

**REVUE DES DÉPENSES 2023-2024 : PRÉSENTATION DES RAPPORTS ET ANALYSE EX-POST EN LIEN AVEC LE JALON 208 EUROPÉEN :**

**Table des matières**

- 1. Introduction ..... 2
  - 1.1. Rétroactes ..... 2
  - 1.2. Methodologie de l'évaluation ..... 4
- 2. Evaluation..... 5
  - 2.1. Un cadre règlementaire qui garantit la continuité ..... 5
    - 2.1.1. Description ..... 5
    - 2.1.2. Evaluation ex post ..... 7
  - 2.2. Engagement politique..... 8
    - 2.2.1. Description ..... 8
    - 2.2.2. Evaluation ex post ..... 9
  - 2.3. Un processus clair avec des rôles bien définis ..... 11
    - 2.3.1. Description ..... 11
    - 2.3.2. Evaluation ex post ..... 11
  - 2.4. Des cahiers de charges pertinents et clair ..... 12
    - 2.4.1. Description ..... 12
    - 2.4.2. Evaluation ex post ..... 13
  - 2.5. Fonctionnement des GT ..... 14
    - 2.5.1. Description ..... 14
    - 2.5.2. Evaluation ex post ..... 15
  - 2.6. Rapport et suivi donné aux rapports finaux ..... 18
    - 2.6.1. Description ..... 18
    - 2.6.2. Evaluation ex post ..... 20
  - 2.7. Lien avec le budget..... 21
    - 2.7.1. Description ..... 21
    - 2.7.2. Evaluation ex post ..... 21
  - 2.8. Transparence du processus et publication des documents..... 23
    - 2.8.1. Description ..... 23
    - 2.8.2. Evaluation ex post ..... 24

Dans le cadre de la mise en œuvre des exigences européennes du Plan de Relance et de Résilience (PRR), le Gouvernement de la Communauté française a finalisé son premier exercice de revue des dépenses pour la période 2023-2024. Cette initiative stratégique s'inscrit dans une démarche d'optimisation des finances publiques, visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques régionales, tout en assurant une meilleure cohérence et un contrôle rigoureux du niveau des dépenses.

La revue des dépenses (RD), un des outils essentiels d'analyse et d'évaluation des dépenses publiques, permet d'identifier des leviers d'amélioration, de formuler des recommandations et d'éclairer les décisions politiques en matière budgétaire. Pour ce premier exercice, sept thématiques ont été sélectionnées en fonction de leur impact stratégique.

La méthodologie adoptée repose sur :

- Une analyse approfondie des coûts, des axes d'amélioration et des marges de progression.
- L'évaluation des résultats et des performances des dispositifs existants.
- La proposition d'options d'optimisation visant à maximiser la valeur ajoutée des dépenses publiques et à renforcer la gestion des ressources.

Cet exercice marque une étape clé dans le renforcement de la gouvernance budgétaire et s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue de la gestion des finances publiques.

# 1. Introduction

## 1.1. Rétroactes

### **Retour d'expérience sur la première vague de RD (2021-2023)**

Le 10 septembre 2020, le Gouvernement a adopté une première note d'orientation sur les revues des dépenses (RD), prévoyant le lancement des premiers projets pour l'année 2021. Cette première vague pilote d'analyses des dépenses a été décidée lors de l'adoption du budget initial 2021.

- Cette première phase a été pilotée directement par les cabinets ministériels sans moyens additionnels inscrits au budget de la Fédération.
- Le résultat de cette première vague a été jugé globalement insuffisant en termes d'impact et de pertinence.

Face à ce constat, deux décisions ont été prises par le Gouvernement pour améliorer le processus :

- Allouer un budget dédié de 1 million d'euros pour assurer le bon fonctionnement du dispositif.
- Renforcer le pilotage coordonné du dispositif.

Avec l'appui de la Commission européenne, via un TSI (Technical Support Instrument), l'OCDE a été mandatée pour analyser le dispositif et proposer des recommandations basées sur les principes

communs européens en matière de revue des dépenses<sup>1</sup>. Sur cette base, le Gouvernement a progressivement amélioré le processus entre 2021 et 2023.

### **Réforme de la gouvernance des RD en 2023**

À partir de 2023, la gouvernance des RD a été fondamentalement revue avec :

- La création d'une Cellule RD, chargée de coordonner l'ensemble du processus.
- Une réorganisation du dispositif selon les recommandations de l'OCDE et des principes communs de la Commission Européenne.
- Une décision gouvernementale du 29 septembre 2022, définissant le cadre de gouvernance de la politique de RD.

Les RD de 2024 ont été organisées selon cette nouvelle gouvernance. Un projet de manuel a été préparé par la Cellule RD en mai 2023, précisant :

- Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes.
- Le processus détaillé des RD.

Ce document a été soumis aux administrations et au niveau politique pour retour. Bien qu'il n'ait pas été formellement validé par eux, les remarques et demandes de clarification issues de la consultation ont été intégrées.

### **Institutionnalisation et cadre réglementaire**

Le processus a finalement été formalisé dans l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 novembre 2013, modifié par l'Arrêté du 16 mai 2024 portant application et modification de dispositions budgétaires et comptables (AGCF RD).

Cet arrêté :

- Intègre les principes de la décision de septembre 2022.
- Introduit des ajustements issus du rapport d'audit du Service Commun d'Audit de novembre 2023, qui a évalué la mise en place des RD en FWB.

Principales améliorations par rapport aux RD pilotes

- Clarification des rôles entre niveau politique et administration :
  - Maintien et renforcement de l'adhésion politique.
  - Responsabilisation accrue de l'administration dans la préparation, la conduite et la mise en œuvre des RD.
- Mise en place d'une Cellule RD pour :
  - Coordonner le processus.
  - Faciliter le travail des groupes de travail et du COPIL.
- Alignement des RD sur le cycle budgétaire :
  - Validation des cahiers des charges (CdC) au plus tard lors du conclave budgétaire

---

<sup>1</sup> Note du 5 septembre 2016 à l'attention de l'Europgroupe « Quality of Public Finances : Spending Reviews for smarter expenditure allocation in the Euro Area » (Ref Ares (2016)4994801)

- Intégration des CdC des nouvelles vagues dans les documents budgétaires.
- Décision du Gouvernement sur les RD au plus tard lors de la validation du budget
- Inclusion des rapports des RD précédentes pour garantir transparence et contrôle parlementaire sur les objectifs et les résultats.

Cette réforme structurelle vise à renforcer l'efficacité des RD, en assurant une meilleure gouvernance, un suivi renforcé et une intégration plus fluide dans le processus budgétaire.

## 1.2. Methodologie de l'évaluation

Comme précisé dans les rétroactes, la nouvelle méthodologie des RD, mise en place à partir du budget 2024, vise à s'aligner sur les meilleures pratiques internationales et à améliorer plusieurs aspects par rapport aux RD pilotes des années précédentes.

La valeur ajoutée de l'évaluation ex post du processus des RD en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) réside donc dans l'évaluation de la mise en œuvre et de l'intégration de ce nouveau dispositif, plutôt que dans l'évaluation des RD pilotes. Cette volonté d'organiser une évaluation ex post indépendante est d'ailleurs explicitement prévue dans l'Arrêté du Gouvernement régissant les RD (AGCF RD). Toutefois, dans le cadre du jalon 208, une telle évaluation apparaissait prématurée.

Les RD basées sur la nouvelle méthodologie ont débuté en novembre 2023, tandis que :

- Leur intégration dans le processus budgétaire n'a été effective qu'à partir du 13 novembre 2024.
- La décision sur le monitoring et le suivi de l'implémentation des pistes d'amélioration retenues par le gouvernement n'a été mise en place qu'en début 2025.

Dans ce contexte, il a été décidé de ne pas organiser d'évaluation indépendante externe, afin de mieux respecter le calendrier du PRR. La FWB s'est ainsi alignée sur l'approche de la Région wallonne, qui faisait face à la même contrainte, contrairement aux autres entités belges qui avaient mis en place leur dispositif RD plus tôt.

Bien que l'évaluation indépendante externe ait été reportée, le Gouvernement et la cellule RD ont instauré plusieurs mécanismes de retour externes afin d'objectiver le feedback des différentes parties prenantes dont les résultats seront intégrés dans l'évaluation et complétés par une analyse documentaire approfondie.

L'évaluation s'appuiera notamment sur :

- Les dispositifs réglementaires en vigueur.
- Les décisions du Gouvernement.
- Les documents publiés relatifs aux RD.
- L'audit du Service Commun d'Audit (SCA) de novembre 2023 (qui est clôturé fin mars 2025).
- Les avis de l'Inspection des Finances (IF) sur les premiers rapports finaux des RD 2024.
- Les résultats d'une enquête menée en juillet 2024 auprès des participants aux RD.

Cette approche permettra de garantir une analyse rigoureuse et objective du dispositif.

## 2. Evaluation

Ce rapport d'évaluation s'appuiera sur la nouvelle approche des Revues des Dépenses (RD), qui a conduit jusqu'à présent à la finalisation de 7 RD (RD 2024).

Étant donné que l'objectif de cette mise en place est de développer un système aligné sur les principes communs promus par la Commission Européenne, le rapport sera structuré selon :

- Les principes communs relatifs à la gouvernance, afin d'évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du dispositif et en particulier :
  - Un cadre réglementaire qui garantit la continuité
  - Un engagement politique fort au plus haut niveau
  - Un processus clair avec des rôles bien définis
  - Des cahiers de charges pertinents et clair
  - Fonctionnement des GT
  - Rapport et suivi donné aux rapports finaux
  - Transparence du processus et publication des documents
- Les aspects liés à l'impact budgétaire des RD, permettant d'analyser leur contribution en termes d'optimisation des finances publiques (lien avec le budget).

Cette approche garantira une évaluation cohérente et alignée avec les standards européens, tout en mettant en évidence les avancées et les axes d'amélioration du processus des RD en Fédération Wallonie-Bruxelles.

### 2.1. Un cadre réglementaire qui garantit la continuité

Les principes communs ne font pas explicitement référence à une base légale ou réglementaire. Toutefois, ils insistent sur l'importance d'un engagement politique fort au plus haut niveau tout au long du projet, matérialisé par un mandat stratégique clair. Bien que cet engagement puisse prendre différentes formes, dans le contexte de la FWB et compte tenu du caractère novateur du dispositif, il semblait essentiel de prévoir un cadre réglementaire garantissant une stabilité plus grande qu'une note du Gouvernement. De plus, la meilleure façon d'assurer des ressources adéquates et suffisantes pour la réalisation et la mise en œuvre des examens individuels est d'introduire un article budgétaire dédié à la RD.

#### 2.1.1. Description

En 2023, le Gouvernement a adopté un arrêté relatif à la création d'une cellule de RD mise en place entre mars et septembre 2023, ce qui a permis d'initier les RD 2024 selon la méthode recommandée par l'OCDE et conforme aux principes communs promus par la Commission européenne.

Dans le décret accompagnant le budget initial 2024, le Gouvernement a introduit un projet de décret visant le renforcement de l'efficacité et de la qualité des finances et du budget. Ce dernier contient, entre autres, l'insertion de l'article 47/1 dans le « décret du 20 décembre 2011 portant organisation du budget et de la comptabilité des Services du Gouvernement de la Communauté française (WBFin I) ». Cette modification introduisait le concept d'un processus de RD annuel dans le décret et stipulait que le Gouvernement informerait le Parlement des projets de RD qu'il entend mener ainsi que des résultats des projets de RD menés au cours de l'année écoulée. Le décret prévoit aussi que chaque

année le Gouvernement communique au Parlement, pour le 30 juin au plus tard, un état d'avancement.

Les RD peuvent être entreprises pour le Ministère, les services administratifs à comptabilité autonome ainsi que les Organismes administratifs publics de type 1 et 2.

Cette base décrétole ne rentrait pas dans les détails de la gouvernance des RD, ce qui signifie que pour l'organisation de la première vague de RD (RD 2024) la décision du Gouvernement de septembre 2022 était encore la base réglementaire pour la mise en place du premier exercice.

Le rapport du Service Commun d'Audit de novembre 2023 mentionnait certaines recommandations nécessitant une précision dans la gouvernance mis en place. Il s'agissait notamment des recommandations suivantes :

- L'absence de procédure de désignation des membres des groupes de travail ;
- Le besoin d'une amélioration nécessaire du suivi budgétaire de la cellule ;
- L'insuffisance de description des rôles et responsabilités.

Cet élément a contribué à la formalisation du processus des RD en FWB au sein d'un arrêté, répondant ainsi aux préoccupations du Service Commun d'Audit, qui souhaitait une clarification et une description plus précise de certains aspects du processus.

Ainsi, la base décrétole a été renforcée par l'ajout des articles 28/1 à 28/10 dans l'« Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 novembre 2013 portant organisation des contrôles et audits internes budgétaires et comptables ainsi que du contrôle administratif et budgétaire », définissant les modalités spécifiques de la RD. Dans la suite de ce document, cet arrêté sera désigné sous l'appellation "AGCF RD".

Ces articles traduisent en arrêté le déroulement mis en place pour les RD 2024 comme cela a été communiqué par le Gouvernement dans les documents budgétaires accompagnant le budget initial 2024 en les complétant avec certaines clarifications comme demandé par le Service d'Audit Commun. Concrètement, l'AGCF contient de l'information sur :

- Les principes (art. 28/2)
- Les instances impliquées (art. 28/3 – art. 28/6)
- Les documents principaux (art. 28/7-art. 28/8) et le
- Le processus (art. 28/9- art. 28/10)

Dans la suite de ce document ces articles seront repris de manière plus détaillée par rubrique, dans cette section l'essentiel est de mentionner qu'il y a un cadre réglementaire détaillé qui démontre clairement la volonté du Gouvernement de mettre en place le dispositif des RD de manière pérenne.

Dès le budget initial 2023 le Gouvernement avait prévu un budget d'un million d'euros pour le fonctionnement de la RD, en ligne avec les principes communs qui soulignent que, outre un engagement clair, des ressources adéquates et suffisantes sont nécessaires pour mener à bien et mettre en œuvre les examens individuels. Ce montant avait initialement été inscrit en provision dans le budget 2023.

Le rapport d’audit du Service Général d’Audit recommandait la mise en place d’un système d’estimation et de suivi budgétaire au sein de la cellule, ainsi qu’une définition plus précise des types de dépenses imputables à l’article budgétaire (AB) dédié aux travaux de RD.

En réponse à cette recommandation, le Gouvernement a restructuré cet article budgétaire en réaffectant une partie des crédits vers les AB dédiés aux rémunérations du personnel de la Fonction publique, afin de financer le recrutement des membres de la Cellule RD.

Les ressources humaines allouées à la Cellule RD ont par ailleurs été définies dans l’arrêté du Gouvernement du 12 janvier 2023, portant création de cette cellule au sein de la Direction générale du Budget et des Finances du Ministère de la Communauté française. Cet arrêté prévoit que la Cellule est composée de :

- Un responsable de la Cellule
- Un responsable-adjoint
- Quatre attachés
- Un gradué

Le solde restant sur cet AB est principalement destiné à l’externalisation de certaines analyses relatives aux projets de dépenses.

### 2.1.2. Evaluation ex post

La décision du Gouvernement concernant la mise en place et la gouvernance du dispositif des RD en FWB a suscité plusieurs recommandations de la part du Service Commun d’Audit. Le Gouvernement a pris en compte ces suggestions pour élaborer un arrêté clarifiant le cadre réglementaire, qui constitue désormais la base des RD actuelles. Les précisions apportées dans l’AGCF RD ont conduit le SCA à considérer que ces recommandations avaient été suivies de manière satisfaisante.

S’agissant de la mise en place de la Cellule RD et des ressources allouées, le rapport d’audit souligne que le recrutement des agents a été l’un des points forts du dispositif. L’arrêté établissant la Cellule, en complément de l’AGCF RD et du budget prévu, constitue ainsi un cadre réglementaire solide, garantissant au mieux la pérennité du dispositif. La réorganisation budgétaire en 2024 permet aussi un suivi budgétaire adéquat selon le SCA.

## 2.2. Engagement politique

Le premier principe commun repose sur l'engagement politique tout au long du projet. Cet engagement doit être matérialisé par un mandat stratégique clair, définissant notamment les objectifs, avec, si possible, des cibles quantifiées. Il implique également un suivi régulier, une communication active, ainsi qu'une prise de décision effective sur les options de réforme générées. La section précédente présentait les éléments liés à l'engagement politique concernant le dispositif global. Cette section porte sur l'engagement politique spécifique à chaque vague de RD et à chaque RD individuelle.

Ce principe a constitué l'un des axes majeurs de la mise en place du dispositif des RD en Fédération Wallonie-Bruxelles. L'intégration de ce cadre stratégique a permis de renforcer la légitimité et l'efficacité du processus, en assurant une implication continue des instances politiques et administratives dans la gouvernance des RD.

### 2.2.1. Description

Le mandat politique dans le processus des RD en Fédération Wallonie-Bruxelles est défini dans AGCF RD, qui reprend les éléments de la décision du Gouvernement de septembre 2022.

Ce mandat politique couvre plusieurs étapes clés du processus :

- Collecte des propositions de RD
- Décision sur les thématiques des RD
- Suivi du processus de RD par le COPIL (organe mixte)
- Décision sur le suivi à donner aux RD
- Suivi de l'implémentation des recommandations

#### *Phase de collecte de propositions*

L'article 28/9 §1 de l'AGCF RD stipule que, dans le cadre de la circulaire budgétaire encadrant l'élaboration des budgets initiaux, le Gouvernement :

- Sollicite les entités administratives et invite l'Inspection des Finances à proposer des sujets de RD.
- Fixe une date limite pour la soumission des propositions à la Cellule RD.
- Peut inviter d'autres instances à soumettre des propositions.
- Définit les balises et modalités pour la soumission des propositions de RD.

#### *Décision sur les sujets des RD*

L'article 28/9 §2 de l'AGCF RD précise que :

- Après un screening par la Cellule RD et un avis du Comité de Direction du Ministère, les propositions sont transmises au Ministre-Président et au Ministre du Budget.
- Ces derniers sélectionnent les sujets de RD pour lesquels un CdC doit être préparé.
- Les CdC sont ensuite soumis au Ministre-Président et au Ministre du Budget pour approbation par le Gouvernement, au plus tard lors de l'adoption du budget initial de l'année suivante.



L'article 28/7 de l'AGCF RD définit que chaque CdC doit inclure :

- Le champ d'application de la RD.
- La raison justifiant la réalisation de la RD.
- L'objectif de la RD.
- Les questions de recherche spécifiques.
- Une indication sur les options politiques à développer.
- Un tableau budgétaire détaillant la thématique de la RD.

#### *Suivi de l'évolution des RD*

Le suivi des RD est assuré par trois réunions entre les Groupes de Travail (GT) et le Comité de Pilotage (CoPil).

L'article 28/4 de l'AGCF RD précise que le CoPil a pour mission de :

- Superviser le travail des GT.
- Vérifier que les CdC et calendriers sont respectés.
- Assurer le contrôle de la qualité de la méthodologie employée.

Le CoPil est composé de représentants :

- Du Ministre-Président.
- Du Ministre du Budget.
- De chaque Vice-Président du Gouvernement.
- Le cas échéant, des Cabinets des Ministres de tutelle des matières concernées par la RD.

Ce CoPil permet aux décideurs politiques de suivre les travaux au fil de l'eau.

#### *Décision sur le suivi à donner aux RD*

L'article 28/10 de l'AGCF RD stipule qu'au plus tard le 10 septembre de chaque année, les rapports finaux des GT sont transmis :

- Au Ministre-Président.
- Au Ministre du Budget.
- Au Ministre de tutelle de la matière concernée.

Le Gouvernement décide ensuite, au plus tard lors du conclave budgétaire, des options d'amélioration à mettre en œuvre et communique sa décision au Parlement.

#### *Suivi*

Sur base de la décision du Gouvernement sur les RD, des plans d'implémentations sont rédigées. La cellule RD fait le suivi de ces plans d'implémentations, afin de rendre compte de leur mise en œuvre au Ministre du Budget, au Ministre-Président, aux Ministres de tutelle concernés.

### **2.2.2. Evaluation ex post**

Le processus a bien respecté les principes communs en assurant un engagement politique fort à toutes les étapes clés.

Comme mentionné dans les principes communs, le processus des Revues des Dépenses (RD) prévoit un engagement politique fort au plus haut niveau, assuré par le Gouvernement, tout au long du projet, tel que défini dans l'AGCF RD. Le rôle du Gouvernement dans ce cadre est multiple :

- Définir les balises pour chaque vague de RD.
- Valider un mandat clair et précis à travers l'approbation des Cahiers des Charges (CdC).
- Assurer un suivi des travaux via le Comité de Pilotage (CoPil).
- Décider du suivi à donner aux options de réforme présentées dans les rapports finaux.
- S'impliquer dans le suivi de l'implémentation des recommandations issues des RD.

Bien que l'AGCF RD n'était pas encore en vigueur au début du processus en mai 2023, la procédure décrite dans cet arrêté et formalisée en mai 2024 a été suivie comme prévu pour chaque phase du processus. Cela a abouti à :

- L'approbation par le Gouvernement de 8 CdC<sup>2</sup>.
- Une décision officielle sur le suivi à donner pour chaque RD ayant abouti à un rapport final.

L'audit du Service Commun d'Audit ne formule aucune remarque sur cet aspect. Au contraire, il souligne comme un point fort : « l'élaboration d'un cahier des charges pour chaque sujet de revue permet de délimiter chaque revue des dépenses et de cadrer le travail attendu. Un modèle est élaboré afin d'harmoniser les documents et faciliter le travail. Le but et les objectifs sont clairement définis pour chaque sujet de revue des dépenses. »

---

<sup>2</sup> Étant donné que, pendant les travaux du GT sur l'achat de matériel sportif, un nouvel arrêté a été adopté, répondant à la majorité des points ayant motivé la RD, le COPIL a décidé de mettre fin aux travaux pour cette RD. Par conséquent, ce CdC n'a pas abouti à un rapport final.

## 2.3. Un processus clair avec des rôles bien définis

### 2.3.1. Description

Au printemps 2023 la Cellule RD a été installée et la première vague de RD a été initiée en 2023 avec la circulaire budgétaire sur le budget initial 2024. A cet instant, le processus était défini par une décision du Gouvernement de septembre 2022. Étant conscient du fait qu'une décision du Gouvernement sur les grandes lignes ne suffit pas nécessairement pour que tous les acteurs impliqués soient pleinement conscients de l'objectif des RD et de leur rôle, la cellule RD a mis en place différentes démarches.

- Élaboration d'un projet de manuel méthodologique avec une description détaillée des objectifs et du processus
- Des séances d'information pour tous les membres du Ministère impliqués dans le dispositif
- Une présentation du dispositif au sein de chaque comité de direction des Administrations générales du Ministère.

Ces efforts ont abouti à une meilleure compréhension du processus et des rôles par chacun, mais dans son rapport de novembre 2024 le Service Commun d'Audit estimait qu'il était nécessaire de clarifier davantage certains rôles et responsabilités, et notamment les aspects suivants :

- Rôle de l'IF et de la DGCA (Pôle Recherche) au COPIL
- Rôle du COPIL dans la préparation des CdC et la supervision des GT
- Destinataire du rapport final des GT

En fonction de ces remarques la Cellule RD a mis en place de mesures pour clarifier ces éléments, notamment des rencontres bilatérales avec l'IF et la DGCA pour clarifier leur rôle et en clarifiant leur rôle (en tant qu'observateur) dans l'AGCF RD.

La procédure concernant le processus de finalisation et transmission du rapport final a aussi été clarifiée dans l'AGCF RD dans son article 28/10. « *Au plus tard le 10 septembre de chaque année, la Cellule RD transmet les rapports finaux des GT au Ministre-Président, au Ministre du Budget et au Ministre de tutelle de la matière soumise à la RD...* »

Le rôle du COPIL et du GT ont également été explicités dans l'AGCF RD et complétés par un Règlement d'ordre intérieur (ROI) qui a été approuvé par le COPIL et tous les GT en novembre 2024.

### 2.3.2. Evaluation ex post

L'AGCF RD en combinaison avec les ROIs contiennent une description détaillée du processus et clarifie les rôles de chaque acteur. Dans la mesure où cela était nécessaire, ceci a été clarifié lors des séances de communication globale ou des échanges bilatérales.

Le fait que les rôles soient clairs ne signifie pas automatiquement que les acteurs remplissent leur rôle comme prévu. Comme dans plusieurs autres pays et entités belges, ceci reste un point d'attention sur lequel la Cellule RD devra continuer à travailler.

## 2.4. Des cahiers de charges pertinents et clair

### 2.4.1. Description

Le cahier des charges (Terms of Reference) représente le mandat qui est accordé par le Gouvernement au GT et doit être pertinent et clair pour que le résultat des travaux soit clair. Dans cet objectif, le Gouvernement a accordé dès le début beaucoup d'attention à ce document clé pour la qualité des RD.

Pour ce qui concerne les RD 2024, la décision du Gouvernement de septembre 2023 ainsi que le projet de Manuel ont clarifié les éléments qu'il fallait inclure dans les Cahiers de charges. Le manuel contient les instructions suivantes sur les CdC

*Le cahier des charges décrit le champ d'application concret et les objectifs de la RD à effectuer.*

*Les projets de RD approuvés par le Gouvernement sont communiqués au Président du CODIR et à la Cellule RD afin que celle-ci établisse, en concertation avec les entités, les projets de cahiers des charges définitifs, rédigés conjointement par l'Administration concernée, la Cellule RD et les Cabinets concernés et ensuite soumis pour avis au COPIL. Ceux-ci sont ensuite soumis par la Cellule RD au Ministre-Président et au Ministre du Budget afin d'être approuvés par le Gouvernement au plus tard au moment où le Gouvernement approuve le budget initial de l'année suivante, et communiqués au Parlement.*

*Les cahiers des charges approuvés par le Gouvernement définissent le mandat politique à suivre pendant toute la durée du processus de la RD*

*Les cahiers des charges doivent être suffisamment précis, tout en restant concis, afin que les GT disposent d'un mandat clair pour élaborer des propositions qui correspondent aux objectifs de la RD.*

*Ceux-ci comprennent une vue d'ensemble du domaine à examiner, les objectifs de la RD, les résultats souhaités, les délais fixés et les acteurs impliqués, y compris la désignation des membres du COPIL et du GT. Les cahiers des charges vont également définir le champ d'application des RD.*

*Chaque cahier des charges contient :*

- *Le champ d'application et une vue d'ensemble du domaine à examiner : il s'agit d'une description de l'objet de la RD déjà incluse dans les propositions ;*
- *La raison de la revue de dépenses (pour laquelle le sujet pourrait être soumis à une RD) ;*
- *Les objectifs (type de résultats attendus tels que gain potentiel d'efficacité, d'efficacités et de cohérence avec les priorités du Gouvernement, d'économie, etc.) ;*
- *Des questions de recherches (auxquelles le GT devra répondre) : le contenu de base de cette rubrique est repris dans les propositions sous la rubrique « raison de la RD » mais peut être affiné lors de la préparation des cahiers des charges. Les questions de recherches ne sont pas mentionnées dans les propositions et doivent donc être ajoutées dans les cahiers des charges. Ces questions ont pour but de clarifier le plus possible les attentes du Gouvernement envers le GT et devront délimiter le périmètre de la phase analytique qui relève du GT ;*
- *Des indications sur les options politiques qui devraient être développées, c'est-à-dire les changements à opérer dans le domaine de la politique analysée pour atteindre les objectifs ; cela permet aussi au Gouvernement de préciser au GT la direction dans laquelle il devrait réfléchir à des*

*options, et de clarifier des options qui ne devront pas être prises en compte, ce qui évite au GT de se focaliser sur des éléments que le Gouvernement ne considère pas pertinents pour la RD ;*

- *L'information budgétaire sur plusieurs années ;*
- *Les délais fixés, notamment pour le lancement de l'analyse, la remise des rapports intermédiaire et final ;*
- *Les acteurs impliqués, y compris la désignation des membres du COPIL et du GT et l'opportunité d'impliquer des experts externes dans la RD ;*

*Un modèle standardisé (canevas) de cahier des charges pour guider le processus de rédaction est présenté en annexe de ce manuel.*

Ces éléments ont aussi été repris dans l'AGCF RD.

Le rapport du Service Commun d'Audit mentionne explicitement comme un des points forts du dispositif le Cahier des charges : *« L'élaboration d'un cahier des charges pour chaque sujet de revue permet de délimiter chaque revue des dépenses et de cadrer le travail attendu. Un modèle est élaboré afin d'harmoniser les documents et faciliter le travail. Le but et les objectifs sont clairement définis pour chaque sujet de revue des dépenses. »*

Un des rôles du COPIL est précisément de vérifier le respect des cahiers des charges (AGCF RD, 28/4).

#### **2.4.2. Evaluation ex post**

La pratique démontre que le canevas pour les CdC contient tous les éléments qu'il faut préciser pour clarifier le mandat et s'assurer que le travail fait au sein des GT est cohérent avec l'objectif comme décidé par le Gouvernement. Dans la mesure où le cahier des charges tel qu'approuvé par le Gouvernement nécessite encore certaines clarifications ou précisions, le COPIL peut en informer les groupes de travail.

Cependant le premier exercice a démontré que la qualité du contenu des CdC pourrait encore s'améliorer. Lors des RD 2025 la Cellule a pris plus de temps pour des échanges avec les administrations et cabinets impliquées pour s'assurer de la qualité de ce document crucial. La Cellule RD a aussi organisé une première réunion (informelle) de chaque GT en préparation du COPIL de sorte que lors du COPIL les clarifications nécessaires selon les membres du GT peuvent être demandées aux membres du COPIL.

## 2.5. Fonctionnement des GT

Les principes communs incluent plusieurs éléments qui sont liés aux tâches qui sont attribués au GT :

- Il faut des ressources adéquates et suffisantes pour mener à bien et mettre en œuvre les examens individuels
- Il faut une vision consolidée de la relation entre les dépenses et les résultats des politiques publiques, tenant compte des structures administratives, des catégories des dépenses et des classifications budgétaires
- Une analyse factuelle et impartiale, s'appuyant notamment sur des visites de terrain, des observations, des comparaisons et des lignes directrices coordonnées pour chaque examen individuel

### 2.5.1. Description

La composition des GT et la relation entre les GT et le COPIL a précisément pour but de réaliser ces principes communs. L'article 28/5 de l'AGCF RD stipule que le GT est composé des membres suivants :

- Un président : la présidence de chaque GT est confiée à une personne disposant d'une connaissance du sujet de la RD et de l'entité concernée, et dotée d'une certaine autorité. Pour faciliter les GT d'attirer des présidents externes, l'AGCF prévoit la possibilité d'accorder des rétributions de 250 € par réunion à une personne externe à la FWB qui présiderait les GT.
- Des représentants des entités concernées par la RD : puisque leur rôle est crucial pour le processus, l'AGCF prévoit dans son article 28/2 que les membres du Gouvernement et les fonctionnaires dirigeants veillent à ce que leurs services collaborent de manière constructive aux RD et fournissent aux GT l'accès aux informations et aux données nécessaires aux RD. A cette fin le principe de confidentialité est aussi inscrit dans l'AGCF.
- Des représentants de la Cellule RD : La cellule RD est composée actuellement de 6 membres, ce qui permet de faire un accompagnement de plusieurs RD de manière parallèle.

Le GT peut être complété par un ou plusieurs experts externes avec l'accord du COPIL. Pour ces coûts la Cellule RD dispose d'un budget qui s'élève à 361 Keuro en 2024.

En plus de cela, la cellule RD invite des collègues du service général du budget et du service général de la comptabilité aux GT pour autant que l'agenda prévoit une discussion budgétaire et/ou comptable.

Les GT se réunissent environ 10 fois pour la préparation des rapports finaux. Leur tâche est de préparer le rapport final selon les consignes repris dans les CdC. Après quelques mois, il y a une réunion entre le GT et le COPIL pour que le COPIL puisse faire un suivi de l'avancement des analyses, veiller à la qualité de la méthodologie utilisée au sein des GT et vérifier le respect des cahiers des charges. Pour garantir un travail indépendant du niveau politique au sein des GT, l'AGCF stipule explicitement que le COPIL ne se prononce pas sur l'opportunité des choix réalisés au sein des GT pour autant que ceux-ci soient cohérents avec les CdC.

### 2.5.2. Evaluation ex post

Le fonctionnement des GT pour la première année a démontré que certains aspects des principes communs ont été réalisés grâce à la composition équilibrée des GT.

Les ressources allouées à la Cellule RD, qu'il s'agisse des effectifs ou du budget permettant de compléter les compétences internes par une expertise externe, sont relativement importantes, notamment en comparaison avec les moyens dont disposent les autres entités belges. Cela a certainement contribué au fait que dès la première année plusieurs RD ont pu être menées et que pour 2 RD le GT a pu profiter de l'expertise externe. Malgré ces ressources disponibles, un point d'attention est de ne pas s'engager dans trop de RD dans une même année, surtout pendant les premières années où il est important de développer une expertise accrue et une crédibilité comme mentionné explicitement dans les principes communs.

La composition des GT permet de réunir des personnes avec des compétences complémentaires qui sont nécessaires pour la réussite des RD :

- Les représentants des entités concernées apportent la connaissance du terrain et de la pratique administrative
- Les membres de la cellule Rd apportent les connaissances méthodologiques et analytiques pour garantir une analyse factuelle et impartiale. Ils assurent également que les lignes directrices pour la conduite des RD sont appliquées de manière transversale.
- Une présidence externe pourrait renforcer l'approche factuelle et impartiale. Pour les RD 2024 la grande majorité des RD étaient présidée par des présidents qui provenaient des administrations. Pour autant que différents services d'une même administration générales participaient dans une RD, cela a eu un impact positif, car ils avaient l'autorité nécessaire pour aligner les différentes directions pour les travaux de la RD. Mais cela n'a pas nécessairement contribué à l'impartialité des travaux. Vu qu'il y a des avantages et désavantages à une présidence externe, cet élément nécessite une attention particulière pour les vagues suivantes.
- L'intégration des collègues du service général du budget et du service général de la comptabilité contribue en principe à une vision consolidée entre les dépenses et les résultats des politiques publiques. Vu que ces membres n'avaient pas toujours comme priorité de participer aux GT, il y a encore moyen d'améliorer l'insertion de cette approche budgétaire et comptable dans les travaux des GT.

Les réunions entre les GT et le COPIL ont prouvé d'être utiles, en donnant un feedback constructif de la part des membres du COPIL, tant d'un point de vue politique que d'un point de vue méthodologique, qui a contribué à la qualité des rapports finaux.

Vu l'importance d'une coopération efficace entre les administrations impliquées et le constat que cela représente une difficulté majeure dans plusieurs pays, la Cellule RD a intégré cette préoccupation lors de l'exécution des RD. Afin d'évaluer si cet effort a permis d'atteindre son objectif — à savoir que les membres des GT, en dehors de la Cellule RD, perçoivent le processus et leur engagement comme utiles — une enquête a été menée après la dernière réunion de chaque GT.

Sur les 7 GT, 14 réponses ont été recueillies, représentant 52 % des membres actifs. Le tableau ci-dessous présente les questions posées ainsi que le degré de satisfaction moyen attribué par les participants.

Questions	degré de satisfaction (sur 5)
1. Comment évalueriez-vous votre satisfaction globale concernant le processus de revue des dépenses ?	4,46
2. Comment évalueriez-vous l'organisation des réunions du groupe de travail (préparation, gestion, suivi) ?	4,57
3. Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les discussions au sein du groupe de travail et du comité de pilotage étaient collaboratives et engageantes ?	4,54
4. À quel point avez-vous trouvé la méthodologie utilisée pour la revue des dépenses appropriée pour répondre aux objectifs fixés par le cahier des charges ?	4,54
5. À quel point avez-vous trouvé les résultats et options d'améliorations issus du processus de revue des dépenses utiles ?	4,46

Ces résultats montrent que les membres des GT étaient très satisfaits du processus dans son ensemble, de l'organisation des GT, de la méthodologie employée et des résultats obtenus.

Les participants ont également été invités à partager les aspects qu'ils ont particulièrement appréciés ainsi que les points à améliorer.

Parmi les éléments positifs mis en avant :

- Le soutien apporté par la Cellule RD, sa proactivité et sa disponibilité.
- L'introduction d'un regard extérieur par la Cellule RD, jouant un rôle de challenge, ce qui a eu un impact positif sur la qualité des pistes d'amélioration.
- La nature ouverte et collaborative des échanges au sein des GT.

Les principaux points d'amélioration identifiés sont les suivants :

- La durée des réunions et la qualité des réunions hybrides.
- Le retard dans la transmission des procès-verbaux et la gestion des dates butoirs des rapports.
- La difficulté à dégager du temps pour se consacrer à la RD, en raison des impératifs opérationnels et de la charge de travail associée.
- Le délai court pour réaliser les RD.
- Un manque de clarté sur la possibilité de contacter des parties prenantes extérieures au ministère.
- La difficulté à identifier les sujets les plus pertinents et utiles, nécessitant un accompagnement.
- Les rapports proposent des pistes intéressantes, mais leur mise en œuvre reste conditionnée par des décisions politiques.



Sur la base des résultats de cette enquête, plusieurs mesures ont été mises en place par la Cellule RD pour la vague RD 2025 :

- L'ajout de matériel supplémentaire afin d'améliorer la qualité des réunions hybrides.
- L'établissement d'un ROI avec des délais clairs pour la transmission des procès-verbaux et la gestion des dates butoirs.
- Un accompagnement renforcé de la Cellule RD dans la préparation des propositions et des cahiers des charges.
- L'organisation d'un premier GT avant le COPIL de lancement, avec une proposition méthodologique de la Cellule RD dès cette première réunion, ce qui a eu un impact positif sur l'avancement des travaux.

En conclusion, malgré certains axes d'amélioration, les membres des GT se disent satisfaits du fonctionnement des groupes. Cette satisfaction s'est traduite par une bonne coopération entre la Cellule RD et les membres des GT, ayant in fine un impact positif sur la qualité des résultats obtenus.

## 2.6. Rapport et suivi donné aux rapports finaux

### 2.6.1. Description

La vague de RD 2024 a résulté en 7 rapports finaux :

- Politique de prévention à destination des jeunes vulnérables, leurs familles et leurs familiers, en ce compris les subventions accordées pour les services agréés
- Amélioration du pilotage du budget de l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse (AGAJ)
- Mécanisme de contrôle des subventions-traitements liquidées aux pouvoirs organisateurs en regard du cadre organique calculé
- Congé pour prestations réduites (CPR) bénéficiant aux membres du personnel en disponibilité pour cause de maladie ou d'infirmité à des fins thérapeutiques
- Reconnaître et subventionner les fédérations et associations sportives
- Cadre pour les subsides extraordinaires au sein de la FWB
- Accélération des liquidations en faveur des opérateurs des secteurs bénéficiaires du FE et simplification administrative des subventions du non-marchand

L'AGCF RD décrit dans son article 28/8 les éléments (minimaux) qui doivent être repris dans le rapport final :

- L'introduction et le champ d'application de la RD sur base du cahier des charges.
- La méthodologie de fonctionnement du GT.
- Un aperçu des données utilisées et la manière dont le public cible et les parties prenantes ont été impliqués.
- Les options d'améliorations, comprenant :
  - o Une description de chaque option de réforme
  - o Une description des impacts prévus (budgétaires et autres) pour chaque option
  - o Un projet de plan de mise en œuvre pour chaque option de réforme incluant notamment les actions à entreprendre, les instances impliquées dans l'implémentation, une estimation de la durée et les phases d'implémentation, une appréciation de la faisabilité de la mise en œuvre des options de réforme, dont le coût unique de la mise en œuvre, les risques, les conditions de base, les effets d'entraînement.
- Une conclusion et les leçons tirées des problèmes/obstacles rencontrés et des points de progression/amélioration pour les futurs RD.

Les rapports finaux ont été intégrés à l'annexe 4 du projet de décret relatif au budget des dépenses de la Communauté française pour l'année budgétaire 2025. Ils sont également accessibles sur le site web de la DGBF : <https://budget-finances.cfwb.be/budget-et-comptabilite/ressources/>.

Conformément à l'article 28/10 de l'AGCF RD, la Cellule RD transmet chaque année, au plus tard le 10 septembre, les rapports finaux des GT au Ministre-Président, au Ministre du Budget ainsi qu'au Ministre de tutelle de la matière concernée par la RD.

Dans le cadre de la préparation de la décision gouvernementale, le cabinet du Ministre du Budget a sollicité, le 30 septembre, un avis de l'Inspection des Finances (IF) sur chaque RD. Le 14 octobre, l'IF a rendu son avis, portant notamment sur l'opportunité de mettre en œuvre les pistes d'amélioration mentionnées dans les rapports finaux, tant en termes de pertinence que de faisabilité opérationnelle.

Sur la base de cet avis de l'Inspection des Finances, chaque ministre concerné a transmis au cabinet du Ministre-Président et du Ministre du Budget une proposition de suivi des RD relevant de ses compétences. À partir de ces contributions, le Gouvernement a pris une décision quant à la mise en œuvre des options d'amélioration, conformément à l'article 28/10 de l'AGCF RD.

Cette décision, tout comme les rapports intégraux, a été intégrée aux documents budgétaires accompagnant le budget des dépenses 2025.

En application de cette décision, l'AGCF RD prévoit que les entités concernées élaborent, en concertation avec leur(s) ministre(s) de tutelle et avec l'appui de la Cellule RD, des plans d'implémentation détaillés.

Étant donné que cette procédure n'était pas explicitée dans l'AGCF et en raison de son importance, la Cellule RD a élaboré en décembre 2024 une méthodologie spécifique pour la préparation de ces plans d'implémentation. Cette proposition a été validée tant au niveau politique (intercabinet) qu'au sein de l'administration (Comité de direction du Ministère), aboutissant à une procédure concrète et définissant le soutien que la Cellule RD peut apporter aux entités concernées. Cette procédure a été appliquée par la Cellule RD pour les RD 2024.

Dans un premier temps, la Cellule RD a communiqué la décision du Gouvernement, telle que publiée dans les documents budgétaires, aux membres des GT des RD 2024.

Les administrations ont ensuite informé la Cellule RD de la désignation d'une personne de contact au sein de l'administration, ainsi que d'une personne de contact au sein du ou des cabinets concernés pour chacune des RD.

La cellule RD a organisé avec ces personnes une réunion visant à rédiger un projet de plan d'implémentation par RD sur base d'un canevas contenant les éléments suivants :

- Pistes d'amélioration du rapport RD et la décision du Gouvernement
- Administration(s) et services impliqués
- Le chef de chantier et le contact au cabinet
- Livrables, échéances et chef de projet/sponsor pour les livrables
- Les actions par livrable et le service responsable pour ces actions
- Indicateurs de performance permettant de mesurer la réalisation des actions entreprises pour réaliser les livrables
- Risques identifiés (principaux risques ou blocages identifiés pour la mise en œuvre complète de la décision du Gouvernement)
- Commentaires

Une fois ce document approuvé par l'administration et par le cabinet concerné, la Cellule RD soumettra les plans (détaillés) d'implémentation au cabinet du Ministre-Président et du Ministre du Budget pour validation. Ensuite la Cellule RD organisera le suivi de ces plans d'implémentation et le rapportage à travers un tableau de bord.

## 2.6.2. Evaluation ex post

Les rapports des RD 2024 ont été transmis aux membres du Gouvernement avec quelques jours de retard par rapport à l'échéance prévue dans l'AGCF RD. Toutefois, ce décalage n'a eu aucun impact sur le calendrier décisionnel, la décision finale sur le suivi des RD ayant été prise en novembre lors du conclave budgétaire. Les ministres concernés ont disposé de suffisamment de temps pour élaborer leurs propositions de suivi, en intégrant l'avis de l'Inspection des Finances rendu un mois avant le conclave budgétaire.

En ce qui concerne le contenu des rapports, certains éléments prévus par l'AGCF RD n'ont pas été inclus comme attendu. En raison du nombre élevé de RD menées et du fait qu'il s'agissait du premier exercice avec une courbe d'apprentissage, les GT n'ont pas pu intégrer, dans la majorité des cas, un projet de plan de mise en œuvre.

L'absence de ces éléments a principalement empêché le Gouvernement de prendre une décision immédiate sur l'impact budgétaire des RD. Toutefois, il convient de rappeler que les cahiers des charges de cette première vague de RD n'avaient pas explicitement exigé que les recommandations aboutissent à des économies ou à une amélioration immédiate de l'efficacité des politiques publiques. L'objectif principal de cette première vague était avant tout de développer une expertise et une crédibilité, conformément aux principes communs. Cela est d'ailleurs reflété dans les cahiers des charges, qui visaient tous à améliorer l'efficacité des moyens alloués aux politiques publiques, tandis que seules trois RD avaient explicitement pour objectif d'identifier des économies potentielles.

Pour les RD 2025, le Gouvernement a clarifié que chaque RD devra non seulement viser une amélioration de l'efficience et de l'efficacité, mais aussi identifier des économies potentielles.

Les plans d'implémentation ont justement pour objectif d'assurer que les RD 2024 auront un impact (budgétaire ou autre). Actuellement, les entités concernées et les ministres de tutelle finalisent les premières versions de ces plans. Ce processus prend davantage de temps, car les rapports finaux des RD 2024 n'intégraient généralement pas de projets de plans d'implémentation, contrairement à ce qui était prévu dans l'AGCF RD. Il est en tout cas trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur le lien entre les RD 2024 et le budget.

L'une des leçons à tirer de cette première vague de RD est que les rapports finaux des RD suivantes devront inclure des projets de plans d'implémentation comme prévu. Cela permettra au Gouvernement de disposer d'informations plus précises lors de la prise de décision sur le suivi, notamment sur la manière dont les options proposées peuvent être mises en œuvre, leur faisabilité et leur calendrier d'exécution.

Une autre leçon à retenir de cette première vague de RD est l'importance de limiter le nombre de RD menées simultanément. Cela permet aux GT et à la Cellule RD d'approfondir leurs analyses, de proposer des pistes d'amélioration solides et d'inclure, dès les rapports finaux, des projets de plans d'implémentation détaillés.

## 2.7. Lien avec le budget

Le lien avec le budget est un élément fondamental et structurant des RD. Les principes communs le formulent ainsi : « Une cohérence entre l'ambition et les conclusions de l'examen des dépenses et les objectifs budgétaires annuels et pluriannuels, reflétée dans la planification budgétaire. »

Ces principes mettent en évidence deux dimensions essentielles de cette relation : d'une part, l'intégration des RD dans la gouvernance budgétaire, garantissant leur alignement avec la planification financière ; d'autre part, leur impact direct sur les finances publiques, en assurant une cohérence avec les objectifs budgétaires annuels et pluriannuels.

### 2.7.1. Description

Le lien avec le processus budgétaire est assuré dans l'AGCF RD en associant l'intervention politique à des étapes clés du cycle budgétaire.

Le point de départ officiel de chaque vague de RD est la circulaire budgétaire, comme prévu à l'article 28/9 de l'AGCF RD. Avant l'introduction des RD, cette circulaire contenait les instructions du Gouvernement aux administrations pour l'élaboration de leurs propositions budgétaires pour l'année suivante. L'ajout d'un appel à propositions à destination des entités administratives et de l'Inspection des Finances intègre ainsi les RD dès le début du processus dans les objectifs budgétaires annuels. L'AGCF RD mentionne ainsi que le Gouvernement fixe les balises pour les propositions des RD.

Par la suite, le Gouvernement valide les thématiques des RD au plus tard lors de l'approbation du budget initial de l'année suivante (AGCF RD, art. 28/9 §4). Ce lien avec la décision budgétaire permet d'adapter, si nécessaire, les choix en fonction des informations financières les plus récentes issues des travaux préparatoires au conclave budgétaire. Il favorise également une articulation entre les décisions budgétaires et les analyses menées dans le cadre des RD.

Le calendrier des RD est entièrement calé sur celui du processus budgétaire, puisque les GT doivent achever leurs travaux au plus tard le 10 septembre de l'année suivante afin de permettre au Gouvernement de prendre en compte les résultats des RD dans ses décisions budgétaires.

L'article 28/10 de l'AGCF RD précise que le Gouvernement arrête la suite à donner aux options d'amélioration et intègre cette décision dans les documents budgétaires relatifs au budget initial de l'année suivante, soit exactement un an après la publication des cahiers des charges.

Cette procédure garantit ainsi un alignement optimal avec le processus budgétaire, permettant au Gouvernement d'inscrire chaque vague de RD dans le cadre des objectifs budgétaires et d'incorporer leurs résultats dans le budget de l'année suivante.

### 2.7.2. Evaluation ex post

Les RD 2024 ont été mises en œuvre conformément à l'AGCF, en garantissant une parfaite synchronisation avec le processus budgétaire.

Étant donné que l'objectif principal de cette première vague était de permettre à l'ensemble des acteurs de se familiariser avec le nouveau dispositif, aucun impact budgétaire direct n'en découle pour l'instant. Il n'existe pas encore de lien direct entre les RD 2024 et le budget, mais l'intention est de renforcer progressivement cette connexion au fil des années.

## 2.8. Transparence du processus et publication des documents

La transparence du processus des RD est un facteur clé pour maximiser leur impact. Tout d'abord, il est essentiel que le processus et le rôle des différents acteurs soient clairement définis et compris par ceux qui participent directement aux revues des dépenses. Cette transparence interne favorise l'appropriation du dispositif par les participants et renforce leur engagement.

Il est également important d'informer les acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans la conduite des RD. Une communication ouverte permet non seulement d'améliorer la qualité des résultats, en incitant les GT à produire des analyses et des recommandations rigoureuses, mais aussi d'intégrer les retours du monde extérieur afin d'affiner les prochaines revues des dépenses.

Enfin, la transparence sur les décisions prises par le Gouvernement à la suite des RD, ainsi que sur le suivi et le monitoring de leur mise en œuvre, constitue le meilleur levier pour garantir un impact concret et mesurable de ces décisions.

Comme démontré dans la section 2.3 sur la clarté des rôles, le processus est défini dès le départ pour l'ensemble des parties prenantes. Cette section met l'accent sur la transparence du déroulement de chaque RD.

### 2.8.1. Description

Les administrations concernées ainsi que leurs ministres de tutelle sont impliqués dès le début du processus, le point de départ formel étant l'appel à propositions intégré dans la circulaire budgétaire. Ces propositions proviennent directement des administrations impliquées dans les RD et non du cabinet du Ministre du Budget ou de la Cellule RD.

Avant la décision politique sur les propositions, celles-ci font l'objet d'un avis du Comité de Direction du Ministère de la Communauté française (CODIR). Cet avis est transmis au Ministre-Président et au Ministre du Budget afin de préparer la décision sur la sélection des sujets devant faire l'objet d'un cahier des charges. Conformément à l'AGCF, la Cellule RD élabore ensuite ces cahiers des charges en concertation avec les entités concernées.

Les entités concernées par la RD participent directement à l'élaboration du rapport final au sein du groupe de travail, garantissant ainsi une transparence sur l'ensemble du processus de préparation du rapport. Par ailleurs, ces entités doivent, en concertation avec leur(s) Ministre(s) de tutelle, élaborer des plans d'implémentation pour assurer le suivi des recommandations issues des RD.

En conclusion, il y a une transparence vis-à-vis des entités soumises aux RD dès le début jusqu'à la fin.

En ce qui concerne la transparence au niveau du Gouvernement, l'AGCF RD confère un rôle d'initiative au Ministre-Président et au Ministre du Budget pour certains aspects du dispositif. Toutefois, toutes les décisions finales sont prises de manière collégiale par le Gouvernement, assurant ainsi une transparence vis-à-vis de l'ensemble de ses membres. Cet aspect est essentiel vu que, dans le contexte de la FWB, les RD ne sont pas uniquement un outil budgétaire, mais un levier global d'amélioration de la qualité des dépenses et des politiques menées au sein de la FWB.

Enfin, la transparence vis-à-vis du Parlement et du grand public est également un élément clé du dispositif. Le décret instaurant les RD (WBFin1)<sup>3</sup> ainsi que l'AGCF RD garantissent cette transparence tant en amont qu'en aval du processus.

La décision du Gouvernement concernant les thématiques retenues pour les RD de l'année suivante ainsi que les cahiers des charges associés est publiée dans les documents budgétaires (WBFin1 47/1 et AGCF RD 28/9 § 4). Un an plus tard, les rapports finaux ainsi que la décision du Gouvernement sur le suivi à donner aux différentes RD sont également intégrés aux documents budgétaires.

De plus, le décret RD prévoit que le Gouvernement transmette au Parlement, au plus tard le 30 juin, un état d'avancement des RD. L'AGCF RD précise que cette communication inclut des informations sur la mise en œuvre des plans d'implémentation.

En complément de ces publications officielles et de la communication au Parlement, la Cellule RD met également ces documents à disposition sur le site de la DGBF.

### 2.8.2. Evaluation ex post

La transparence, tant pour les acteurs impliqués que pour le grand public, constitue l'un des principes fondamentaux du dispositif des RD tel qu'il a été mis en place en FWB.

Le fait que les administrations soient à l'origine des propositions et étroitement impliquées à chaque étape du processus garantit une transparence à leur égard. Pour les RD 2024 et 2025, l'avis du CODIR (qui représente également les entités concernées par les RD) a été pris en compte pour la majorité des RD sélectionnées, illustrant ainsi la reconnaissance par le Gouvernement de l'importance de l'implication administrative dans la phase décisionnelle pour assurer le succès des RD.

La transparence externe, notamment vis-à-vis du Parlement, est également assurée pour les cahiers des charges, les rapports finaux, la décision du Gouvernement et l'état d'avancement de l'implémentation des mesures décidées.

Enfin, le site web de la DGBF joue un rôle clé en facilitant l'accès aux principaux documents relatifs aux RD. Ce site sera amélioré dans les mois suivants pour rendre les informations plus en exergue.

---

<sup>3</sup> Art 47/1 du décret du 20 décembre 2011 portant organisation du budget et de la comptabilité des Services du Gouvernement de la Communauté française comme modifié par le projet de décret du 22 novembre 2023 visant le renforcement de l'efficacité et de la qualité des finances et du budget