



Analyse ex post des revues des dépenses
2023-2024 :
Justification de l'atteinte du jalon 208
européen

Table des matières

I.	Introduction	3
II.	Synthèse des travaux par domaine	4
1.	Plan Pluriannuel d'Investissement Immobilier	4
a.	Contexte.....	4
b.	Constats	4
c.	Options proposées	4
d.	Mise en œuvre des Options Recommandées	5
e.	Propositions finales	5
2.	Optimisation de la gestion des dépenses informatiques courantes	6
a.	Contexte.....	6
b.	Constats	6
c.	Options proposées	6
d.	Mise en œuvre des Options Recommandées	7
e.	Propositions finales	8
3.	Gestion du Parc Automobile du SPW	9
a.	Contexte.....	9
b.	Constats	9
c.	Options proposées	9
d.	Mise en œuvre des options Recommandées	10
e.	Propositions finales	10
III.	Retours d'expérience, points d'attention et axes d'amélioration.....	11
1.	Approfondir et élargir l'approche	11
2.	Ressources et présidences des groupes de travail	11
3.	Appui par des experts spécialisés.....	11
4.	Organisation et structuration des travaux	12
5.	Planification et respect des échéances	12
6.	Communication et sensibilisation	12
IV.	Conclusion.....	12

I. Introduction

Le jalon 208 européen constitue une étape cruciale dans le cadre du Plan de relance et de résilience européen (PRR). Il vise à renforcer la gestion des finances publiques tout en alignant les dépenses sur des priorités stratégiques. Ce rapport illustre les efforts menés par la Région wallonne pour répondre à cet engagement ambitieux. En nous appuyant sur le premier exercice de revue des dépenses réalisée sur la période 2023-2024 sur trois revues des dépenses – couvrant les domaines des dépenses informatiques, des investissements immobiliers, et de la gestion du parc automobile – nous présentons ici une analyse détaillée des démarches entreprises, des résultats obtenus, et des leçons tirées.

Ces thématiques ont été abordées conformément à la méthodologie validée en séance du Gouvernement du 15 décembre 2022 (Pt. B 134). Les groupes de travail constitués ont produit leurs rapports finaux en juillet 2024. Ces rapports ont été examinés par le Gouvernement, qui a pris acte de leurs conclusions et décidé des options à mettre en œuvre le 17 octobre 2024.

II. Synthèse des travaux par domaine

1. Plan Pluriannuel d'Investissement Immobilier

a. Contexte

L'objectif principal de la revue des dépenses consacrée au plan pluriannuel d'investissement immobilier est de réconcilier le calendrier budgétaire annuel avec les programmes d'investissements immobiliers pluriannuels. Le Département de la Gestion Immobilière (DGI) est responsable de la gestion des bâtiments administratifs, incluant l'analyse des besoins, l'installation des services, l'entretien, les rénovations, et la gestion des baux. Cette revue vise à analyser la performance des marchés publics immobiliers tout en prenant en compte les contraintes budgétaires et les objectifs pluriannuels.

b. Constats

L'analyse a permis d'identifier deux constats principaux. D'une part, une sous-exécution des crédits en dépenses d'investissement a été constatée entre 2020 et 2022, avec un taux d'exécution des crédits inférieur à 50 %. Cette situation s'explique par des retards liés à la gestion de projets immobiliers complexes et aux impacts de la crise sanitaire. En 2023, une amélioration a été observée, avec un taux de liquidation de 86 %, mais les retards accumulés continuent d'impacter la réalisation des projets. D'autre part, des transferts fréquents de crédits d'investissement vers des dépenses de fonctionnement reflètent une inadéquation des budgets alloués aux besoins réels.

c. Options proposées

Pour répondre à ces constats, plusieurs options ont été analysées, parmi lesquelles deux principales ont été retenues pour leur potentiel à optimiser la gestion des investissements immobiliers.

Option 1 : Étude de préprogrammation

Cette option propose de réaliser une étude préalable pour éclairer les décisions politiques relatives aux investissements immobiliers majeurs. L'objectif est de clarifier les besoins et les objectifs des projets, tout en évaluant les coûts totaux sur la durée de vie des bâtiments, y compris les coûts d'entretien et d'exploitation. Cette approche permettrait de définir des budgets et des plannings réalistes, réduisant ainsi les imprévus et les erreurs budgétaires. En complément, il est proposé de renforcer les compétences internes en planification par des formations spécialisées, plutôt que de recruter un expert externe. Cette option pourrait également contribuer à une meilleure coordination et à une optimisation des ressources existantes.

Option 2 : Étude des amortissements et des loyers

Cette option vise à comparer les coûts d'acquisition et les coûts de location des bâtiments afin de déterminer la stratégie la plus économique à long terme. L'étude inclurait une analyse des amortissements d'emprunt, des coûts de location, et des dépenses liées à la maintenance et aux exigences environnementales. Les résultats de cette étude permettraient d'optimiser la gestion du parc immobilier et de mieux allouer les ressources. Bien que cette analyse nécessite des investissements pour engager des consultants externes, elle pourrait mener à des économies significatives à moyen terme en ajustant la stratégie immobilière en fonction des résultats.

d. Mise en œuvre des Options Recommandées

Option 1 : Étude de préprogrammation

La mise en œuvre de cette option suivrait les étapes suivantes : 1) définition du profil de fonction d'expert en planification immobilière (Q4 2024 - Q1 2025), 2) rédaction du cahier des charges pour l'étude (Q4 2024 - Q1 2025), 3) lancement du marché public pour l'étude (Q2 2025 - Q2 2025), 4) réalisation de l'étude (Q2 2025 - Q4 2025), 5) intégration des résultats dans la stratégie immobilière (Q1 2026 - Q2 2026), 6) adaptation des plans d'investissement et des besoins de crédits pluriannuels (Q2 2026 - Q3 2026).

Option 2 : Étude des amortissements et des loyers

La mise en œuvre de cette option inclurait les étapes suivantes : 1) rédaction du cahier des charges pour l'étude (Q4 2024 - Q2 2025), 2) lancement et attribution du marché public pour l'étude (Q2 2025 - Q4 2025), 3) adaptation de la stratégie immobilière en fonction des résultats obtenus (Q4 2025 - Q2 2026).

e. Propositions finales

Les options retenues (étude de préprogrammation et analyse des amortissements et loyers) constituent des approches complémentaires pour répondre aux défis identifiés. La première option permettrait une meilleure planification et une allocation optimisée des ressources dès les premières étapes des projets, tandis que la deuxième fournirait des orientations stratégiques sur la base d'analyses économiques approfondies. Bien que ces initiatives nécessitent des investissements initiaux, elles devraient conduire à des économies substantielles et à une gestion plus efficace des ressources immobilières à moyen et long terme.

2. Optimisation de la gestion des dépenses informatiques courantes

a. Contexte

Le Service Public de Wallonie (SPW) a entrepris une revue des dépenses informatiques courantes afin d'optimiser les coûts liés à l'acquisition de matériel informatique et de licences logicielles. L'objectif est de maintenir, voire d'améliorer, la qualité des services fournis tout en répondant aux défis de durabilité et de modernisation des infrastructures numériques. Ce travail a été motivé par le potentiel important de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle qu'offrent ces postes budgétaires.

b. Constats

L'analyse a permis d'identifier plusieurs faiblesses dans la gestion actuelle des ressources informatiques. La gestion décentralisée des licences logicielles constitue une première problématique majeure. Entre 2018 et 2023, le SPW a consacré 58,1 millions d'euros à l'achat de licences, réparties entre différentes entités fonctionnelles. Cette gestion fragmentée, bien qu'adaptée aux besoins spécifiques des entités, engendre des inefficacités importantes, notamment une perte d'économies d'échelle, des achats redondants, ainsi que la sous-utilisation d'environ 15 % des licences acquises. Par ailleurs, cette fragmentation alourdit considérablement la gestion administrative en multipliant les contrats et les processus d'acquisition.

Un autre problème clé réside dans l'absence d'un outil centralisé de gestion des actifs informatiques. Cette carence complique la maintenance prédictive et réduit la durée de vie des équipements. Par exemple, 90 % des équipements déclassés sont encore en état de fonctionnement, mais ne peuvent être réutilisés à cause d'une gestion inadaptée des cycles de vie.

Enfin, la faible utilisation des centrales d'achat par les Unités Administratives Publiques (UAP) est également préoccupante. Entre 2022 et 2023, seulement 14 des 19 UAP inscrites ont utilisé la centrale d'achat pour le matériel informatique, et seulement 7 sur 17 l'ont fait pour les licences. Ce faible taux d'utilisation s'explique en grande partie par un déficit de communication et un manque d'information sur les avantages et modalités des centrales d'achat.

c. Options proposées

Pour répondre à ces constats, quatre options ont été étudiées, parmi lesquelles trois ont été retenues pour leur potentiel à optimiser les dépenses informatiques.

La première option consiste à acquérir une solution de gestion des actifs informatiques (ITAM). Cette solution permettrait de centraliser les informations relatives aux équipements et aux licences, tout en intégrant la gestion financière, contractuelle et opérationnelle. Grâce à cette centralisation, le SPW pourrait réduire considérablement ses coûts, avec une baisse estimée à 30 % dès la première année selon le cabinet de conseil Gartner, et un retour sur investissement de 250 % sur trois ans d'après le cabinet d'études Forrester. En prolongeant la durée de vie des

équipements au-delà de cinq ans, cette solution pourrait générer des économies supplémentaires estimées à 1,7 million d'euros sur un cycle de renouvellement de six ans. Toutefois, le coût annuel de mise en œuvre de cette solution est évalué entre 100 000 et 125 000 euros.

La deuxième option vise à centraliser les budgets de licences au sein des domaines fonctionnels du SPW Digital. En regroupant ces budgets, la gestion des licences serait simplifiée, tout en permettant de réaliser des économies d'échelle grâce à des achats consolidés. Cette approche pourrait réduire les coûts d'acquisition de licences de 5 à 10 %, soit une économie annuelle comprise entre 42 500 et 85 000 euros, sur la base des dépenses actuelles de 850 000 euros par an. En outre, cette centralisation faciliterait les négociations contractuelles et améliorerait la cohérence budgétaire.

Enfin, la quatrième option propose d'instaurer une concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat. Cette concertation permettrait d'aligner les besoins des UAP avec les offres disponibles, tout en améliorant la communication et en renforçant la promotion des avantages liés à l'utilisation des centrales d'achat. Bien que l'impact budgétaire soit difficile à quantifier précisément, cette mesure pourrait contribuer à une réduction des frais de fonctionnement et à une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

d. Mise en œuvre des Options Recommandées

Mise en œuvre de l'Option 1 : Acquisition d'une solution de gestion des actifs informatiques

La mise en œuvre de la solution ITAM suivrait un calendrier en six étapes : Tout d'abord, une phase de consultation serait réalisée avant de lancer un marché public (T2 2024 - T3 2024). Ensuite, un cahier des charges serait rédigé pour encadrer le processus (T3 2024 - T4 2024). Une fois le cahier des charges finalisé, le choix du prestataire serait opéré au cours du premier semestre 2025 (T1 2025 - T2 2025). La solution retenue serait ensuite déployée durant le troisième trimestre 2025 (T3 2025). Une phase d'analyse des premiers retours sur la solution serait menée et les résultats seraient communiqués à l'entité de coordination entre T3 2025 et T2 2026. Enfin, les commandes dans les marchés IT seraient ajustées et des renégociations avec les éditeurs de licences effectuées (T2 2026 - T4 2028).

Mise en œuvre de l'Option 2 : Centralisation des budgets de licences

La centralisation des budgets de licences serait mise en œuvre en quatre étapes principales : Une discussion préliminaire de cette option serait organisée au sein du Comité stratégique (COSTRA) entre T3 2024 et T4 2024. Ensuite, la proposition serait discutée avec le Ministre en charge de l'informatique et son cabinet au premier trimestre 2025 (T1 2025). Par la suite, l'outil ITAM serait programmé pour soutenir cette centralisation (T2 2025). Enfin, les transferts budgétaires nécessaires aux domaines fonctionnels concernés seraient approuvés pour le budget initial 2026 (T3 2025).

Mise en œuvre de l'Option 3 : Concertation systématique avec les UAP

Pour renforcer la concertation avec les UAP, plusieurs étapes sont envisagées : Un document explicatif sur les centrales d'achat serait élaboré entre T3 2024 et T4 2024. Simultanément, la

base de données des contacts UAP serait mise à jour, avec l'ajout d'une section dédiée aux responsables IT. Les adresses électroniques des UAP seraient ensuite communiquées au SPW Digital au premier trimestre 2025 (T1 2025). Enfin, les nouveaux pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires (PAB) seraient intégrés dans les centrales d'achat lors de leur renouvellement entre T1 2025 et T4 2027.

e. Propositions finales

La combinaison des trois options retenues apparaît comme la meilleure stratégie pour atteindre les objectifs fixés dans cette revue des dépenses. La mise en œuvre de la solution ITAM est fortement recommandée, car elle permettrait de réduire les coûts tout en optimisant l'utilisation des ressources. Parallèlement, la centralisation des budgets de licences renforcerait cette démarche en consolidant les achats et en maximisant les économies d'échelle. Enfin, l'amélioration de la concertation avec les UAP contribuerait à une gestion plus coordonnée et efficace des ressources informatiques.

Ces recommandations, bien qu'elles nécessitent un investissement initial, offrent des perspectives solides d'économies significatives à moyen terme, tout en améliorant la qualité et l'efficacité des services informatiques fournis par le SPW.

3. Gestion du Parc Automobile du SPW

a. Contexte

Cette revue des dépenses consacrée à la gestion du parc automobile du SPW vise à optimiser les dépenses liées aux déplacements professionnels réalisés par les agents dans le cadre de leurs missions. L'objectif est d'objectiver les besoins en déplacements et de proposer des solutions efficaces et durables, tout en intégrant les objectifs de verdissement de la flotte.

b. Constats

L'analyse a mis en évidence plusieurs points clés : Premièrement, la flotte du SPW est surdimensionnée, étant significativement plus grande que celle d'entités publiques comparables, telles qu'ORES ou la SWDE. Deuxièmement, une sous-utilisation des véhicules est constatée, avec 13 % de la flotte roulant moins de 67 jours par an et certains véhicules parcourant moins de 5 000 km par an. Troisièmement, la gestion de la flotte est fragmentée entre trois entités, générant des incohérences dans les procédures et l'absence d'une harmonisation obligatoire. Quatrièmement, il manque des outils performants de suivi et de monitoring, ce qui limite la prise de décisions éclairées. Enfin, un nombre élevé d'ETP est mobilisé pour la gestion administrative, ce qui constitue une inefficacité.

c. Options proposées

Option 1 : Rationalisation de la gestion de la flotte

La première option consiste à centraliser la gestion des véhicules administratifs standards au sein d'une seule entité, par exemple au sein de la direction de la gestion mobilière ou d'une nouvelle direction dédiée. Cette entité serait responsable de définir, contrôler et faire respecter des normes uniformes telles que la politique automobile, les avantages en nature et le verdissement. Cette centralisation permettrait d'optimiser les achats, de mieux planifier les renouvellements, et de garantir une utilisation cohérente et partagée des véhicules. L'objectif est de réduire les coûts de fonctionnement et d'amortissement tout en améliorant l'efficacité et la cohérence.

Option 2 : Mutualisation des véhicules par zone géographique

Cette option propose de mutualiser les véhicules sous-utilisés ainsi que ceux situés dans des bâtiments géographiquement proches, appartenant à différentes entités. En partageant ces véhicules selon les besoins ponctuels des services, la sous-utilisation pourrait être réduite. Cette approche permettrait également de diminuer la taille de la flotte en déclassement des véhicules les plus anciens et coûteux. Les résultats d'un projet pilote mené au Cap Nord serviront de base pour étendre cette approche à d'autres zones géographiques.

Option 3 : Amélioration des outils de suivi et de monitoring

La troisième option vise à renforcer le suivi de la flotte en rendant obligatoire l'utilisation du système SILOG pour tous les SPW. Les gestionnaires de flotte devront systématiquement encoder les dépenses liées à chaque véhicule, permettant une comptabilité analytique précise et le calcul du coût total de possession (TCO). L'intégration de la géolocalisation dans SILOG, ainsi que son interfaçage avec d'autres logiciels de gestion, permettraient d'uniformiser le contrôle de l'utilisation des véhicules et d'améliorer l'efficacité globale.

d. Mise en œuvre des options Recommandées

Option 1 : Rationalisation de la gestion de la flotte

La mise en œuvre de cette option comprend les étapes suivantes : 1) Création d'un groupe de travail inter-DG pour définir le périmètre de centralisation (échéance : 31 décembre 2024), 2) Révision des processus pour définir un programme de renouvellement (échéance : fin 2024), 3) Renforcement de la centralisation via un plan spécifique ou la création d'une nouvelle direction (année 2025), 4) Évaluation et amélioration du reporting (2026).

Option 2 : Mutualisation des véhicules par zone géographique

Les étapes de mise en œuvre sont : 1) Analyse des résultats du projet pilote au Cap Nord (octobre 2024), 2) Généralisation aux nouveaux bâtiments administratifs tels que Cap Sud et RENOV'O (2025-2026), 3) Extension progressive aux autres grands centres administratifs après évaluation (2026).

Option 3 : Amélioration des outils de suivi et de monitoring

Cette option sera mise en œuvre en deux phases : 1) Instruction hiérarchique pour rendre obligatoires les règles d'encodage des dépenses dans SILOG (fin 2024 - mi-2025), 2) Développement des interfaçages nécessaires entre SILOG et d'autres logiciels dans la feuille de route du SPW Digital (2026).

e. Propositions finales

Les options retenues visent à répondre aux défis identifiés dans la gestion du parc automobile. La centralisation et la mutualisation permettront de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité, tandis que l'amélioration des outils de suivi renforcera le contrôle et la gestion des dépenses. Ces initiatives, appuyées par la mise en place d'une politique automobile uniforme, devraient garantir une optimisation durable de la flotte du SPW.

III. Retours d'expérience, points d'attention et axes d'amélioration

Au terme de ce premier exercice, il ressort une participation constructive des membres impliqués dans les groupes de travail et le comité de pilotage.

Les nombreuses données collectées ont permis un travail d'objectivation inédit, débouchant sur des propositions d'amélioration visant une meilleure efficacité et une optimisation des dépenses. Cet exercice a également sensibilisé les participants aux contraintes inhérentes à la gestion des domaines étudiés face aux enjeux budgétaires.

Cependant, certains points d'attention ont été identifiés par les membres des groupes de travail et du comité de pilotage, qui mériteraient d'être pris en compte pour les prochains exercices.

1. Approfondir et élargir l'approche

Après une première expérience centrée sur trois sujets liés au fonctionnement du SPW, et plus particulièrement au Secrétariat général, il est proposé d'élargir cette démarche à des politiques publiques spécifiques, en incluant également les UAP dans le processus.

Il conviendrait de ne pas se limiter aux dépenses de fonctionnement, mais d'étendre l'analyse aux dépenses d'intervention. Cette approche permettrait d'évaluer l'adéquation de ces dépenses avec les objectifs stratégiques régionaux, d'identifier des économies potentielles et de garantir une allocation efficace des ressources.

2. Ressources et présidences des groupes de travail

Les ressources humaines et budgétaires nécessaires à la bonne réalisation des travaux doivent être mieux évaluées et allouées aux groupes de travail.

3. Appui par des experts spécialisés

Des moyens doivent être mis à disposition des groupes de travail pour leur permettre de solliciter des experts dans des domaines spécifiques. De plus, en ce qui concerne la présidence des groupes de travail, et conformément à la méthodologie de l'OCDE, il est préférable qu'elle soit confiée à des experts externes, garantissant ainsi un questionnement objectif.

Pour répondre à cette recommandation, une disposition a été intégrée dans le décret budgétaire relatif au budget ajusté 2024 et initial 2025. Cette disposition prévoit que « Le Gouvernement peut octroyer des jetons de présence dont il arrête le montant aux présidents, qui ne font pas partie des services du Gouvernement wallon, des groupes de travail dans le cadre de la mise en œuvre des revues des dépenses. »

4. Organisation et structuration des travaux

Les cahiers des charges, éléments essentiels des revues des dépenses, doivent faire l'objet d'une attention particulière afin de circonscrire clairement le champ d'investigation. Il est recommandé d'associer l'entité concernée par la revue des dépenses dès l'élaboration du cahier des charges. Cette collaboration permettrait une meilleure organisation, un démarrage rapide des travaux et des objectifs précis, tout en s'assurant qu'aucune réforme n'est en cours.

L'articulation des revues des dépenses avec les autres projets organisationnels menés au sein du SPW et des UAP est essentielle pour garantir la cohérence des actions.

5. Planification et respect des échéances

Le respect du calendrier établi dans le manuel de revue des dépenses est crucial pour garantir une progression efficace des travaux. Il est important de planifier les réunions du comité de pilotage à l'avance, notamment pour la présentation des rapports intermédiaires et finaux.

Une planification pluriannuelle des sujets permettrait à l'entité de coordination de mieux identifier en amont les données nécessaires. Par ailleurs, la complexité croissante de certains sujets pourrait nécessiter un calendrier élargi pour permettre une analyse approfondie.

6. Communication et sensibilisation

Enfin, il est indispensable de mettre en place une stratégie de communication robuste à destination de l'administration et des UAP afin que tous les acteurs impliqués comprennent les objectifs, le processus et les bénéfices du Spending Review.

IV. Conclusion

Ce premier exercice de revue des dépenses a permis de poser les bases d'une démarche structurée et constructive, avec une implication positive des parties prenantes et des avancées significatives dans l'analyse des dépenses et la formulation de propositions d'amélioration. Les enseignements tirés de cette expérience soulignent la nécessité de poursuivre et d'approfondir cette dynamique, tout en prenant en compte les points d'attention identifiés.

L'élargissement de la portée des travaux, une meilleure allocation des ressources, l'appui par des experts spécialisés, une structuration rigoureuse, une planification optimisée et une communication renforcée apparaissent comme des axes essentiels pour améliorer l'efficacité et l'impact de la démarche dans les exercices à venir. Ces ajustements permettront de consolider les acquis et de garantir une meilleure adéquation entre les moyens engagés et les objectifs stratégiques de la Région.

Le Gouvernement a chargé le secrétariat général, en collaboration avec le comité stratégique, de lui revenir avec les mesures et un calendrier soutenable d'opérationnalisation des différentes options retenues. Par ailleurs, afin que ces retours d'expériences puissent être pris en compte dans le cadre des prochains exercices, le manuel de revue des dépenses a été actualisé pour intégrer les retours d'expérience issus de cet exercice initial.

En s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue, cette démarche peut devenir un levier puissant pour optimiser l'utilisation des ressources publiques et renforcer la capacité de l'administration à relever les défis budgétaires et organisationnels futurs.