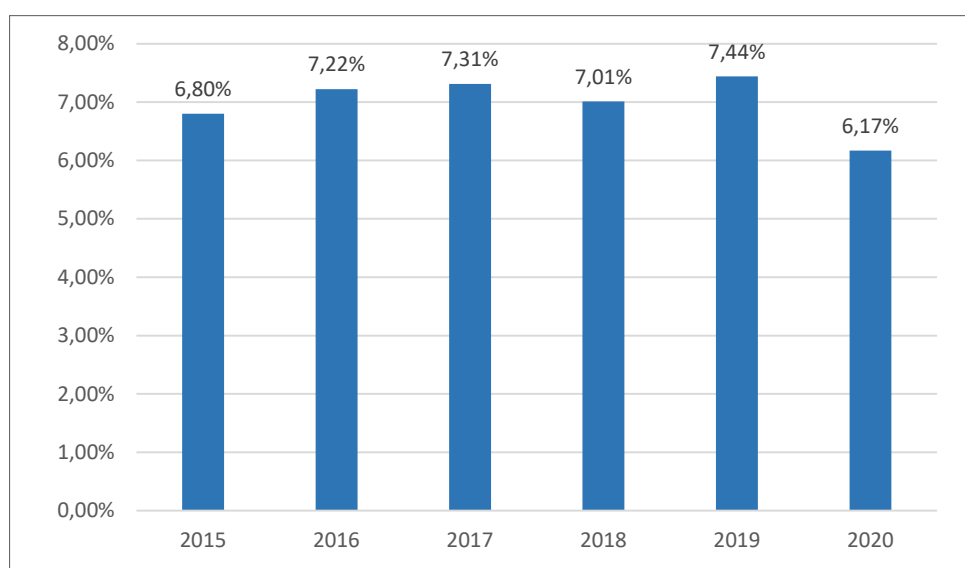
Source : SPF Economie.

Rôle clé du bien-être des agents

Le SPF Economie accorde une grande importance à une politique du personnel durable et s'engage à conserver son personnel et à veiller à son bien-être. Le taux d'absentéisme au sein du SPF est, sauf en 2020, légèrement supérieur à la moyenne fédérale. Comme décrit dans les objectifs de gestion interne, les actions nécessaires seront menées pour réduire ce taux d'absentéisme.

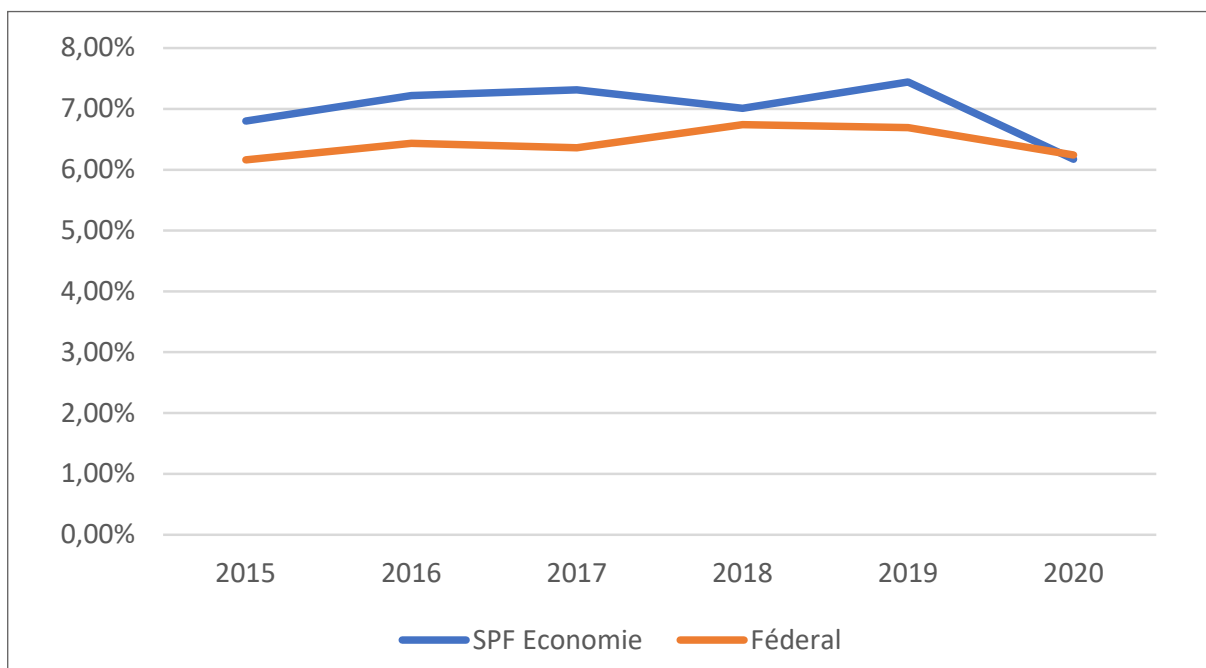
Outre la réduction de l'absentéisme, il est également important de réintégrer adéquatement les collaborateurs après une longue période de congé maladie. Les initiatives nécessaires ont également été prises en ce sens.

Graphique 11 : Évolution du taux d'absentéisme au SPF Economie



Source : SPF Economie.

Graphique 12 : Évolution du taux d'absentéisme au SPF Economie et au fédéral.

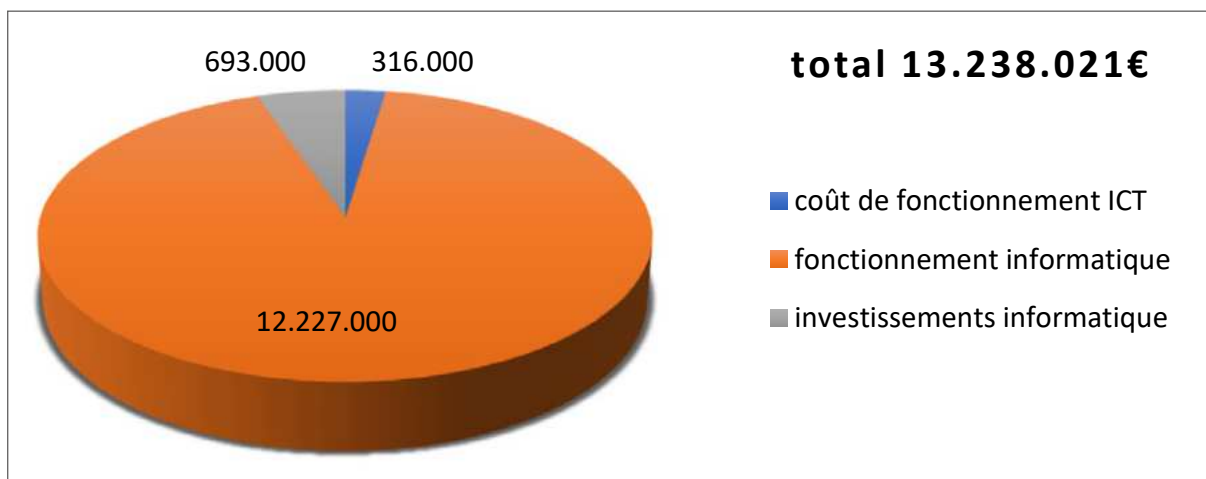


Source : SPF Economie.

▶ ICT

Le SPF Economie veut mettre l'accent ces prochaines années sur la digitalisation, l'un des principaux axes du plan de relance. Il convient donc d'examiner le budget des moyens ICT. Le budget total ICT s'élève à un peu plus de 13 millions d'euros (en 2021).

Graphique 13 : Budget IT 2021.

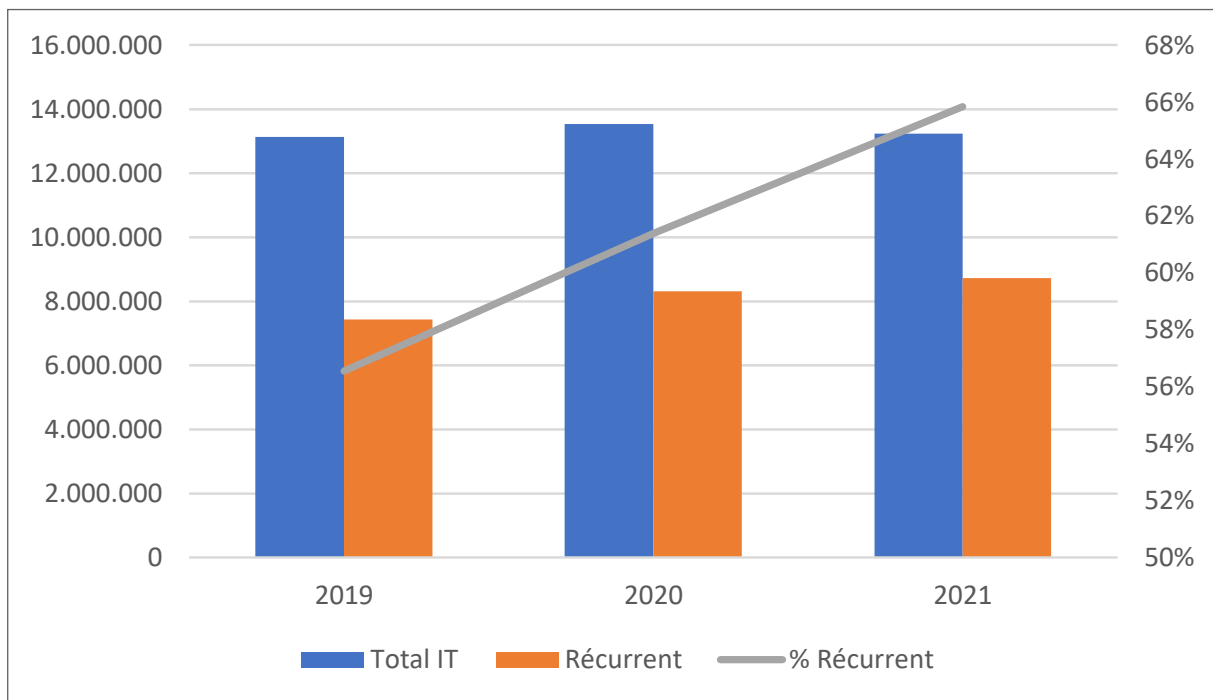


Source : SPF Economie.

La plus grande partie de ce budget couvre les coûts récurrents, notamment l'achat de licences, la fourniture de l'infrastructure nécessaire, les contrats de maintenance, etc.

Ces coûts augmentent chaque année.

Graphique 14 : Évolution du budget IT.



Source : SPF Economie.

Comme de plus en plus de services sont offerts « as a service » selon un modèle de paiement à l'utilisation, il faut s'attendre à une nouvelle augmentation de ces coûts récurrents.

Compte tenu de l'importance de la digitalisation, cela comporte également un risque : la marge de manœuvre pour la réalisation des projets est de plus en plus réduite en raison de l'augmentation des coûts récurrents.

Il est donc de plus en plus important de rechercher des synergies avec d'autres parties.

05

5. Engagements mutuels



Le plan stratégique conduit au remplacement de la relation traditionnelle d'autorité entre le pouvoir politique et la fonction publique par une relation davantage fondée sur les principes du partenariat et basée sur des objectifs mutuellement convenus, sans préjudice du principe de primauté de la politique. En d'autres termes, l'autorité politique conserve toujours la possibilité de déterminer une nouvelle politique, même après la signature d'un plan stratégique.

Le plan stratégique est lié à l'ensemble de la législature. Cela signifie, d'une part, qu'en cas de changement de gouvernement sans dissolution de la Chambre des représentants, il n'est pas nécessaire d'établir un nouveau plan stratégique et, d'autre part, que l'évaluation globale réalisée par le SPF BOSA en collaboration avec le Collège des présidents ne doit avoir lieu qu'une fois par législature.

Le SPF Economie s'engage à remplir correctement ses missions vis-à-vis de ses utilisateurs, de ses ministres compétents et de ses partenaires, notamment en réalisant un maximum d'objectifs tels que décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels. Le SPF Economie mettra tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation de la stratégie à long terme et de la stratégie pour la législature telles que décrites dans le plan stratégique. Les ministres compétents soutiennent pleinement la réalisation des objectifs décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

Les ministres et secrétaires d'État compétents s'engagent à mener des concertations structurelles avec le SPF Economie en vue de conclure et de réaliser des engagements mutuels, dans un esprit de partenariat et avec les principes de base suivants :

- une concertation et des échanges d'informations proactifs ;
- une attention permanente pour le maintien de l'équilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles ;
- une évaluation et un suivi conjoints des résultats obtenus, en tenant compte de l'impact de tout facteur d'influence.

Les partenaires, à savoir le SPF Economie, représenté par le président du Comité de direction et le Gouvernement, représenté par le ministre ou secrétaire d'État compétent pour la majeure partie du domaine d'activité, s'engagent à respecter ces principes de base en tant que véritables partenaires.

5.1. Une **concertation** et des **échanges d'informations**

Le respect de la concertation préalable et l'échange d'informations proactives représentent un facteur de succès critique pour la réalisation de ce plan stratégique, notamment sur les thématiques suivantes :

- **Réglementation à mettre en œuvre par le SPF** : s'agissant de la nouvelle réglementation et des modifications à la réglementation existante, le ministre de tutelle s'engage à consulter le service public sur leur faisabilité, notamment en ce qui concerne un délai raisonnable de préparation, un délai raisonnable de consultation des organes consultatifs et pour l'adaptation des aspects techniques, y compris informatiques, pour l'implémentation, pour la communication et pour l'application.
- **Décisions affectant le fonctionnement et le budget du SPF** : les différents ministres compétents pour le SPF Economie informeront, en temps et en heure, le SPF de toute demande d'information ou de décision susceptible d'influer sur le fonctionnement ou la réalisation des missions du SPF. Les différents ministres compétents pour le SPF s'engagent à communiquer le plus rapidement possible les notifications budgétaires prises lors du conclave budgétaire avec les explications nécessaires ainsi que les questions (questions parlementaires, questions de citoyens ou de stakeholders, questions des cellules stratégiques) auxquelles le SPF doit apporter une réponse. Le SPF mettra tout en œuvre pour y répondre le plus qualitativement possible, dans les délais concertés avec l'autorité politique, notamment en ce qui concerne les conséquences de ces décisions sur le fonctionnement, les objectifs et les missions du SPF.
- **Évolution ayant un impact sur les objectifs du SPF** : le SPF Economie s'engage à informer le plus rapidement possible l'autorité politique de toute évolution, décision, avis susceptible d'influer sur la réalisation du présent plan et/ou des notes de politique générale des ministres compétents pour le SPF.

5.2. Un **équilibre** entre les **objectifs à réaliser** et les **ressources disponibles**

Les engagements du présent contrat se basent sur les **montants budgétaires pluriannuels** suivants, conformément aux décisions du Conseil des ministres.

Vu l'annualité du Budget fédéral, le SPF Economie optimisera annuellement les objectifs stratégiques du plan stratégique au moyen du **plan opérationnel**. Celui-ci contiendra au minimum, pour l'année concernée, les objectifs opérationnels définis sur la base du budget annuel (budgets des fonds y compris) et sur la base de l'évaluation des résultats de l'année précédente et des notes de politique générale de chaque ministre. Pour les projets demandant des ressources transversales (RH, ICT, communication, logistique, etc.), des priorités seront établies afin de permettre une répartition optimale de ces moyens et de ne pas lancer des projets sans une assurance certaine d'un support transversal.



Au plus tard un mois après l'approbation du budget pour l'année à venir à la Chambre des représentants, le SPF Economie transmet le plan opérationnel pour information aux ministres compétents pour ses domaines d'activité. Si le budget pour l'année civile à venir n'est pas approuvé par la Chambre des représentants au 31 décembre de l'année civile en cours, le SPF transmet le plan opérationnel pour information aux ministres et/ou secrétaires d'État compétents au plus tard pour le 31 janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte.

Comme prévu par l'article 11bis de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, le SPF Economie et les ministres compétents pour le SPF **peuvent demander une modification du plan stratégique**. Une modification du plan stratégique entre en vigueur après la signature par le ministre de l'Economie. Lorsque le projet de modification du plan stratégique porte ou a un impact sur la compétence d'autres ministres compétents pour le SPF, le ministre de l'Economie demande, avant la signature de la modification du plan stratégique, l'avis des ministres compétents concernés. Conformément à l'article 11bis de l'arrêté royal du 29 octobre 2001, ceux-ci auront dix jours pour formuler leur avis. Passé ce délai, l'avis n'est plus requis.

Concernant les modifications au plan opérationnel, celles-ci seront expliquées dans le rapport annuel de réalisation. Néanmoins, les parties conviennent, en respect des principes énoncés au point 9.1 :

- En ce qui concerne **les adaptations budgétaires**, le ministre de l'Economie informe le SPF dans les meilleurs délais de toute décision susceptible d'affecter (l'exécution du) budget 2022-2024 du SPF. Le SPF communiquera le plus rapidement possible l'impact des décisions budgétaires sur (la réalisation de) ses missions, son plan stratégique et son plan opérationnel. Le SPF privilégiera avant tout les redistributions internes, afin de trouver des solutions pour les missions et objectifs dont la mise en œuvre serait menacée par les moyens de fonctionnement mis à disposition du SPF. Le ministre de l'Economie soutiendra les solutions internes proposées par le SPF Economie. Si ces solutions internes s'avéraient insuffisantes, le ministre de l'Economie veillera à ce que le SPF Economie puisse adapter en conséquence ses engagements du plan stratégique (et ses objectifs du plan opérationnel) et ce, en concertation avec les autres ministres compétents ;
- En ce qui concerne **les nouvelles missions/nouvelles tâches confiées au SPF sur la base d'une décision politique**, le SPF Economie met tout en œuvre pour réaliser les nouvelles missions ou tâches qui lui sont confiées lors de la mise en œuvre du plan stratégique actuel. Celles-ci feront automatiquement l'objet d'une modification du plan stratégique. Le SPF essaiera au maximum de réaliser ses nouvelles tâches dans le cadre du budget défini tout en minimisant l'impact sur les objectifs existants. Si malgré ces tentatives, ces nouvelles missions continuaient à avoir un impact sur les objectifs du SPF, le ministre de l'Economie veillera à ce que le SPF Economie puisse adapter, en conséquence, ses engagements du plan stratégique (et ses objectifs du plan opérationnel) et ce, en concertation avec les autres ministres compétents.

5.3. Une **évaluation** et un **suivi** **conjoint**s des résultats obtenus

Les ministres compétents ainsi que le SPF s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le plan stratégique et les différents plans opérationnels. **Le suivi de la réalisation des objectifs** mesurera l'état d'avancement des objectifs du plan opérationnel en relation avec l'évolution des ressources mises à disposition du SPF (ETP ou investissements) et se fera au moyen d'un rapport trimestriel.

Le suivi du plan comprendra, au minimum :

- tous les projets définis (expliqués et mentionnés) dans le plan et qui, en cas de demande de ressources transversales, ont été retenus dans l'exercice de priorisation ;
- tous les projets non définis dans le plan qui demandent des ressources transversales et qui ont été retenus dans l'exercice de priorisation ;
- tous les projets et activités récurrentes qui sont considérés comme prioritaires par le pouvoir politique ;
- tous les indicateurs définis dans le plan.

Chaque projet sera suivi :

- au niveau du degré de réalisation des livrables attendus ;
- au niveau de la manière dont le projet est réalisé.

En ce qui concerne des activités récurrentes, le degré de réalisation se focalisera sur la réalisation des objectifs chiffrés (en cas d'indicateur) ou la réalisation des actions prioritaires. Quand les objectifs ne seraient pas atteints, le suivi contiendra également des actions correctives planifiées, soit au niveau du service concerné, soit au niveau plus global (SPF, pouvoir politique, coordination externe, etc.).

Conformément à l'article 16bis de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 et à l'article 16 de l'arrêté royal du 2 octobre 2002, **les évaluations des mandataires** se feront notamment sur la base de la réalisation des objectifs stratégiques ou opérationnels définis dans le plan stratégique et le plan opérationnel et dont la responsabilité de la réalisation est confiée au titulaire de la fonction de management et de la manière dont ces objectifs ont ou n'ont pas été atteints. Dans ce cadre, le SPF apportera une attention toute particulière :

- à la réalisation des missions et projets identifiés comme étant sous leur responsabilité dans le plan stratégique ;
- à la réalisation des projets et programmes transversaux ;
- à la participation à l'optimisation du fonctionnement du Comité de direction.

Lors de l'évaluation du plan stratégique et des mandataires du SPF, il sera tenu compte de l'adaptation intermédiaire des objectifs et du budget, de la réalisation effective des recrutements prévus dans le plan de personnel, de facteurs structurels susceptibles d'influencer l'ampleur et la complexité du travail, ainsi que de la répercussion des décisions du Gouvernement fédéral (entre autres au niveau budgétaire). La collaboration apportée par les différents partenaires du SPF sera également prise en compte.

Conformément à la réglementation, le Service public fédéral Stratégie et Appui réalise, en collaboration avec le Collège des présidents, une évaluation globale de l'exécution des plans stratégiques dans les services publics. Cette évaluation globale a lieu au cours de la dernière année civile de la législature sur laquelle portent les plans stratégiques et consiste en une évaluation méthodologique et dans la formulation de propositions d'amélioration méthodologiques pour la future application des plans stratégiques. Le Collège des présidents de comité de direction définit en début de législature les critères qui seront



utilisés pendant l'évaluation globale des plans stratégiques. Le SPF Economie participera pleinement à la planification ainsi qu'à la réalisation de cette évaluation.

Comme défini dans le rapport au Roi de l'arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, les plans stratégiques sont élaborés dans le cadre **de la poursuite du développement du partenariat entre l'autorité politique et les gestionnaires des services publics fédéraux et des services publics fédéraux de programmation**, sur la base de la négociation et de l'établissement d'engagements et d'accords mutuels sur la stratégie à suivre et les objectifs à atteindre, ainsi que sur les ressources nécessaires à cette fin, et également en vue d'accroître la responsabilité et l'autonomie des gestionnaires dans la gestion de ces services.

Signatures



Signé à Bruxelles, le 26.01.2022

Au nom du Gouvernement fédéral

Pierre-Yves Dermagne

Vice-Premier Ministre et Ministre de l'Economie et du Travail

Au nom du Comité de Direction du SPF Economie. P.M.E., Classes moyennes et Energie

Séverine Waterbley

Présidente du SPF Economie. P.M.E., Classes moyennes et Energie



SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie

Rue du Progrès 50
1210 Bruxelles
N° d'entreprise : 0314.595.348
economie.fgov.be