



Les enjeux de la prochaine législature au niveau local

Focus sur les enjeux financiers, la RH et la digitalisation



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Webinaire – 3 juillet 2024

Nos invité·es

Arnaud Dessoy
Responsable des études

Belfius

Jonathan de Wilde

Avocat

SOTRA

Giovanni Pagano

Responsable du Département RH

Ville de Namur

Nicolas van Zeebroeck

Professeur en économie et
stratégie numérique

ULB

Maximilien Gueibe

Directeur général

*Commune de
Libramont-Chevigny*

Martine Rademaker

Directrice financière

Commune d'Oupeye



Menu de la séance

- 01 Focus sur les enjeux financiers
- 02 Focus sur les enjeux RH
- 03 Focus sur les enjeux de la digitalisation
- 04 Table ronde



01

02

03

04

Focus sur les enjeux financiers

Arnaud Dessoy

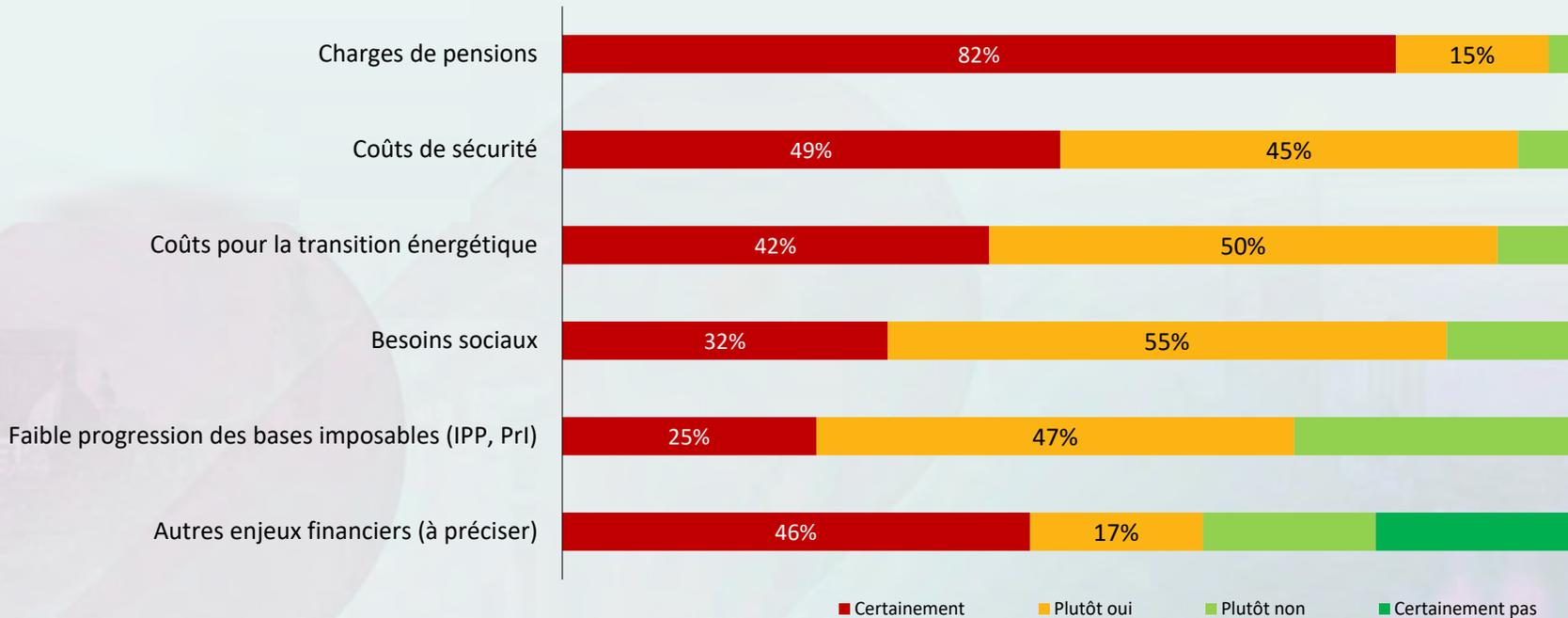


• Les enjeux financiers de la prochaine mandature ?



ENQUÊTE Belfius * :

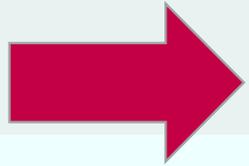
Dans quelle mesure les enjeux suivants représentent-ils des défis financiers majeurs pour les années à venir ?



Les 4 "P" dans les défis financiers majeurs



* Enquête réalisée par Belfius auprès des échevins des finances et des directeurs financiers en mai 2024 (N=146)



Analyse de 3 enjeux financiers

01

Les charges de pensions

02

Les dépenses de transferts obligatoires (aide sociale, sécurité)

03

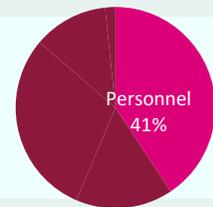
La transition énergétique et le dérèglement climatique

+ une contrainte

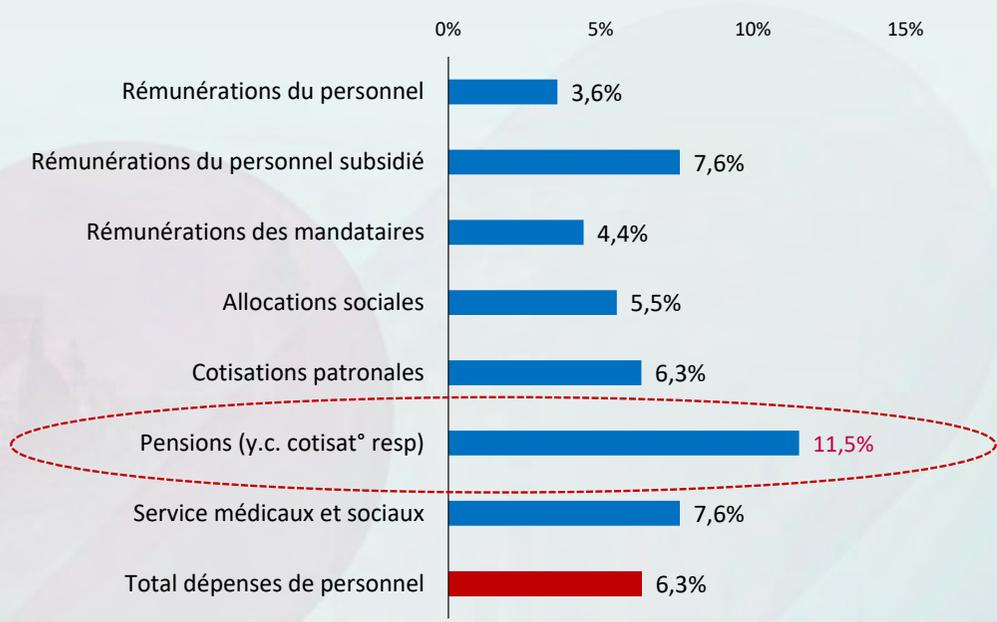
04

Le retour des règles budgétaires européennes

• Les **coûts du personnel** ont subi le double choc des charges de pensions et de l'inflation (2019-2024)



Composantes des dépenses de personnel
– taux de croissance annuel moyen 2019-2024



10 dépassements de l'indice-pivot au cours de la mandature communale (contre 4 seulement la précédente)



Spécificités du régime de pension des pouvoirs locaux

Coexistence de deux systèmes de pension (fonction du statut)

- **Statutaire** → système de répartition spécifique pour la fonction publique locale
- **Contractuel** → régime général des pensions pour les travailleurs salariés



Totalement à charge des pouvoirs locaux (sans intervention structurelle du Fédéral et des Régions)

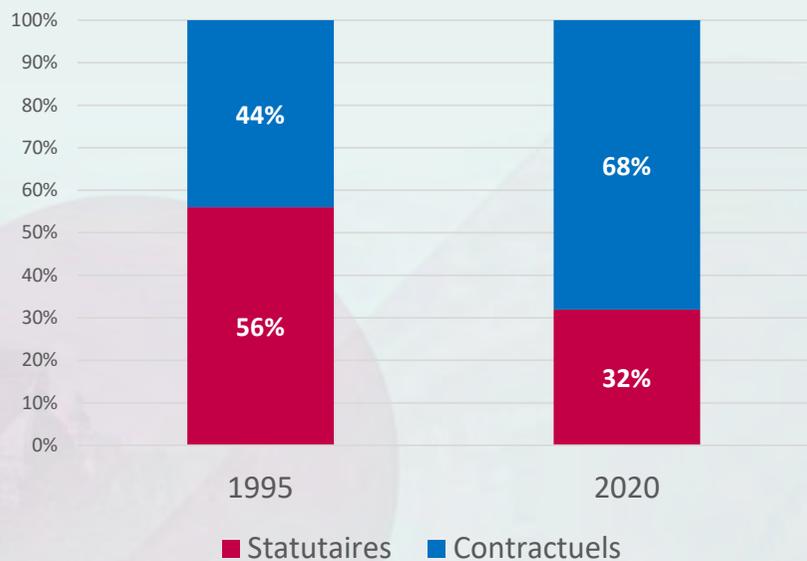
Système de répartition (quasi généralisé depuis 2011), mais reposant sur un nombre limité de cotisants (+/- 105.000 ETP) et en recul régulier

Le **mode de calcul de la pension légale** est nettement plus favorable à l'agent statutaire qu'à l'agent contractuel (qui exerce la même fonction).

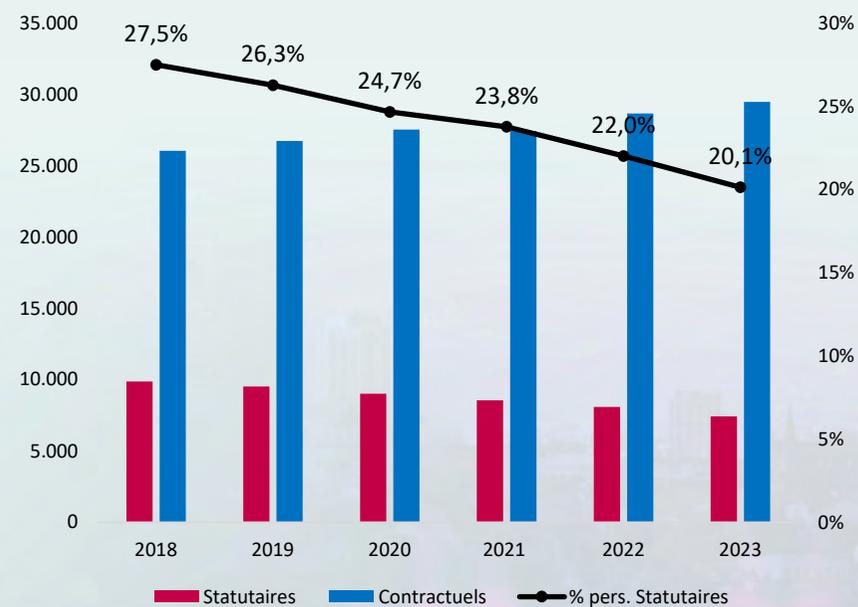
Le taux de remplacement moyen s'élève à moins de 50 % pour une pension de salarié contre près de 70 % pour une pension de fonctionnaire.

- Réduction continue de la part des statutaires (=cotisants) dans la fonction publique locale

Total PL – Total du pays

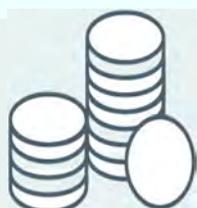


Nombre ETP – communes wallonnes (2018-2023)



Réformes du système de financement des pensions (lois de 2011 et 2018)

Cotisations de solidarité et de responsabilisation



Cotisation de base

Convergence progressive vers un **taux unique de 41,5 % en 2016** pour tous les pouvoirs locaux

	2011	2016
Pool 1	32%	41,5 %
Pool 2	40%	41,5 %
Pools 3 & 4	-	41,5%
Pool 5(ZP)	27,5%	41,5 %



Cotisation de responsabilisation

= **cotisation complémentaire** uniquement due pour les «déficitaires» de la solidarité

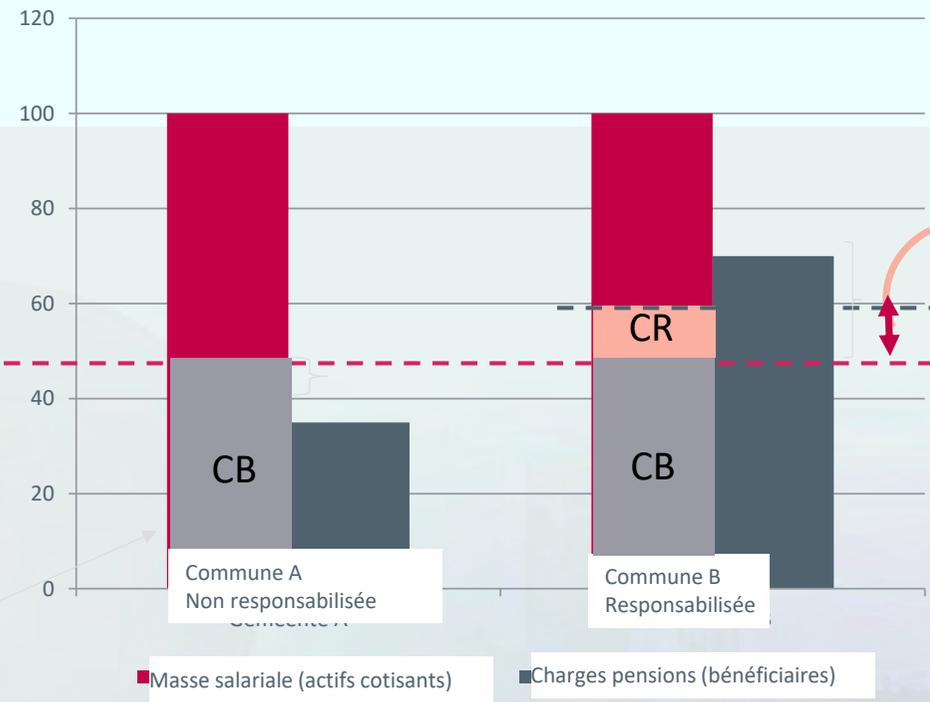
Uniquement si cotisation de base < coût réel des pensions

Taux initial = **50 %** de la différence/gap



Cotisation de responsabilisation

Cotisation de base
41,5%



Cotisation de responsabilisation = la moitié de la différence

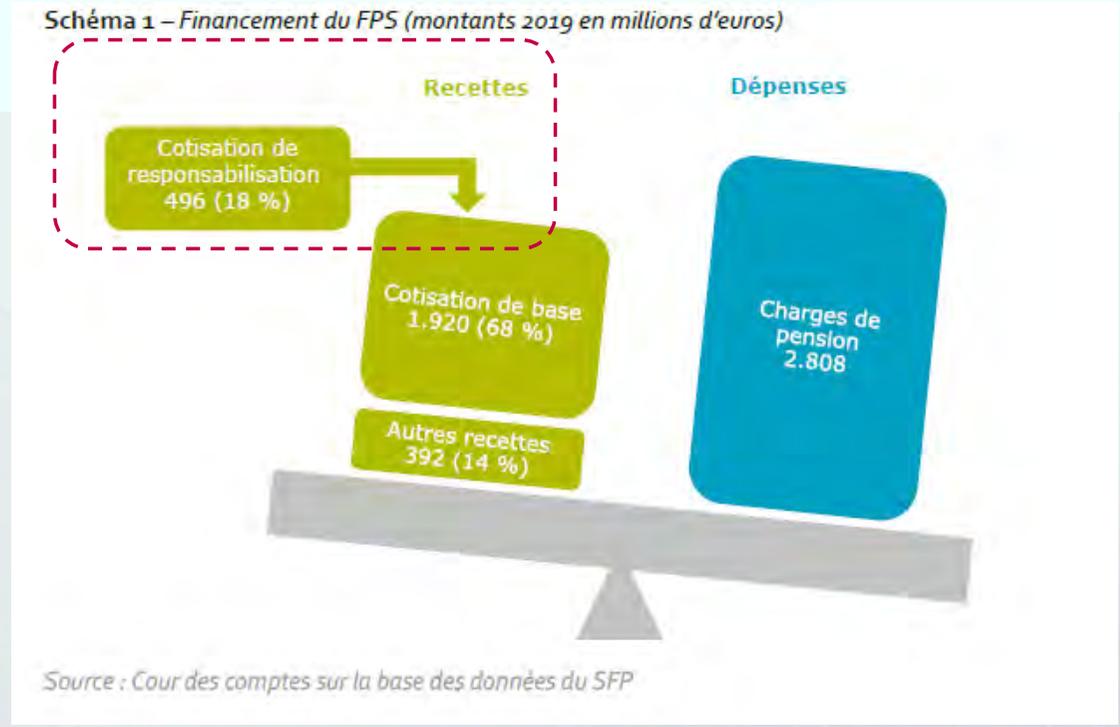
La cotisation de base de certains pouvoirs locaux finance une petite partie des pensions d'autres pouvoirs locaux.

L'équilibre du système repose exclusivement sur les pouvoirs locaux

La loi prévoit une adaptation des taux de cotisation afin d'équilibrer annuellement le régime de financement

↓

Le bouclage financier est totalement répercuté sur les charges de pension supportées par les pouvoirs locaux



Des perspectives d'évolution de charges de pensions très inquiétantes

	Cotisation de base	Cotisation de responsabilisation
2021	41,5 %	50,00 %
2022	43,0 %	52,94 %
2023	44,0 %	70,47 %
2024	45,0 %	73,59 %
2025	45,0 %	77,43 %
2026	45,0 %	80,5 7%
2027	45, 0%	83,10 %
2028	45,0 %	84,98 %



D'ici 2028, la cotisation de responsabilisation (PL Wallons) devrait passer de 327 à 570 millions EUR



A terme, chaque administration paiera 100 % de sa charge de pensions (déjà le cas pour administration avec malus) ?
Quid du Fonds de pension "solidarisé" ?

= enjeux pour la prochaine mandature

Un apport financier externe est indispensable

Dès 2014, la **Commission de réforme des Pensions** pointait la quasi-impossibilité pour les administrations locales de pouvoir assumer le coût financier de cette réforme et concluait dès lors qu' « *un financement externe complémentaire pour les administrations locales est donc inéluctable* »

Cour des Comptes (2021) – « *Face à ces constats, le comité de gestion estime qu'il faut trouver un nouvel équilibre entre la solidarité, la responsabilisation et une contribution issue de ressources générales. Il préconise donc un financement complémentaire par l'autorité fédérale du FPS, afin que les charges de pension des statutaires des pouvoirs locaux restent supportables* »

Mémoire – Comité de gestion (juin 2024)

Les administrations locales assument presque l'intégralité du financement des pensions de leurs fonctionnaires locaux. Il s'agit du seul groupe d'employeurs qui doit supporter ces charges. Ce n'est pas normal. Le Comité de gestion plaide pour un financement externe.



Analyse de 3 enjeux financiers

01

Les charges de pensions

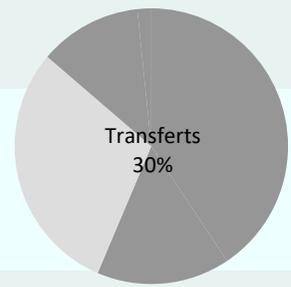
02

Les dépenses de transferts obligatoires (aide sociale, sécurité)

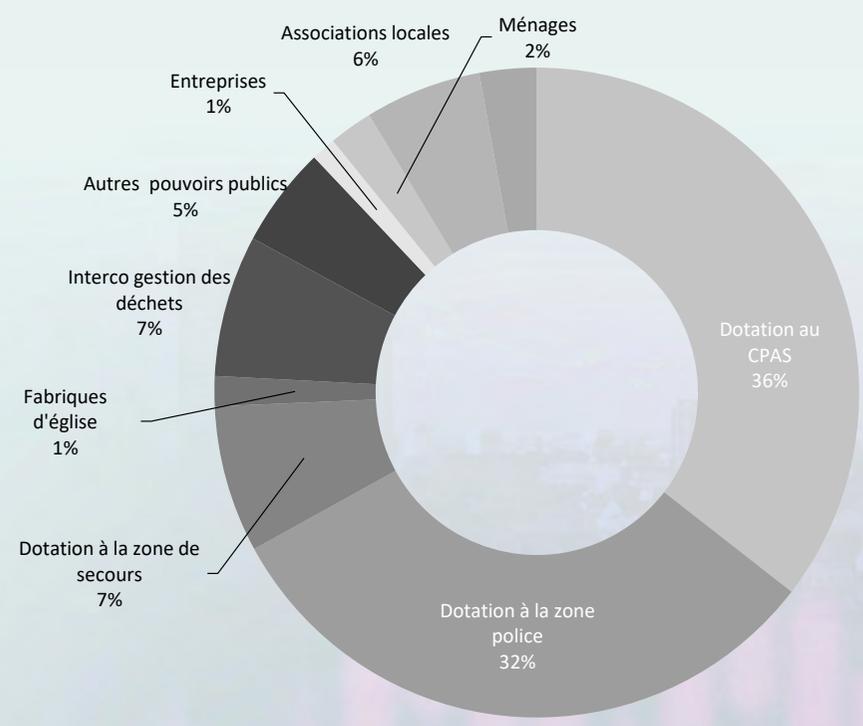
03

La transition énergétique et le dérèglement climatique

- Les **dépenses de transferts** représentent 30% des dépenses ordinaires
- Près de 85 % sont des **dépenses « obligatoires »**

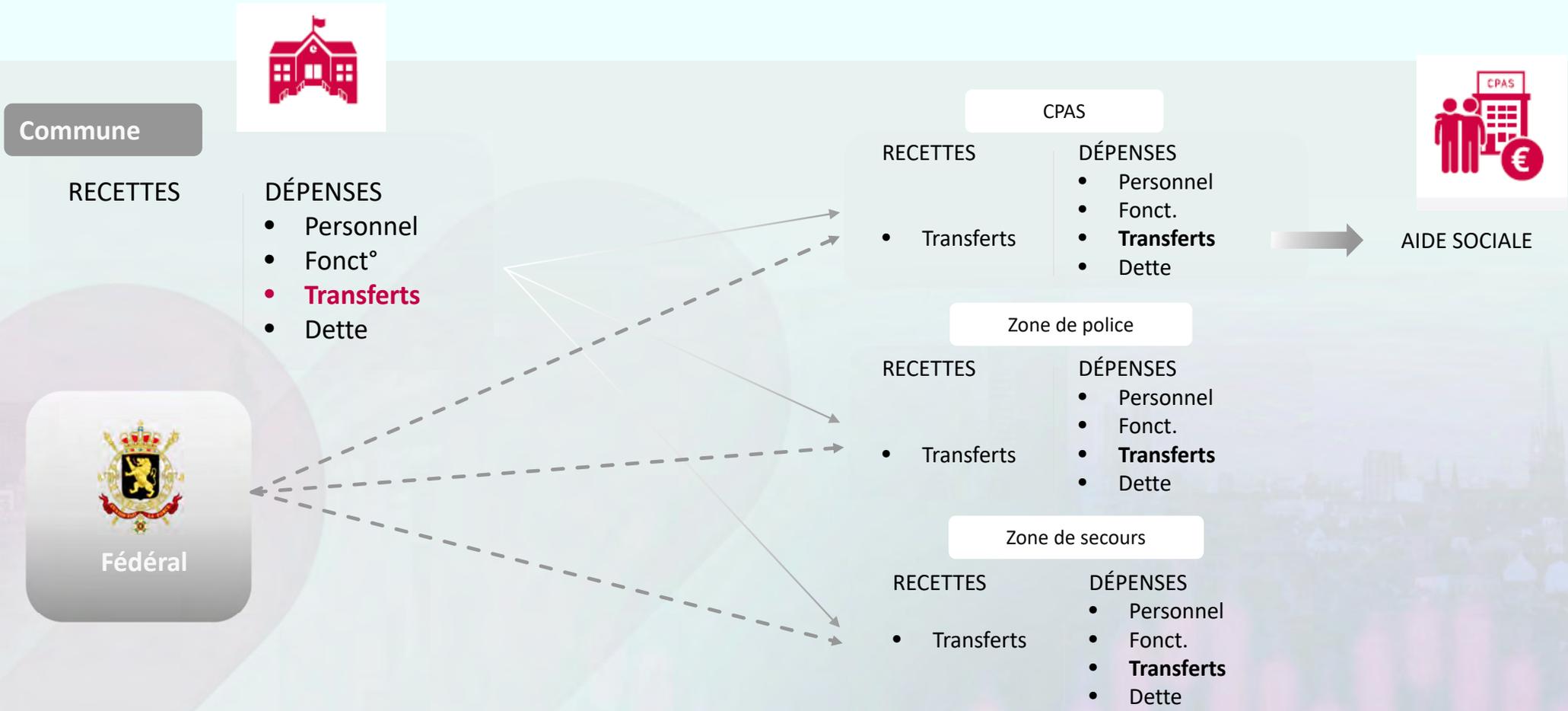


	En EUR/hab.	Taux de croissance (p./r. à 2023)	Taux de croissance annuel moyen (2019-2024)
CPAS	207	4,2 %	8,1 %
Zone de police	184	6,9 %	6,4 %
Zone de secours	43	4,8 %	-6,9 %
Autres dotations	150	6,1 %	6,0 %
Dépenses de transfert	584	5,6 %	5,5 %



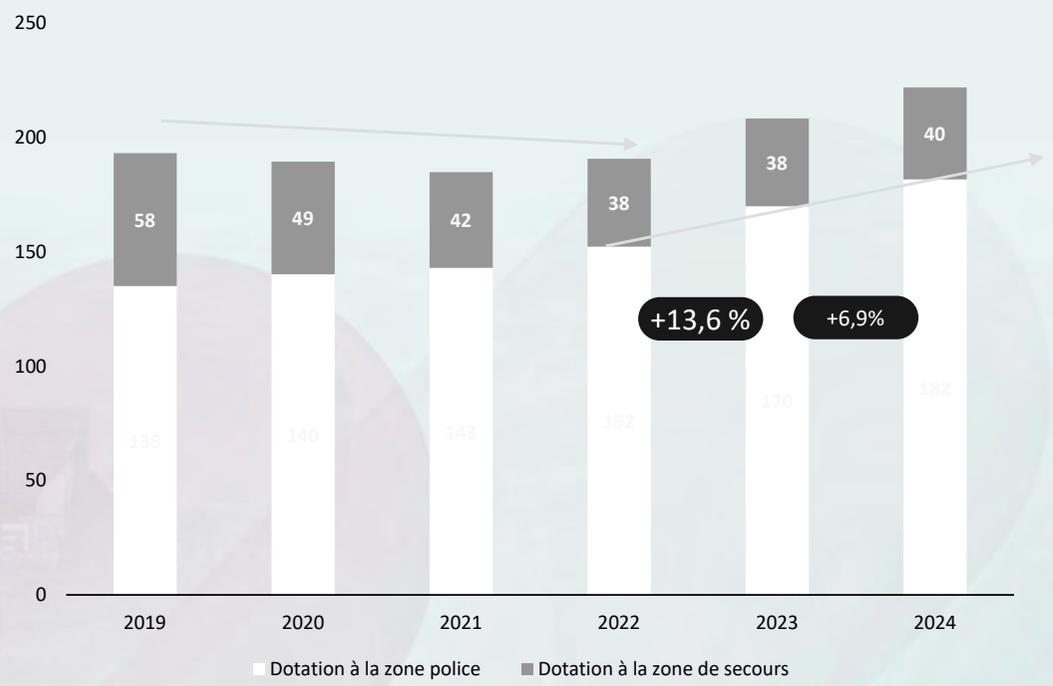
La succession des crises se sont également répercutées sur les dotations communales (CPAS, zones de police...)

- Obligation légale pour les communes d'équilibrer le budget et de compenser le sous-financement éventuel



• 2019-2024 : évolution contrastée des dépenses en faveur des ZP et ZS

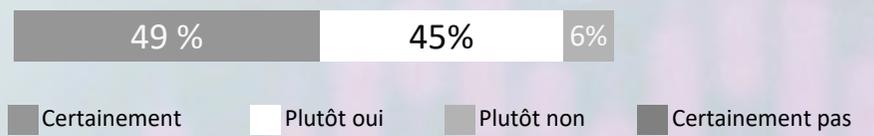
Dotations communales aux zones de police et de secours (en EUR par hab.)



Le **choc inflationniste et énergétique** de 2022 subi par les ZP et ZS s'est également répercuté sur la dotation communale

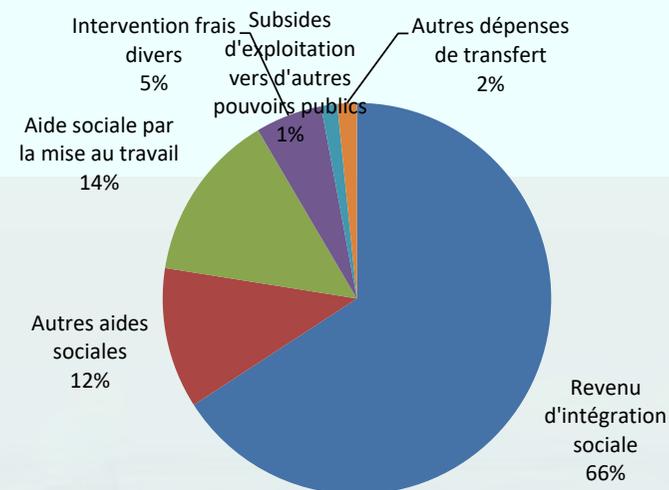
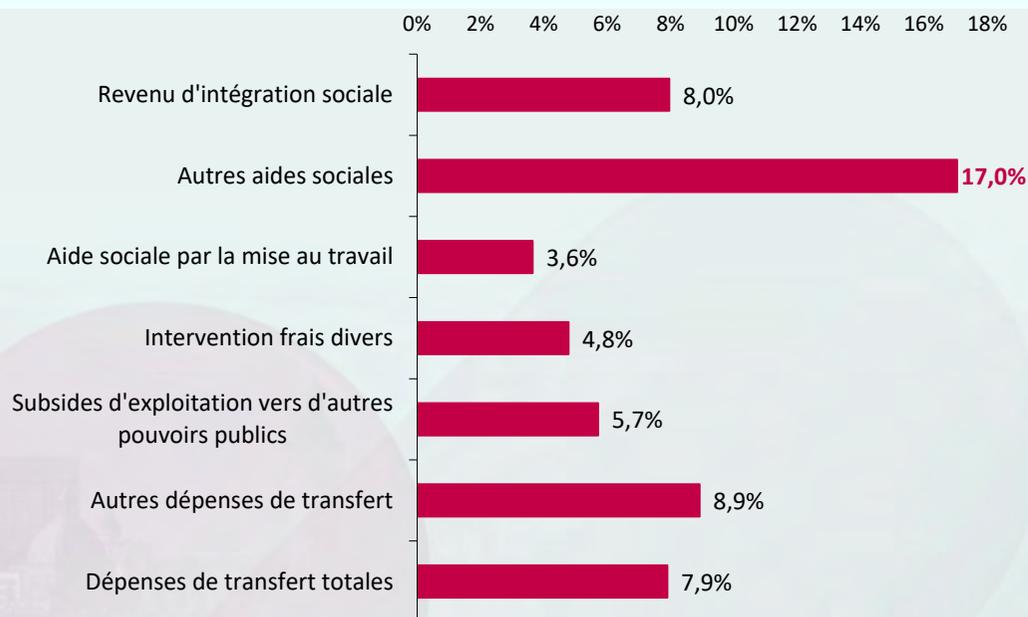
La dotation à la **zone de secours** a enregistré une baisse de 6,9% en moyenne par an suite à la **reprise progressive du financement des zones de secours par les provinces** (décision RW) → Quid mandature prochaine ?

Enquête : enjeux de sécurité (ZP et ZS) = 2^e préoccupation des gestionnaires locaux pour la prochaine mandature



Les différentes crises (sanitaire, énergétique, inondations...) ont nécessité une **intervention accrue des CPAS** en faveur de bénéficiaires d'aide sociale

Aides sociales accordées par les CPAS
(taux annuel moyen 2019-2024)

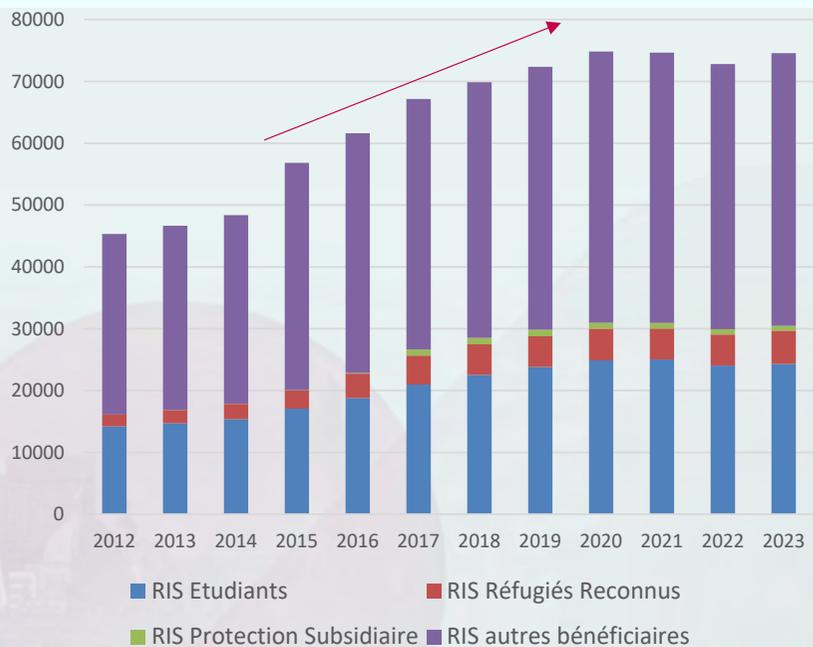


L'attribution du **revenu d'intégration** absorbe à elle seule deux tiers de l'ensemble de ces dépenses et a progressé à un rythme moyen de 8 % par an

Les « **autres aides sociales** » ont progressé encore davantage(+17 %/an) (aides matérielles durant Covid, accueil des réfugiés ukrainiens, factures énergétiques...)

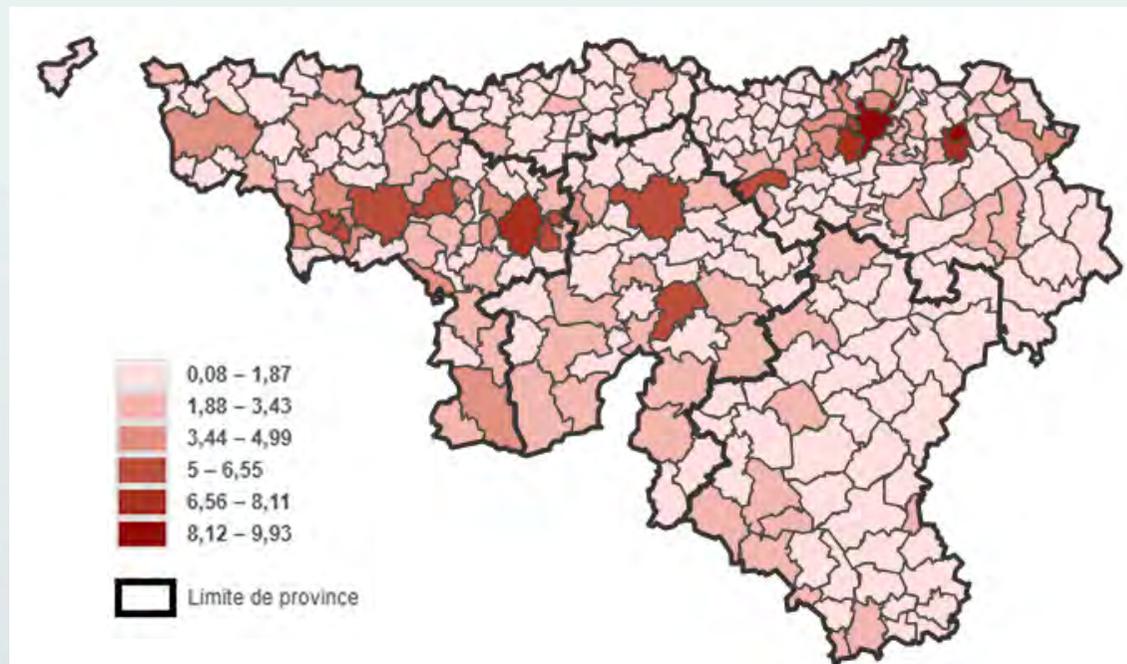
Variations spatiales et temporelles de l'aide sociale (RIS)

Evolution du nombre de bénéficiaires du RIS



Source : SPP Intégration sociale

Part des bénéficiaires RIS p/r à la pop 18-64 ans



Source : Iweps



Analyse de 3 enjeux financiers

01

Les charges de pensions

02

Les dépenses de transferts obligatoires (aide sociale, sécurité)

03

La transition énergétique et le dérèglement climatique

Enjeux climatiques au niveau local



→ **Contribuer à la transition bas carbone** /
énergétique (rénovation bâtiments, véhicules
électriques, énergies renouvelables)

→ **Accroître la résilience du territoire** face
aux dérèglements (inondations,
ruissellement, sécheresse, tempête,...)

Le territoire wallon est soumis à de nombreuses vulnérabilités environnementales



- 01 Inondations, coulées de boues et tempêtes
Inondations, érosion des sols et coulées de boues, tempêtes
- 02 Canicules
- 03 Sécheresses
Pénuries d'eau

L'Echo

La charge des sinistres en 2021, supportée par les assureurs et les régions, a atteint **2,57 milliards d'euros** selon Assuralia. C'est 7,5 fois plus que l'année précédente.

Quelles incidences des dérèglements climatiques pour les budgets publics ?

- Financer les **mesures d'atténuation et d'adaptation** (préventif)
- Financer les **aides et reconstructions nécessaires** suite à des catastrophes (réactif)
- Mettre en place des instruments pour **évaluer les risques et gérer les crises**
- Coûts socio-économiques indirects ? Précarité sociale ?



Nécessité de mobiliser d'importantes ressources (expertise + financier)
Au stade actuel, pratiquement pas d'évaluation et de chiffrage des coûts

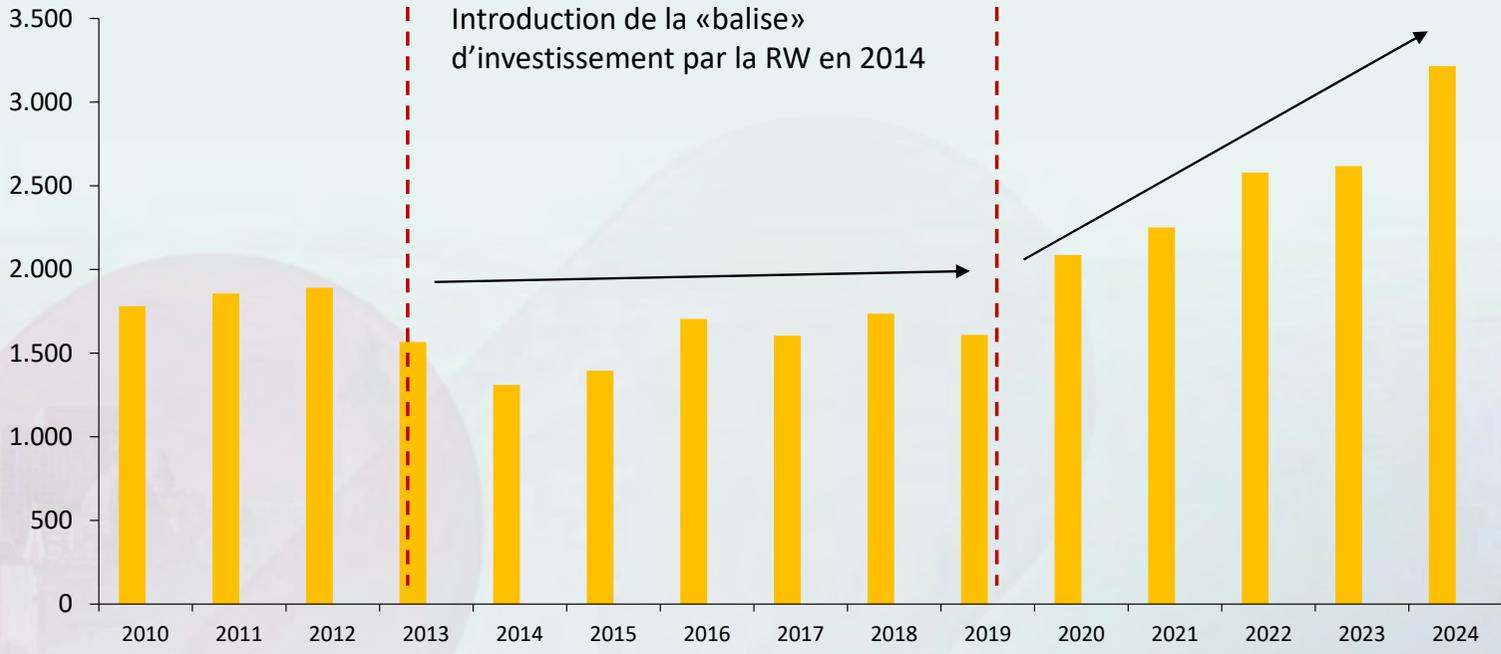


Rapport – *Institute for Climate Economics* (2024)

« Dans un contexte d'intensification des impacts du changement climatique et sans anticipation supplémentaire, il faut donc s'attendre à une hausse continue des dépenses et des besoins d'intervention pour réparer ce que l'on n'aura pas anticipé. **Ces besoins accentueront la pression sur les responsables et les budgets publics parfois au détriment d'autres priorités** »

Les enjeux climatiques nécessitent de mobiliser d'importantes ressources en termes d'investissement

En millions EUR



Introduction de la «balise» d'investissement par la RW en 2014

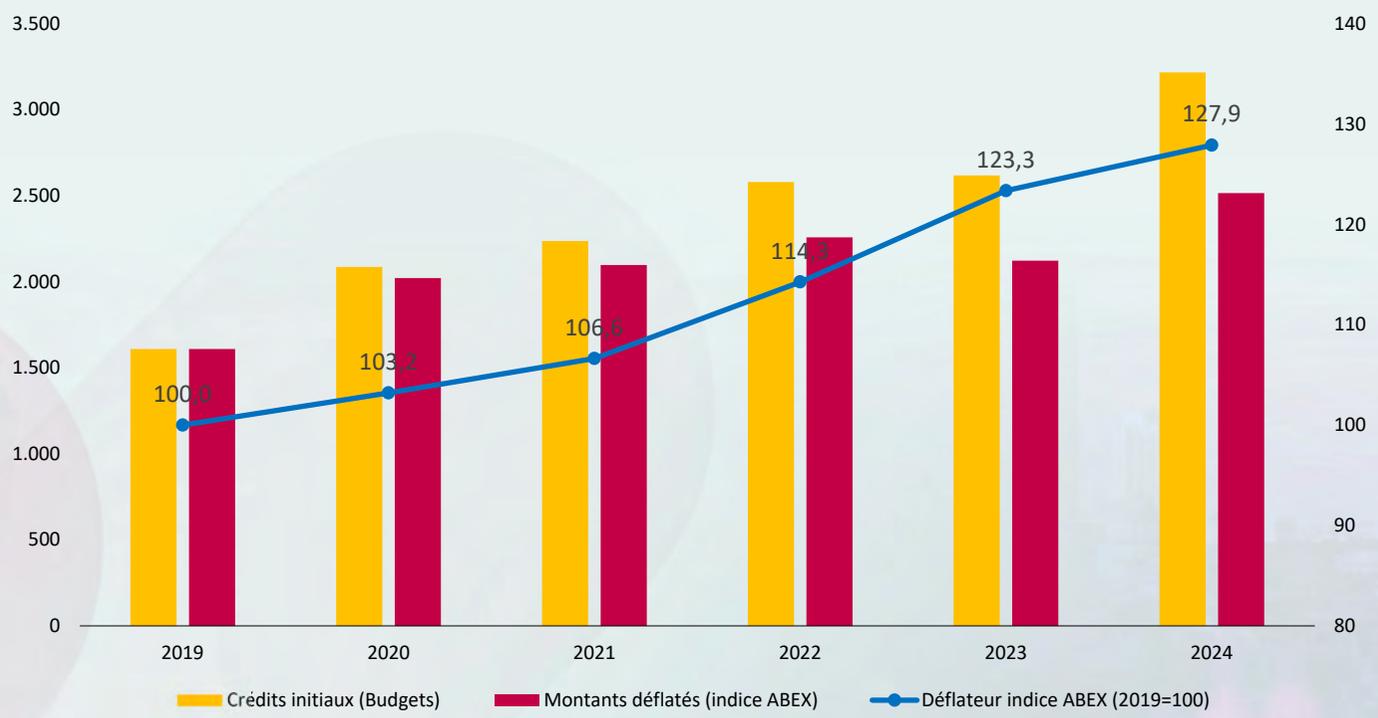
2019-2024 :
Nette reprise des projets investissements par rapport à la mandature précédente
→ doublement par rapport à 2019 (de 1,6 à 3,2 milliards EUR)



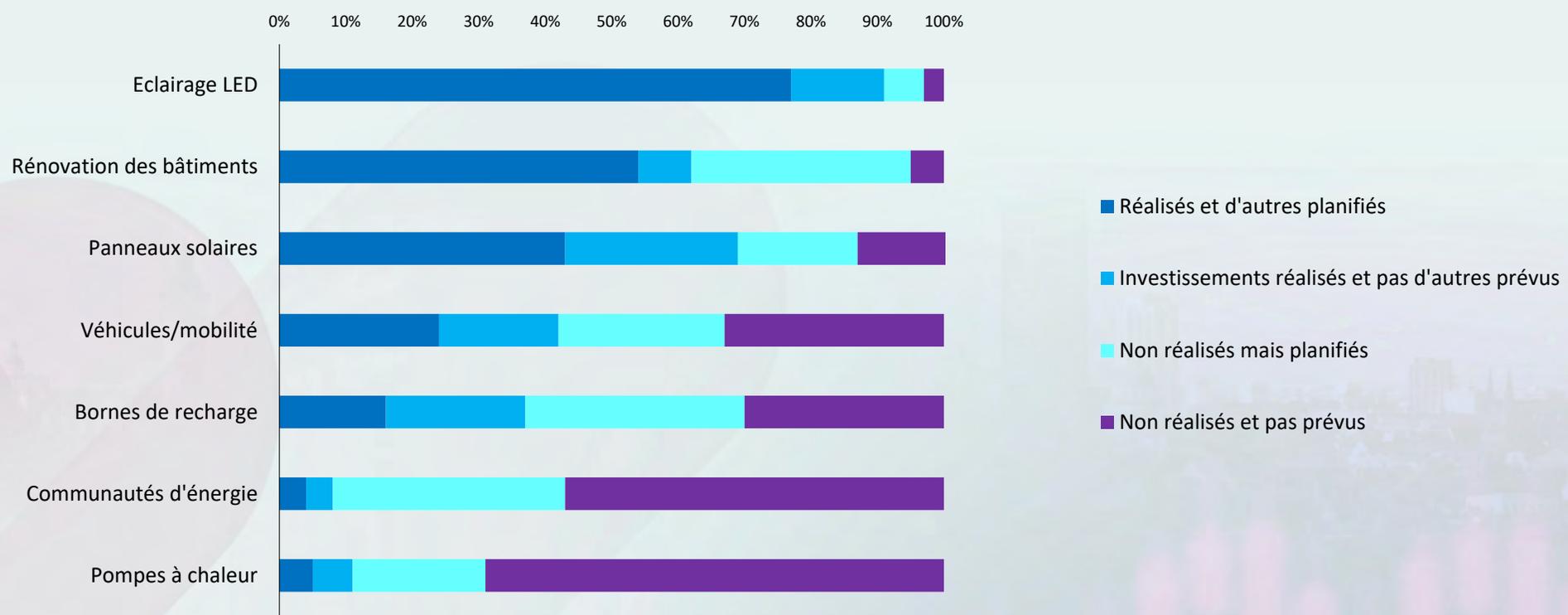
Quelle capacité d'investissement dans le futur compte tenu des divers enjeux financiers ?

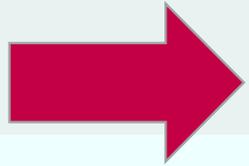
Source: Budgets communaux (= projets d'investissements).

- Cette progression spectaculaire doit être relativisée par la hausse des prix de la construction (+30 % depuis 2019)



- **Enquête** : dans le cadre de la **transition énergétique**, les principaux investissements déjà réalisés concernent l'éclairage LED, la rénovation des bâtiments et les panneaux solaires





Analyse de 3 enjeux financiers

01

Les charges de pensions

02

Les dépenses de transferts obligatoires (aide sociale, sécurité)

03

La transition énergétique et le dérèglement climatique

+ une contrainte

04

Le retour des règles budgétaires européennes



ACTU | OPINIONS | EDITO

Dettes et déficit, le sujet dont personne ne parle

Benoît Bayenet, président du Conseil central de l'économie : "Si on ne fait rien, ce sera la catastrophe"

Nos finances publiques sont insoutenables

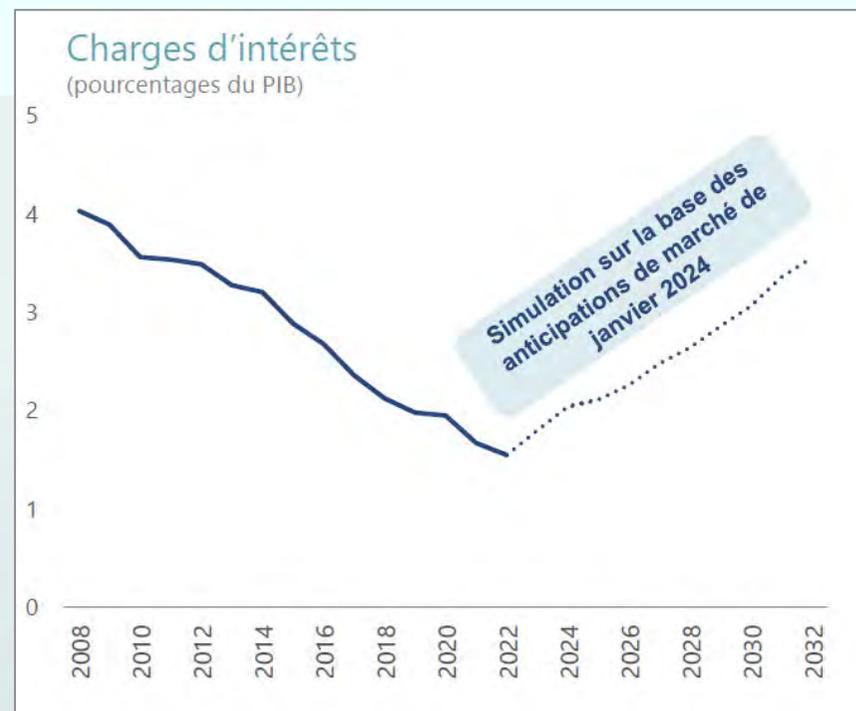
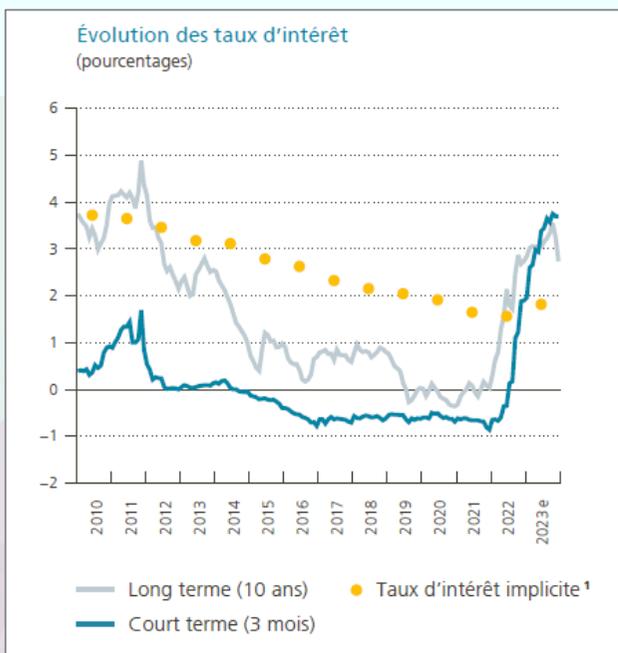
Cette tribune est signée par une cinquantaine d'économistes belges,

Trends Tendances - "La fête budgétaire est finie" - l'économiste Etienne de Callatay

Fitch: "Nous pensons que la Belgique sera placée sous la procédure de déficit excessif de l'UE cette année"



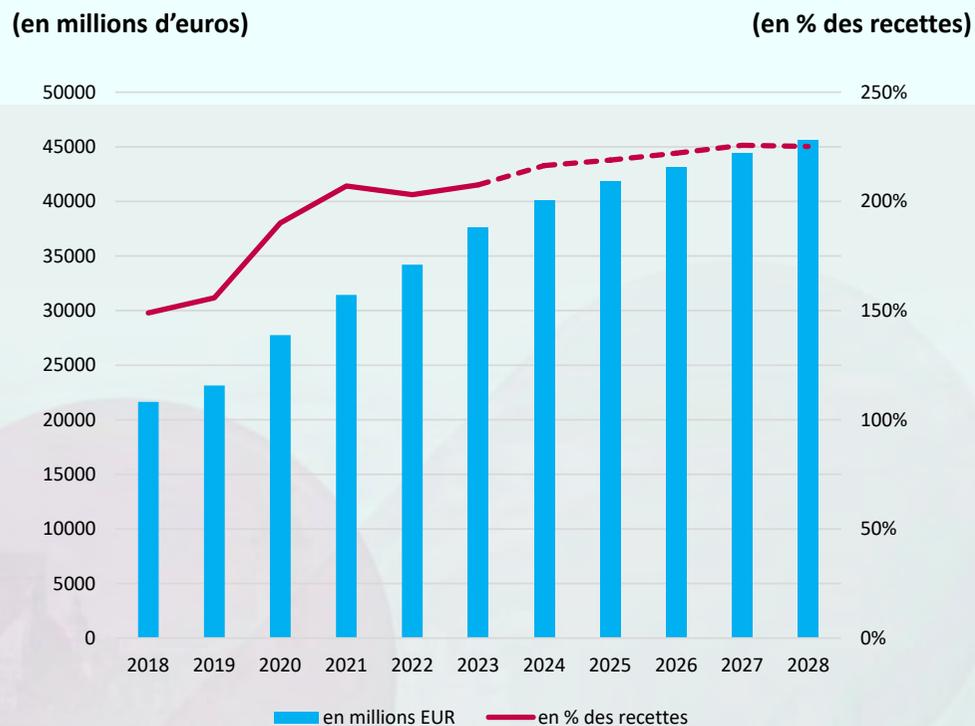
- Pour la 1^{re} fois depuis plus de 15 ans, la forte hausse des taux d'intérêt (2022) s'est traduite par un **alourdissement des charges d'intérêts**



Au cours de la prochaine décennie, les charges d'intérêts devraient progresser de 0,2 % du PIB en moyenne par an, contribuant à la détérioration du solde.

Durant la décennie précédente, c'est l'inverse qui s'était produit : les charges d'intérêts baissaient alors d'environ 0,2 % du PIB par an.

Région wallonne : un niveau d'endettement (> 200 % des recettes) qui doit être stabilisé au + vite



Sources :

- 2018-2022 – Chiffres réels BNB/ICN
- 2023-2028 – Projections CERPE (Fac UnNamur)

- **Economies structurelles** et cumulatives de **150 millions EUR** par an pour stabiliser la dette
- **Réduction du mécanisme de solidarité** (-50 mio EUR par pendant 10 ans)
- **Progression charges d'intérêts** suite augmentation des taux
- Capacités de maintenir le niveau de **financement des pouvoirs locaux** ?
 - Fonds des communes
 - Compensations fiscales
 - Subsidés pour investissements
 -

- **Règles budgétaires UE :**
de la clause dérogatoire
générale (2020-2023)



aux nouvelles règles (2024)

Pour atténuer les conséquences budgétaires et l'impact socio-économique des crises successives, la *Commission UE* a décidé de mobiliser la **flexibilité budgétaire maximale** en activant pour la 1^{re} fois la « **clause dérogatoire générale** » (*general escape clause*) de 2020 à 2023

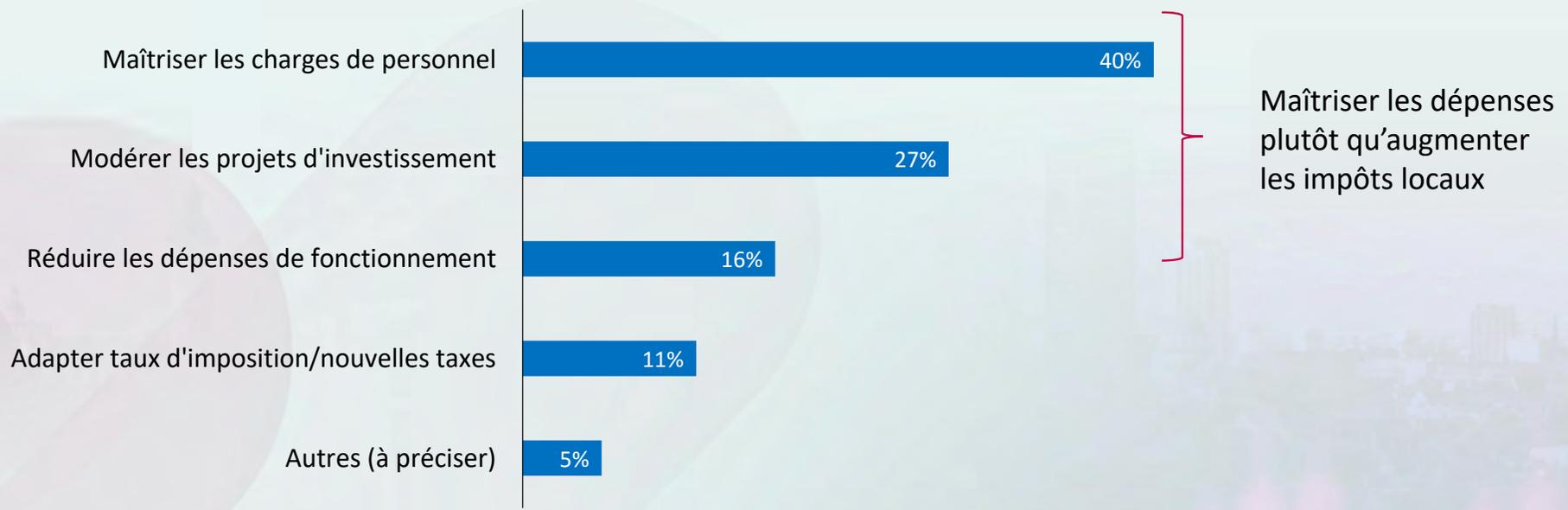
Cette clause permet une **dérogation temporaire** coordonnée et ordonnée **aux règles budgétaires** pour **tous** les États membres.

Adoption définitive d'un nouveau cadre de gouvernance européen en avril 2024 après un long processus d'évaluation et de consultation et de négociation. Le nouveau cadre devrait être progressivement introduit à partir de 2024.



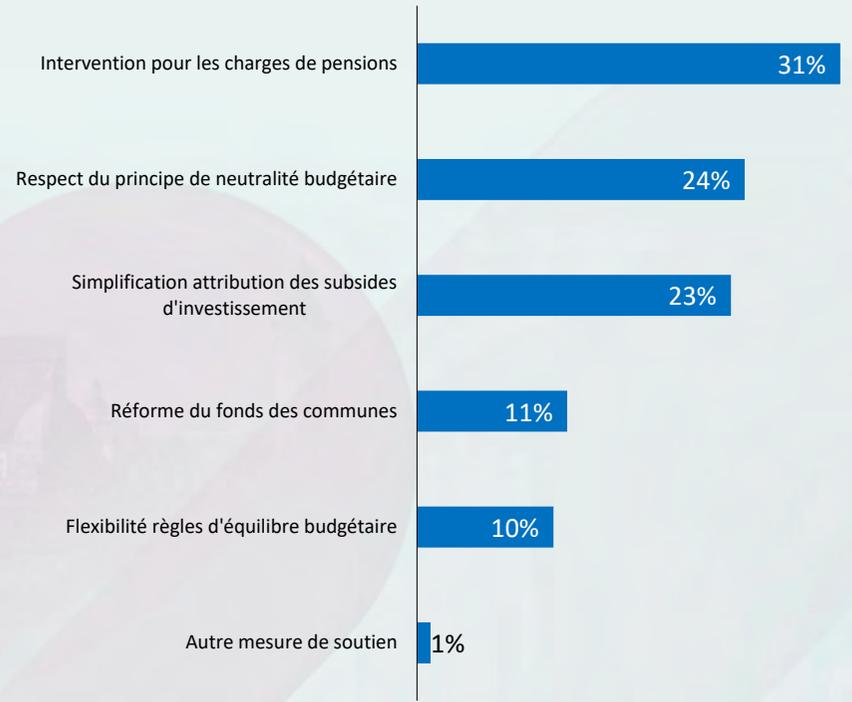
- Pour conclure :

ENQUÊTE :
Quelles seraient pour votre commune les priorités budgétaires nécessaires pour maintenir l'équilibre au cours des prochaines années ?

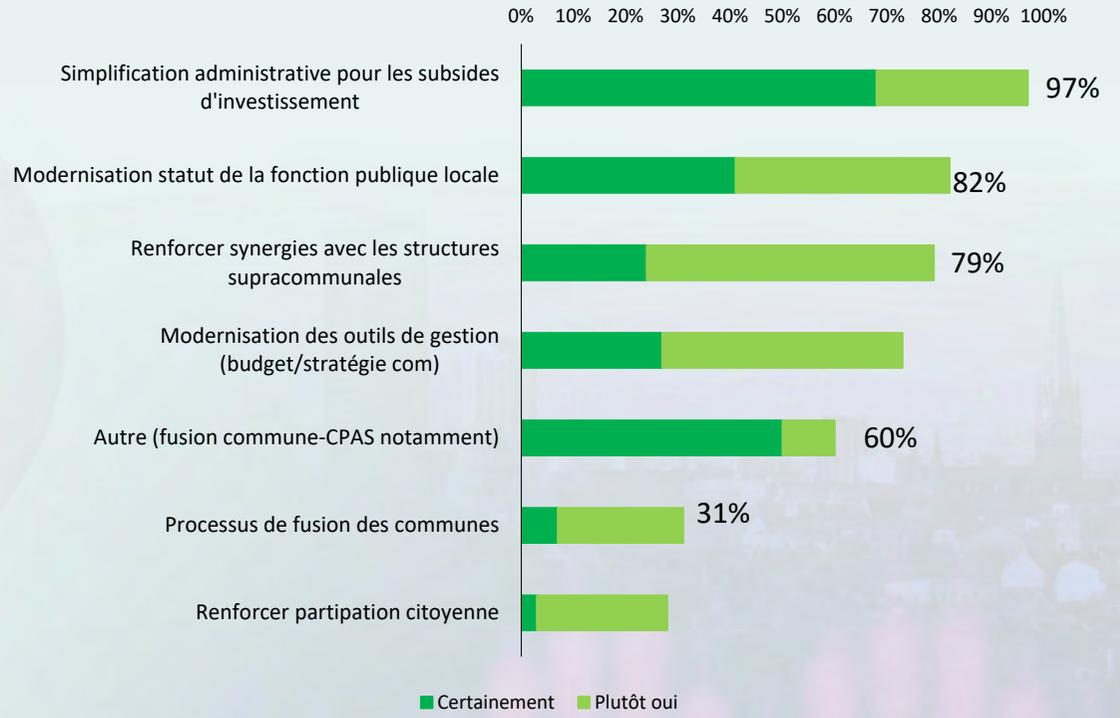


• Mesures de soutien des autorités supérieures les plus utiles selon notre enquête ?

Au niveau financier



Au niveau organisationnel



01

02

03

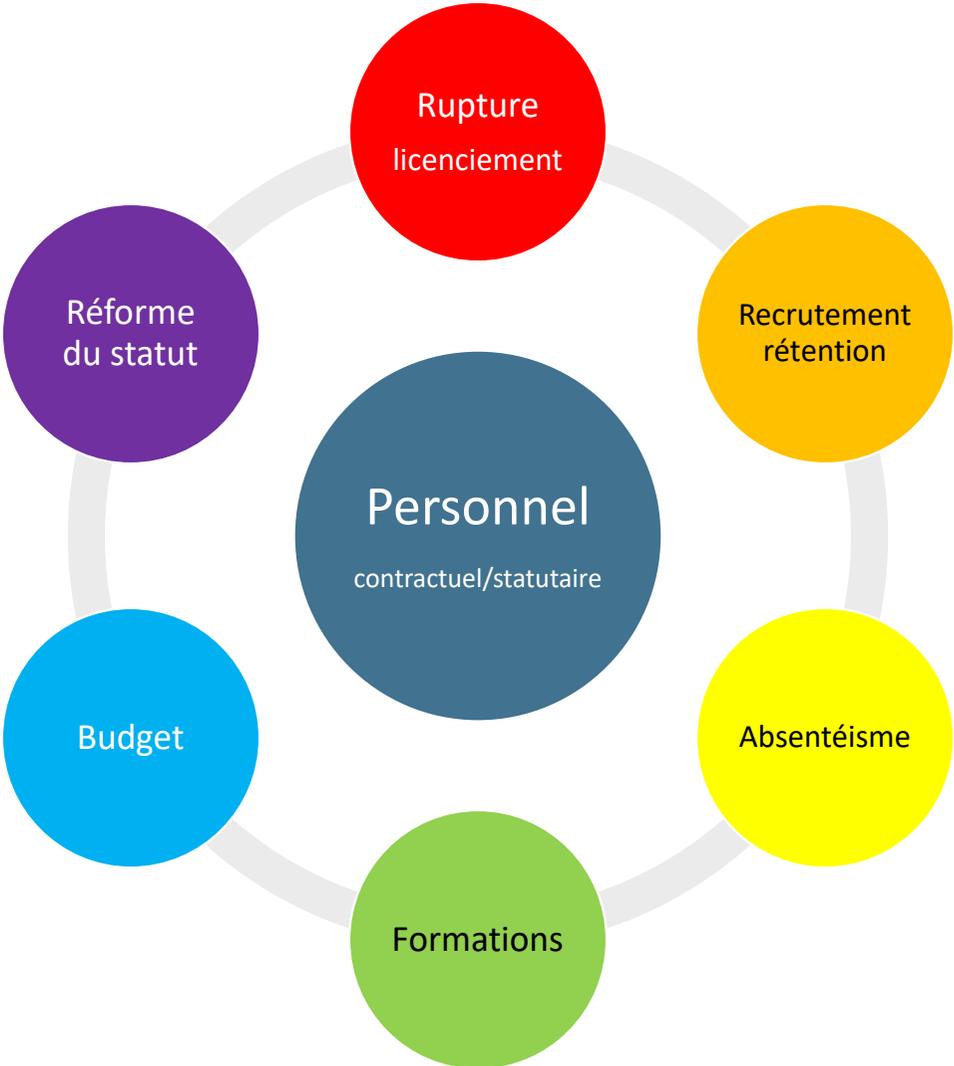
04

Focus sur les enjeux RH

Giovanni Pagano
Jonathan de Wilde

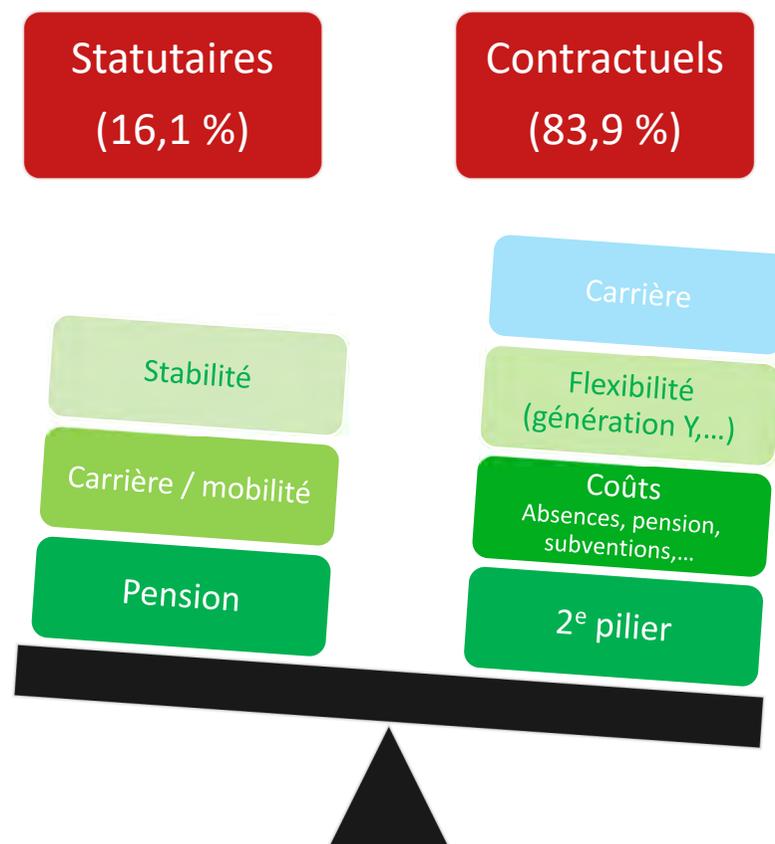


Les enjeux RH au niveau local



Personnel : statut vs contrat

37



Recrutement et rétention des talents

- **Constat : difficulté à attirer et retenir certains profils**
 - Profils en pénurie : métiers techniques en ce compris les informaticiens
 - Les nouvelles générations et leurs attentes
 - Les facteurs d'attractivité professionnelle
- **Cadre légal : procédures comparatives**
 - Procédure d'appel public : marché de service
 - Commission de sélection
 - Publicité - profils de fonction (2024)
- **Solutions**
 - Accélération des procédures de recrutement / recrutement permanent
 - Primes spéciales : responsabilité, disponibilité
 - Reprise d'ancienneté pour métiers en pénurie



Absentéisme

- **Constats**

- Effectif théorique / effectif de terrain : 10 % / E-O = des ETP en moins
- Définition - Actions
- Risques : désorganisation, épuisement, moindre service au public, privatisation
- Retours et recommandations

- **Gestion en droit**

- Contrôle des incapacités
- Trajet de réintégration
- Force majeure médicale / licenciement

- **La vision RH**

- Pendant l'absence et au retour
- Sensibilisation de la LH et nouvelle communication
- Analyse des causes



Rupture / licenciement

40

- **Agents statutaires (Conseil)**
 - Sanctions maximales (révocation/démission d'office)
 - Licenciement pour inaptitude professionnelle (2 évaluations négatives + indemnité)
- **Contractuels (Conseil / Collège si délégation)**
 - Licenciement préavis, indemnité ou motif grave
 - Audition préalable & motivation (loi du 13 mars 2024)
- **Expérience de terrain**
 - 40 « C4 » en 2023, 20 en 2024
 - 2 démissions d'office
 - La fin de collaboration n'est pas impossible, mais...



- **Réforme (2024) : plan de formation pluriannuel**

- Collège sur proposition du DG – information aux syndicats
- Priorisation et budget
- Actualisation annuelle et garder une possibilité pour les imprévus ou nouvelles obligations

- **Validation des compétences (FOREM)**

- Une épreuve permettant l'accès à un grade supérieur en évolution de carrière, en promotion et en recrutement – dispense de service
- Expérience vs diplômes
- Chiffres : 43 en 2023 principalement petits grades
- Expérience pilote sur Namur pour le métier Propreté publique



Statut général du personnel

- A adopter pour le 31/12/2025
- Commun pour les contractuels / statutaires
 - Suppression des règlements particuliers contractuels
 - Articulation avec le RT
- Mentions obligatoires
- Opportunités et menaces
 - Simplification et perspectives d'évolution de carrières pour bas salaires
 - Priorité aux statutaires (minorité)



- **Pensions des statutaires**

- Cotisations de base (45 %) + cotisation de solidarisation
- Incidence du 2^{ème} pilier
- Statutarisation plus coûteuse à long terme (Mendola & Van Overmeire, 2022)

- **Cadre du personnel = besoins humains nécessaires (Conseil)**

- Inclus désormais les contractuels (2024)
 - Engagements hors cadre admis pour missions spécifiques limitées dans le temps
 - Ratification si missions imprévisibles ou nouvelles confiées par autorité supérieure

- **Nouveaux barèmes (circulaire RW 2024)**



01

02

03

04

Focus sur les enjeux de la digitalisation

Nicolas van Zeebroeck



Numérique et administration publique

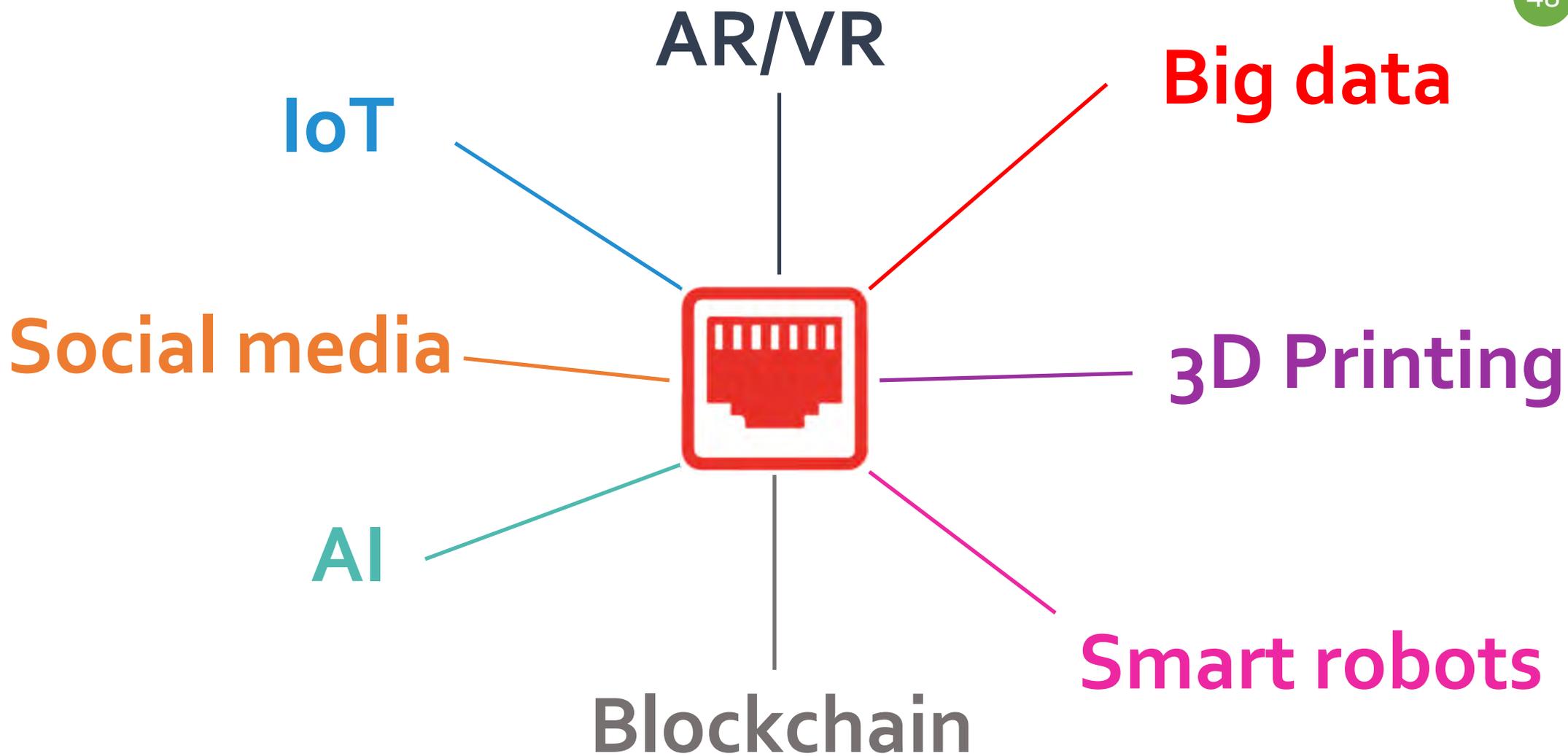
Prof. Nicolas van Zeebroeck
Union des Villes et Communes de Wallonie
3 juillet 2024

Menu du jour

- Qu'est-ce que la transformation numérique ?
- Les macro-défis du numérique
- Les défis pour les administrations publiques



Qu'est-ce que le numérique ?



IoT

AR/VR

Big data

Social media

3D Printing

AI

Smart robots

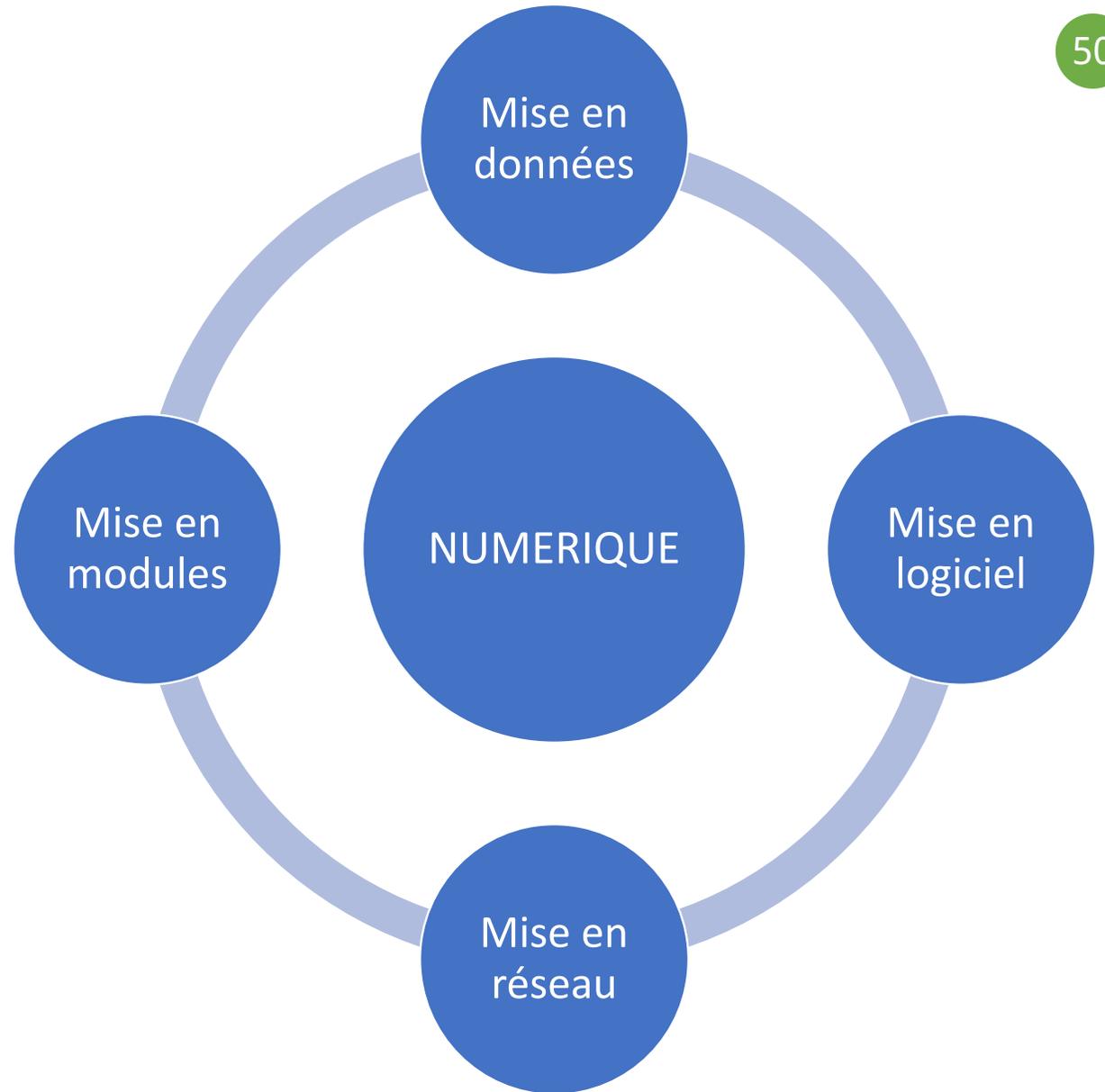
Blockchain

Bon, c'est quoi le numérique ?

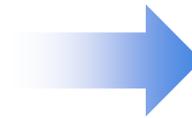
49



Les 4 facettes du numérique



1 MISE EN DONNEES

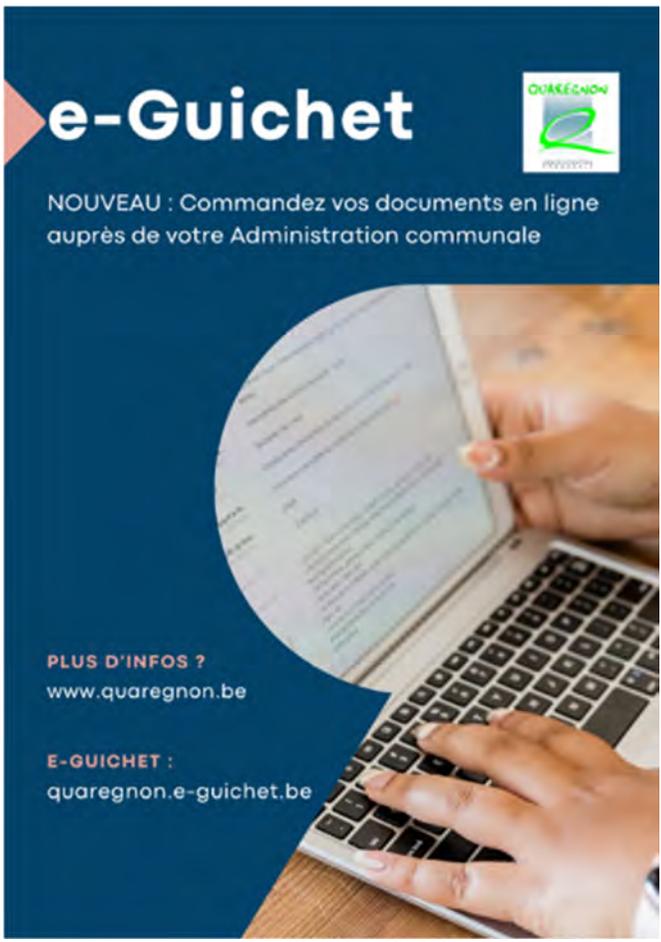


001101001
000101001
011100010
001001010

1 MISE EN DONNEES



1 MISE EN DONNEES



e-Guichet

QUAREGNON

NOUVEAU : Commandez vos documents en ligne auprès de votre Administration communale

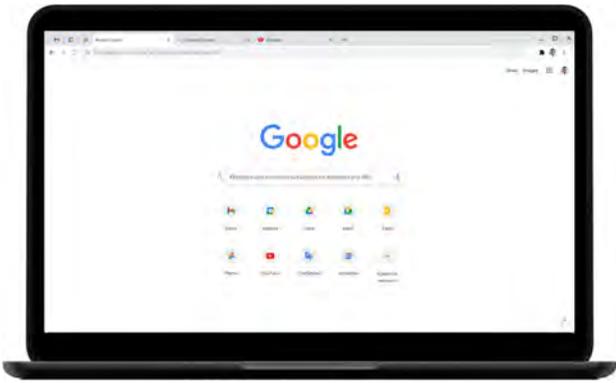
PLUS D'INFOS ?
www.quaregnon.be

E-GUICHET :
quaregnon.e-guichet.be

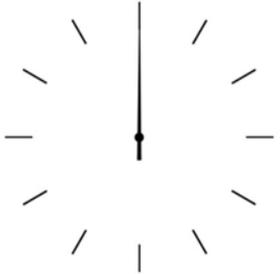
The poster features a dark blue background with a circular inset showing a person's hands using a laptop. The text is in white and orange. The Quaregnon logo is in the top right corner.



Les traîtres à la vie privée



2 MISE EN LOGICIEL



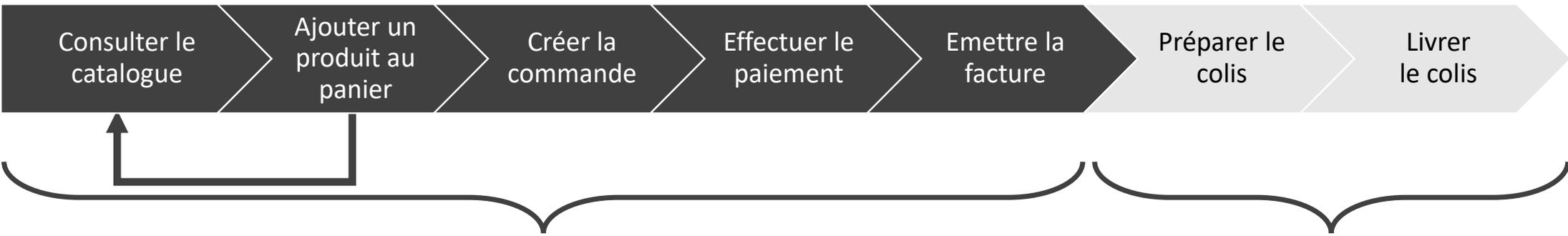
```
g[] set
settings[0].compare
if (name.compareTo("") != 0) {
    name += "-";
}
name += etr.getString(settings[1]);
else if (settings[0].compareTo("d") == 0) {
    if (name.compareTo("") != 0) {
        name += "-";
    }
    name += DateUtils.format(etr.getDate(settings[1]));
} else if (settings[0].compareTo("n") == 0) {
    if (name.compareTo("") != 0) {
        name += "-";
    }
    comSysNumber = etr.getDouble
    f = NumberFormat.g
    d(false);
    sysNum
```

2 MISE EN LOGICIEL

Processus d'achat dans un magasin physique

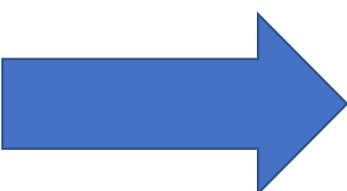
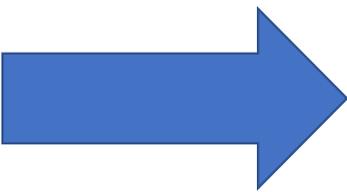


Processus d'achat sur un site de commerce électronique

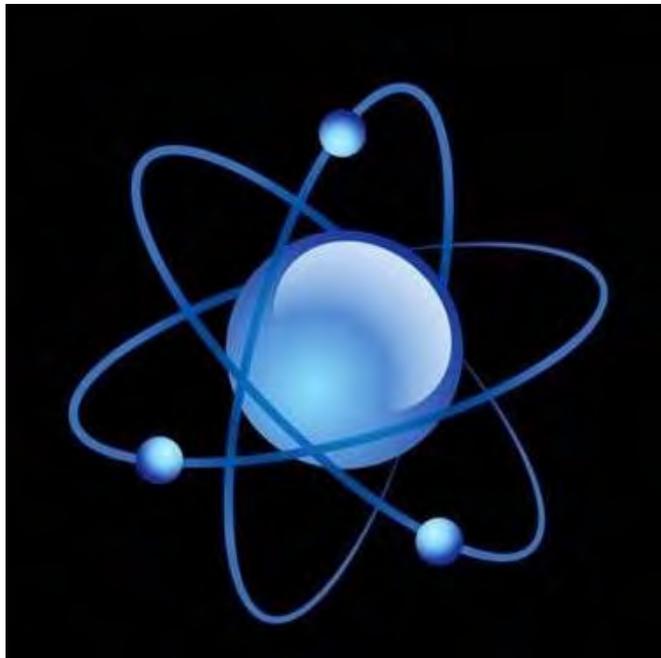


Flux informationnel dématérialisé
→ LOGICIEL

Flux matériel physique
→ LOGISTIQUE



Des atomes aux bits



3 MISE EN RESEAU

2nd Industrial Revolution *Electricity*

3rd (4th?) Industrial Revolution *Digital*

Consumption



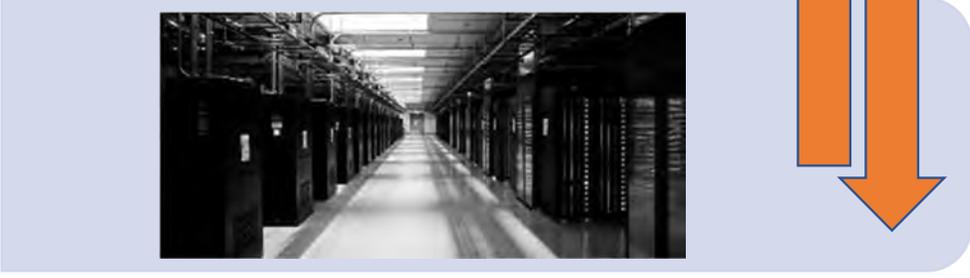
Distribution



Production



ENERGY

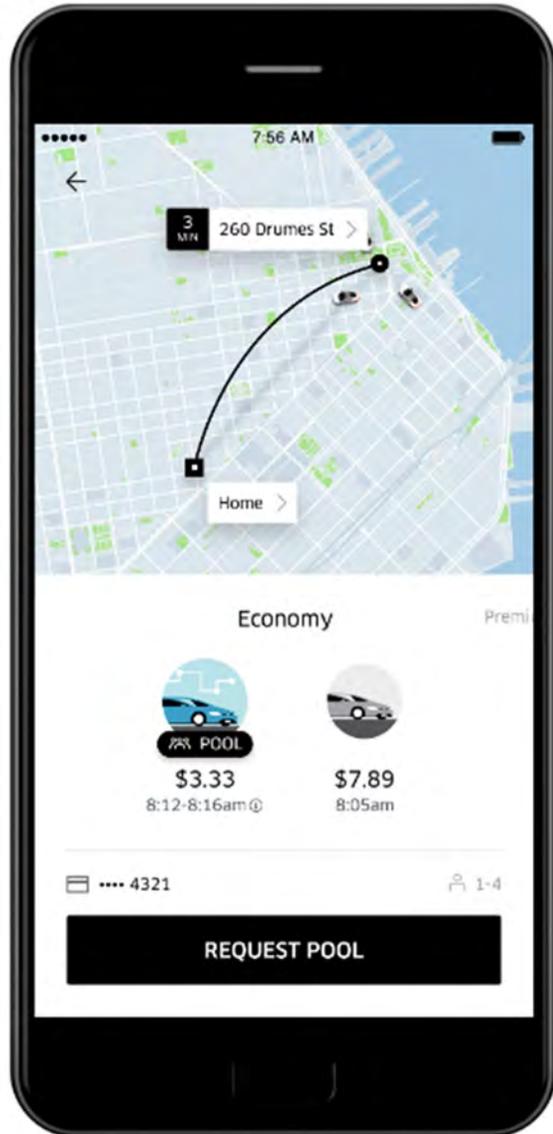


CONTEXTUAL DATA
INFORMATION & SERVICES

Mise en modules 4



Mise en modules 4



Mise en modules 4



Les interfaces (API) permettent à des tiers d'interagir avec le module sans en connaître le fonctionnement

ONGLES

Pose de Gel (2 déco. Inclues)	45.00€
Pose de Gel (prix étudiant)	40.00€
Pose Acryl (2 déco. Inclue)	40.00€
Pose Acryl (prix étudiant)	45.00€
Déco. Supplémentaire (par ongles)	4.00€
Réparation par ongle (Gel/Acryl)	4.50€
Réparation par ongle (semi-permanent)	3.00€
Enlèvement de Gel/Acryl	10.00€
Enlèvement semi-permanent	6.00€
Vernis normal	2.00€
Vernis semi-permanent (mains)	20.00€
Vernis semi-permanent (pieds)	22.50€
Manucure (sans vernis)	24.00€
Manucure (verniss inclus)	27.50€
Manucure russe (sans vernis) +- 40min.	30.00€
Pédicure normale (sans vernis)	30.00€
Pédicure (verniss inclus)	37.50€
Manucure et Pédicure	55.00€
Formes spéciales en Gel	Sur demande
Formes spéciales en Acryl	Sur demande

ÉPILATION

1/2 Jambes	20.00€
Jambes complètes	28.50€
Maillot	18.50€
Maillot intégral	23.00€
Ventre	21.00€
Dos	17.50€
Aisselles	10.00€
1/2 Bras	10.00€
Bras complets	20.00€
Sourcils	12.00€
Sourcil au fil	15.00€
Lèvres (supérieur/inférieur)	4.00€
Lèvre au fil	8.00€
Sourcil + Lèvre au fil	21.00€
Visage complet	14.50€
Visage complet plus	16.00€
Visage complet plus au fil	27.00€

OFFRES SPÉCIALES

Corps complet + Visage	65.00€
Jambes complètes + Maillot intégral	50.00€
1/2 Jambes + Aisselles + Maillot	45.00€

MICROBLADING

Microblading	175€
Retouche	110€

HOMMES

Dos complet	30.00€
Ventre + Torse	35.00€
Jambes complètes	37.50€
Corps complet	75.00€

Extension Cils 3D (1ère application)	120.00€
- Remplissage après 3/4 semaines	60.00€
- Remplissage après + 5 semaines	70.00€

Permanent et Coloration des Cils	40€
Entretien de Cils	30€
Coloration de Cils	30€

CORPS / MASSAGES

Massage relaxant	
- Corps complet 50 min.	55.00€
- Dos 20 min.	25.00€

Massage HOT STONE	
- Corps complet	75.00€
- Dos 20 min.	40.00€

Massage complète (au Pochas + Herbes)	65€
Massage (dos, aux Pochas D'Herbes)	30€

Gessotherapie (réducteur de volume/Celulite, etc.)	
- 1 session	45.00€
- 5 sessions	210.00€
- 10 sessions	440.00€

Pack Ventre + Cuisses	
1 Session	60€
5 Sessions	290€
10 Sessions	590€

Basic Make Up	25€
----------------------	-----

Formation	(prix sur demande)
------------------	--------------------

Mise en modules **4**

Les interfaces (API) constituent le menu des fonctionnalités offertes



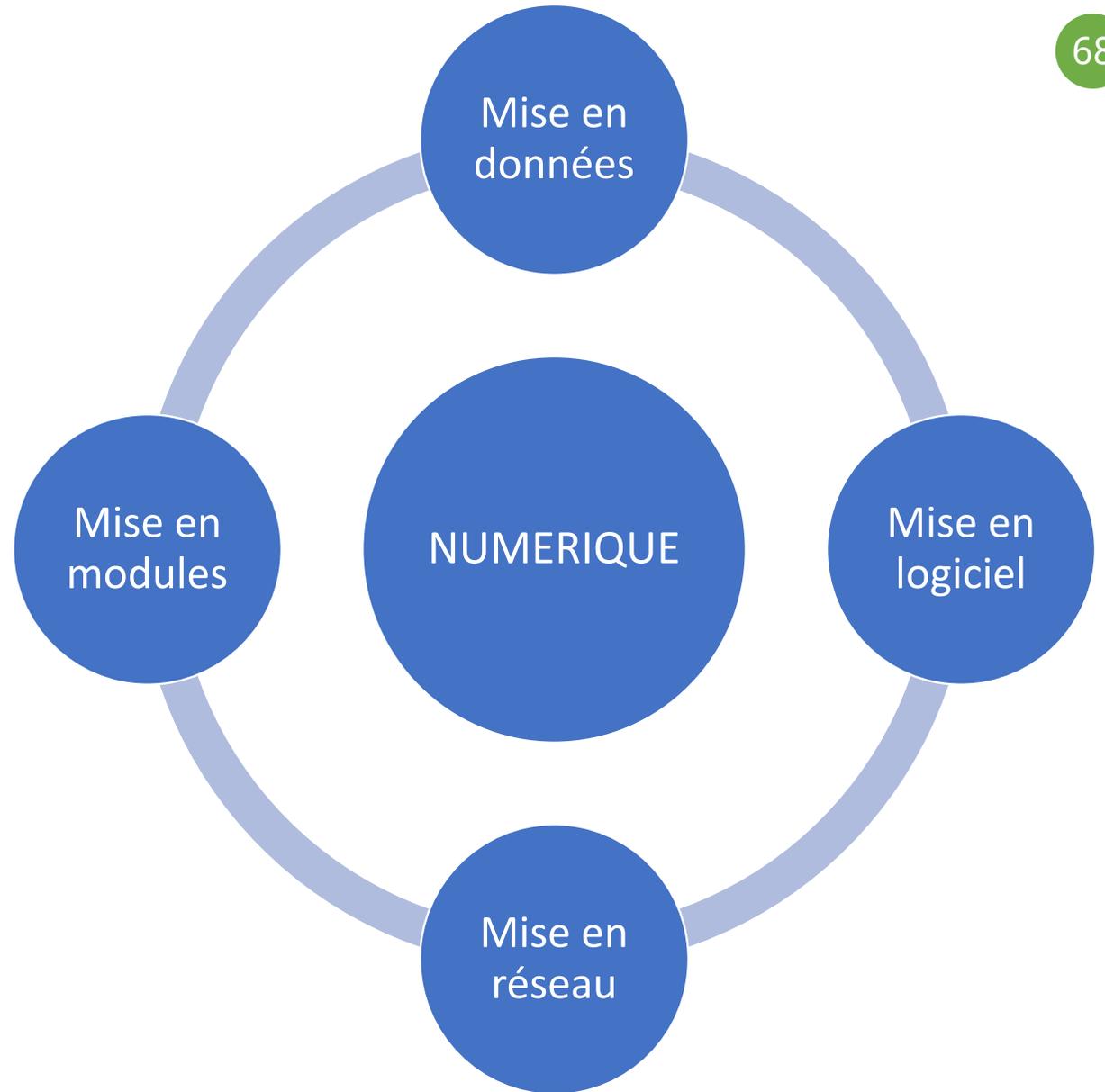
A hand is shown from the bottom, holding a white tablet. On the tablet's screen, a vibrant, futuristic cityscape is displayed at night, with buildings illuminated in various colors like blue, yellow, and red. Above the city, several circular icons are connected by dotted lines, representing different digital services and technologies. These icons include a lightbulb (ideas), a shopping cart (e-commerce), a Wi-Fi symbol, a gear (settings), a heart with a pulse line (healthcare), a house (real estate), a person (social media), and a network diagram. The background is a dark blue space with stars, suggesting a global or digital environment.

Les artefacts numériques se muent en plateformes sur lesquelles d'autres peuvent développer de nouveaux services ou produits

Mise en modules 4



Les 4 facettes du numérique



DONNÉES + BOUCLES DE FEEDBACK
→ **APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

INTERFACES HUMAINES (UI):
CONFORT + INTERACTIONS
→ **CAPTURE DE L'UTILISATEUR**

INTERFACES APPLICATIVES (API):
ACCESSOIRES + COMPLÉMENTS
→ **CO-CRÉATION**

CONTENUS, LOGICIELS & SERVICES DÉMATÉRIALISÉS
→ **COÛTS MARGINAUX NULS**

INFRASTRUCTURES: COÛTS FIXES
→ **BARRIÈRES CAPITALISTIQUES**

Interface & Expérience Utilisateur



**Le numérique a créé de nouvelles attentes
et de nouveaux standards...**



La simplicité et le confort du service...



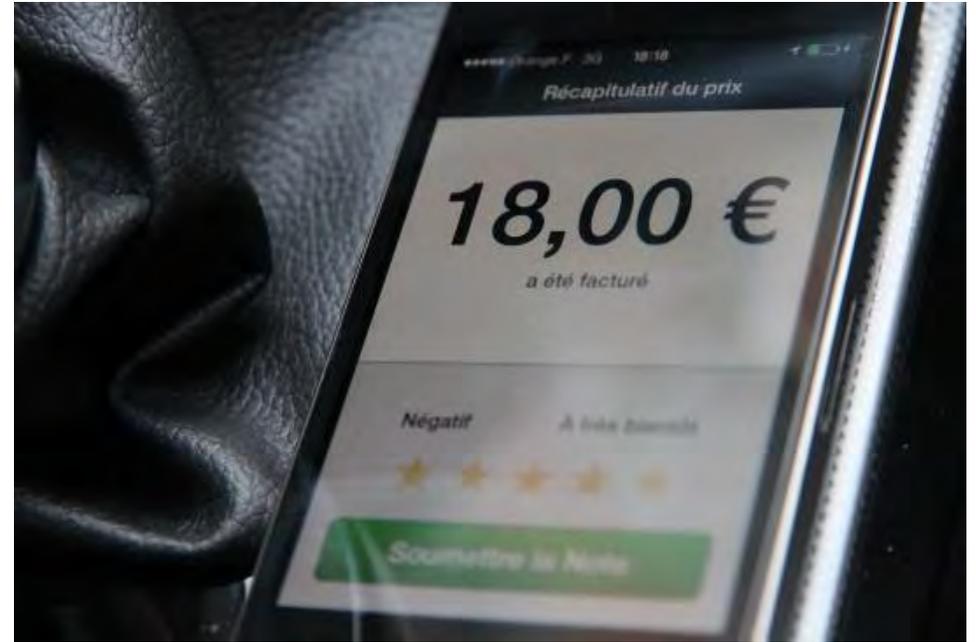
...deviennent des objectifs politiques prioritaires...



...qui supposent d'éliminer toute **friction**...

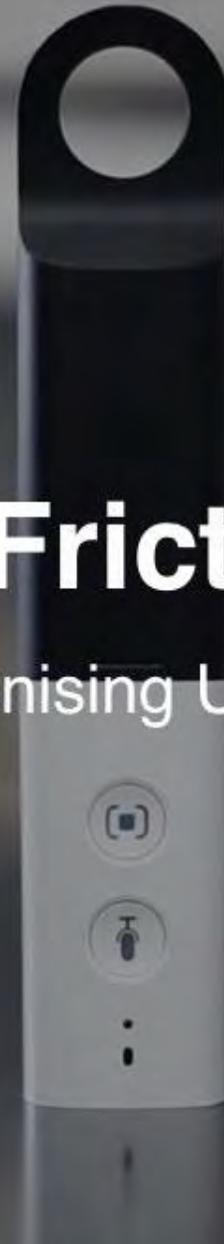


...qui supposent d'éliminer toute **friction**...



Amazon's Frictionless UX

How Amazon is Revolutionising UX Both Online and Offline



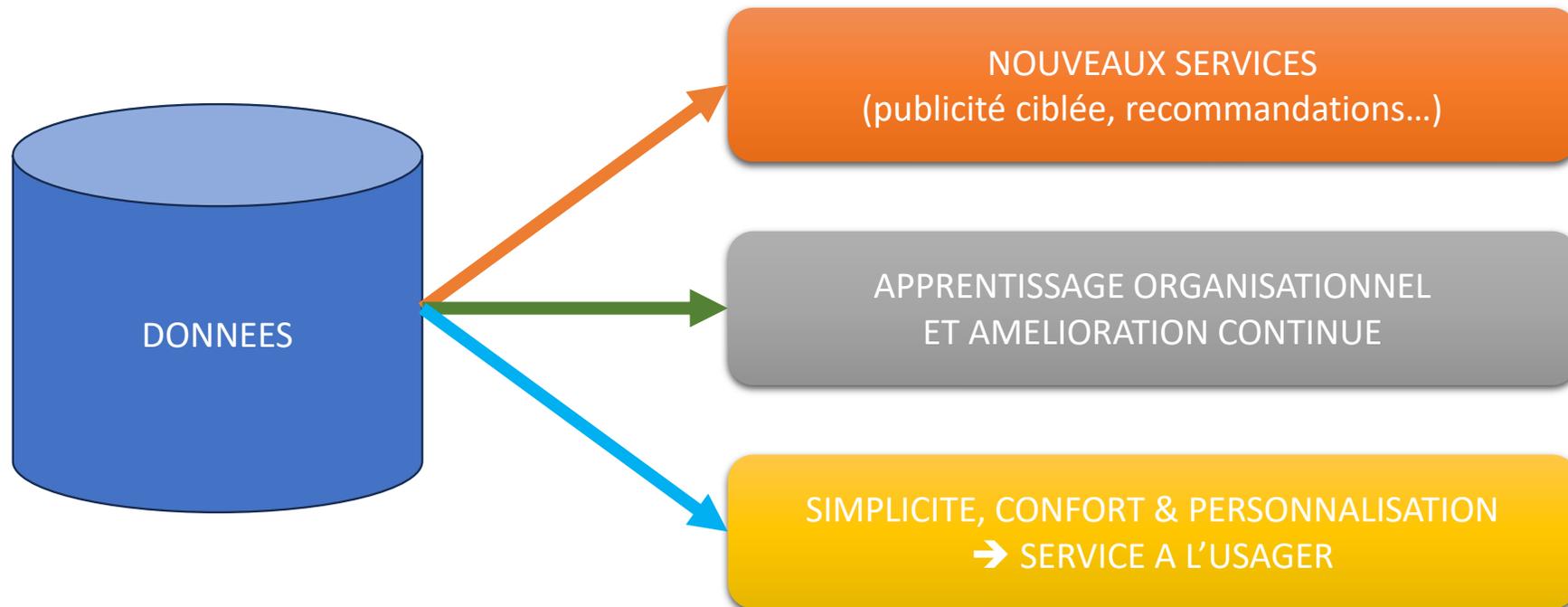
...d'anticiper les besoins...



...et d'adopter le principe "Only Once"

ONLY
ONCE

Pourquoi les données sont-elles si importantes ?



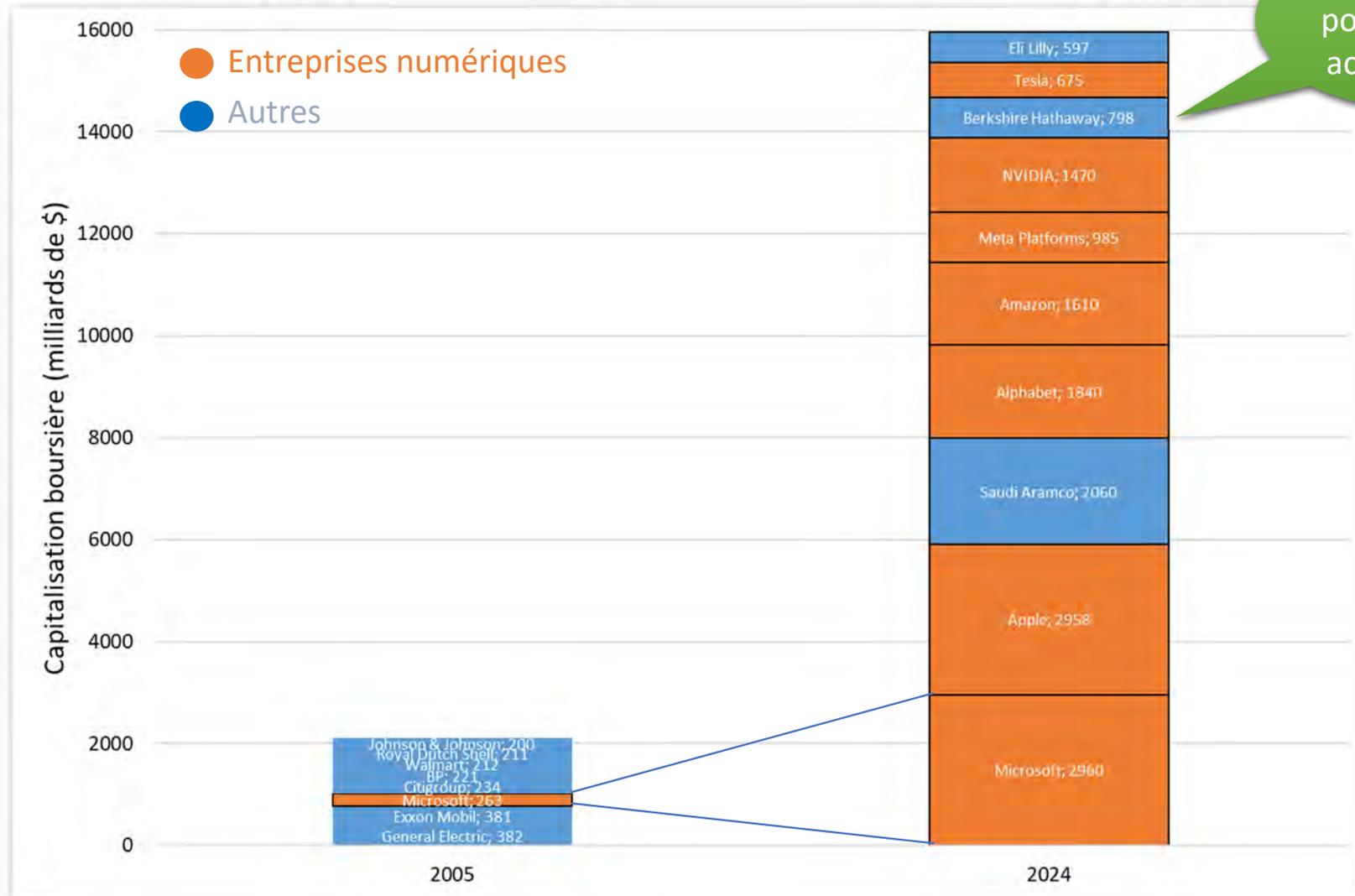
Les macro-défis du numérique

Concurrence, Souveraineté, etc.

Qui gagne au jeu du numérique ?

81

50 % du portefeuille en actions APPLE





Des géants
TRES
rentables



Qui sont les gagnants?



L'Europe spectatrice...



92 % des
données EU
sont stockées
en US

[European Digital Sovereignty
\(oliverwyman.com\)](https://oliverwyman.com)



Données de santé des Français: l'hébergement chez Microsoft fait polémique

Par **Ingrid Vergara**
Publié le 07/02/2024 à 19:58, mis à jour le 08/02/2024 à 18:13

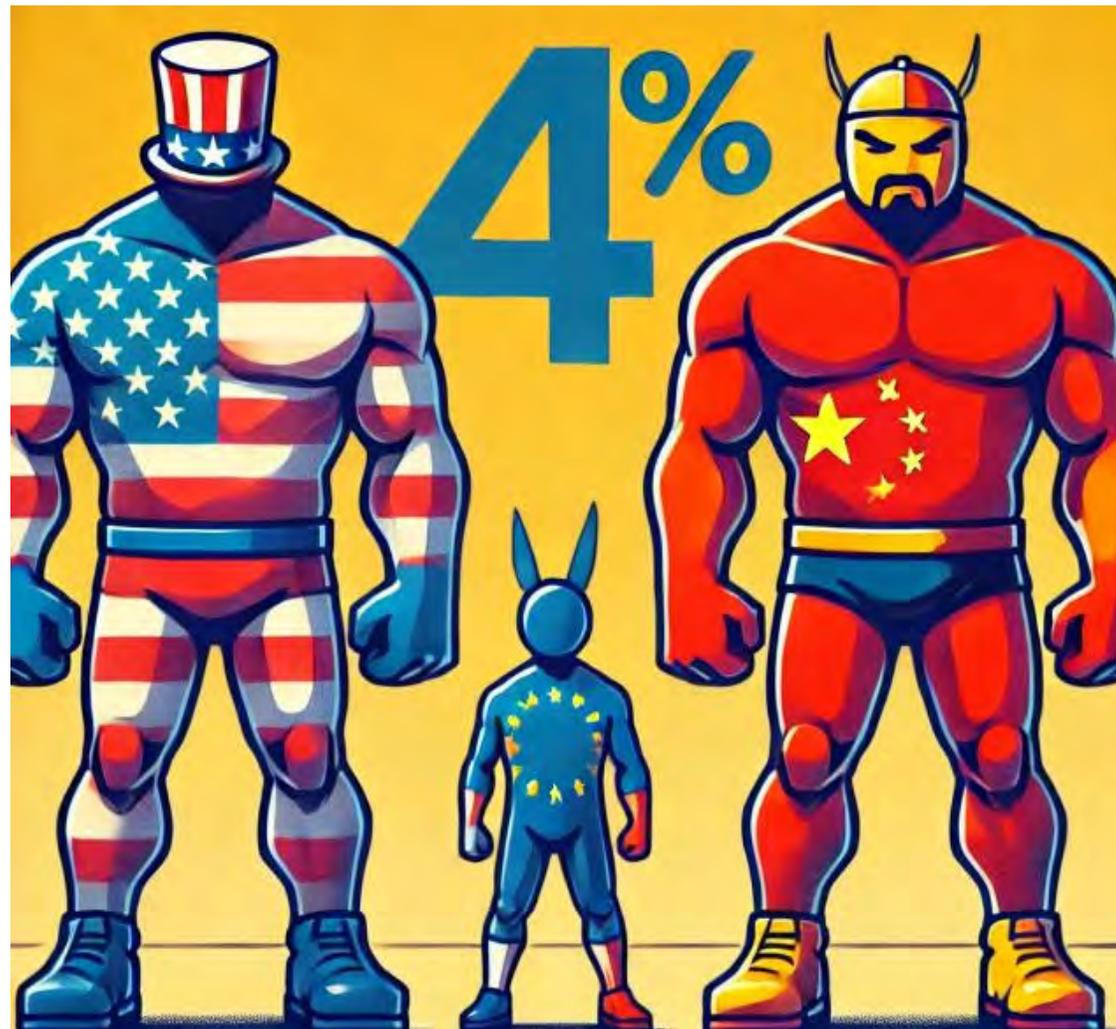
[Copier le lien](#) [✉](#) [f](#) [t](#) [in](#)



Cette décision a suscité un vif émoi dans l'écosystème français des acteurs de la confiance numérique. *NicoElNino - stock.adobe.com*

Pour la première fois en France, la CNIL a dû faire une exception à ses règles, malgré le risque que ces données sensibles puissent être saisies par les États-Unis.

*4% of globally
deployed AI
Accelerator
FLOPs are in
Europe*



Une question d'échelle...



L'Europe a un déficit d'investissement dans l'infrastructure numérique entre 1.000 et 1.500 milliards €

Milliards €	USA	EUROPE
Puces (Chips Act)	250	43 (3)
Data Centers + 5G + cybersécurité	500	1
Satellites	40 (SpaceX + Amazon)	13 (Eutelsat + IRIS)
Câbles sous-marins	25	1
Plateforme logistique d'Amazon	100	0
Plateformes technologiques	500	1
TOTAL	1415	19

☰ 🔍 **BUSINESS INSIDER**

TECH

Sam Altman wants to raise up to \$7 trillion. That's, uh, a lot of dough.

Katie Notopoulos Feb 9, 2024, 8:29 PM CET [Share](#) [Save](#)



Sam Altman is looking to raise \$5-7 trillion for the future of chip building. Jack Guez/AFP via Getty Images

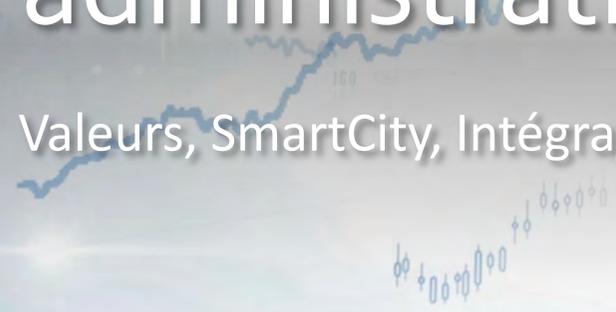
- Sam Altman is trying to raise up to \$7 trillion to manufacture new chips to power AI.

TDM	729.89	915.51	185.62	▲25.43%	FLR	660.27	745.28	85.01	▲12.88%
HUM	749.73	924.29	174.56	▲23.28%	UVD	155.59	181.57	25.98	▲16.70%
DMW	833.72	1004.01	170.29	▲20.43%	QUV	440.55	540.21	99.66	▲22.62%
YZJ	903.49	1127.46	223.97	▲24.79%	HZT	285.51	344.98	59.47	▲20.83%
GLY	982.07	1219.39	237.32	▲24.17%	PÇW	811.44	1029.66	218.22	▲26.89%
VDA	113.74	143.41	29.67	▲26.09%	AIK	361.77	451.39	89.62	▲24.77%
UVV	468.08	535.41	67.33	▲14.38%	ZJJ	858.36	994.57	136.21	▲15.87%
HJS	545.49	659.05	113.56	▲20.82%	RHJ	894.79	1046.68	151.89	▲16.97%
EQC	565.95	664.69	97.73	▲17.24%	VDV	425.08	509.95	84.87	▲19.97%

PPJ	912.63	1038.36	125.73	▲13.78%	ZGK	391.59	491.48	99.89	▲25.51%
UAD	1309.55	1655.62	346.07	▲26.43%	BNY	959.21	1130.65	161.44	▲16.68%
DAO	1295.17	1641.66	346.49	▲26.75%	SDM	735.44	913.39	177.95	▲24.20%
PNR	654.33	775.84	121.51	▲18.57%	TOQ	1323.91	1646.42	322.51	▲24.36%
ETM	513.33	625.21	111.88	▲21.81%	OIS	543.42	667.24	123.82	▲22.79%
					LIA	1056.11	1223.19	167.08	▲15.84%

Les défis numériques pour les administrations publiques

Valeurs, SmartCity, Intégration et Ouverture, Accessibilité

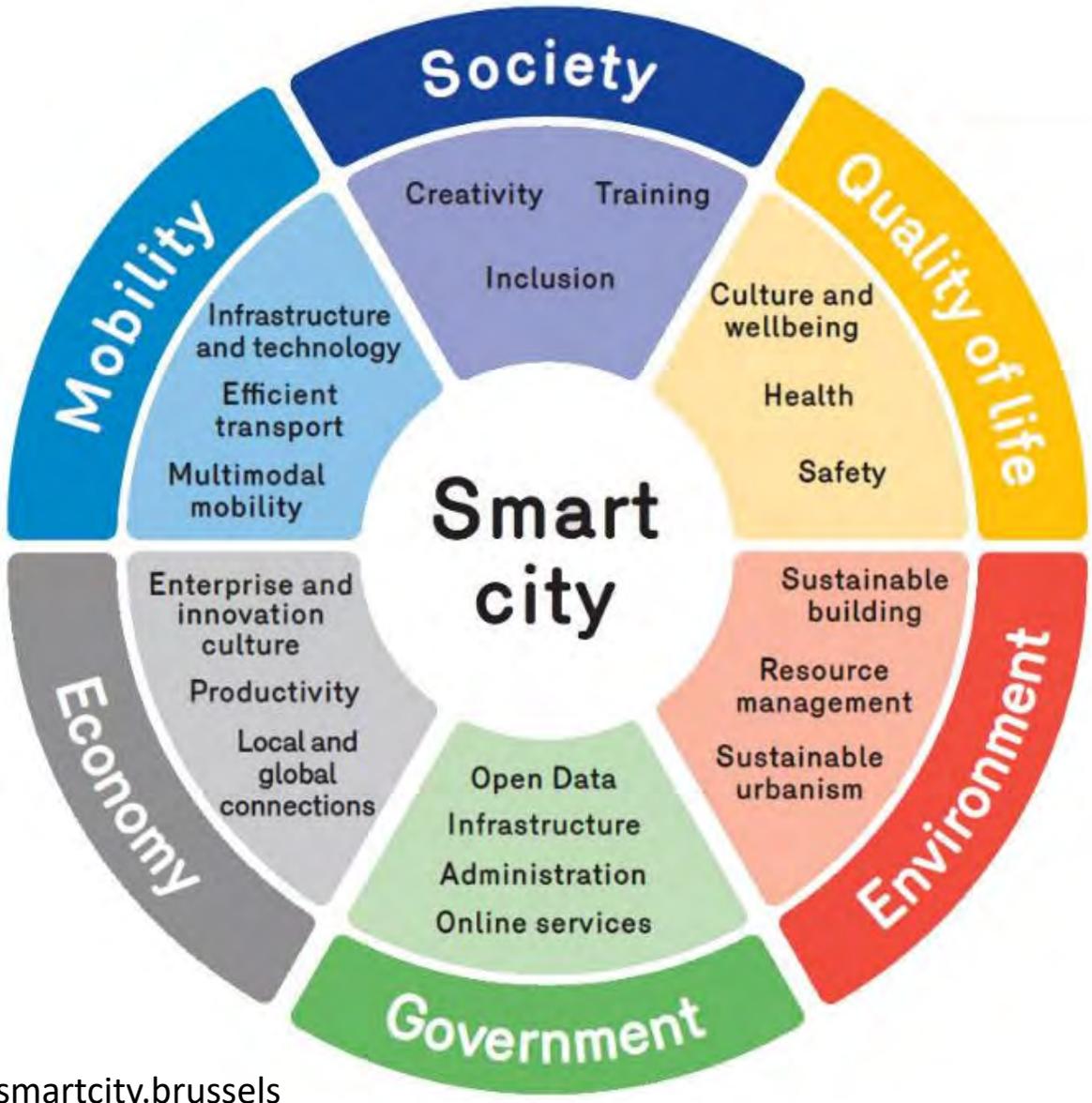




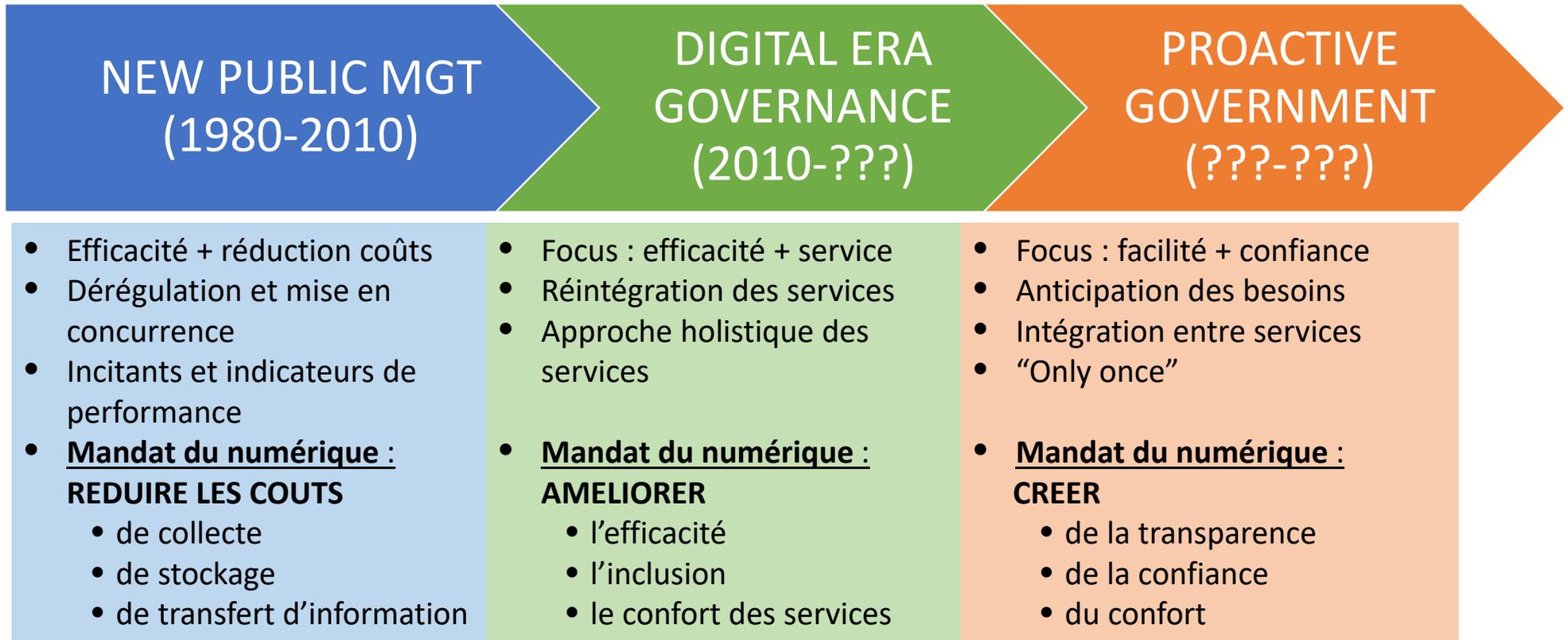
SERVICE
AU
CITOYEN



Vers le concept de SmartCity

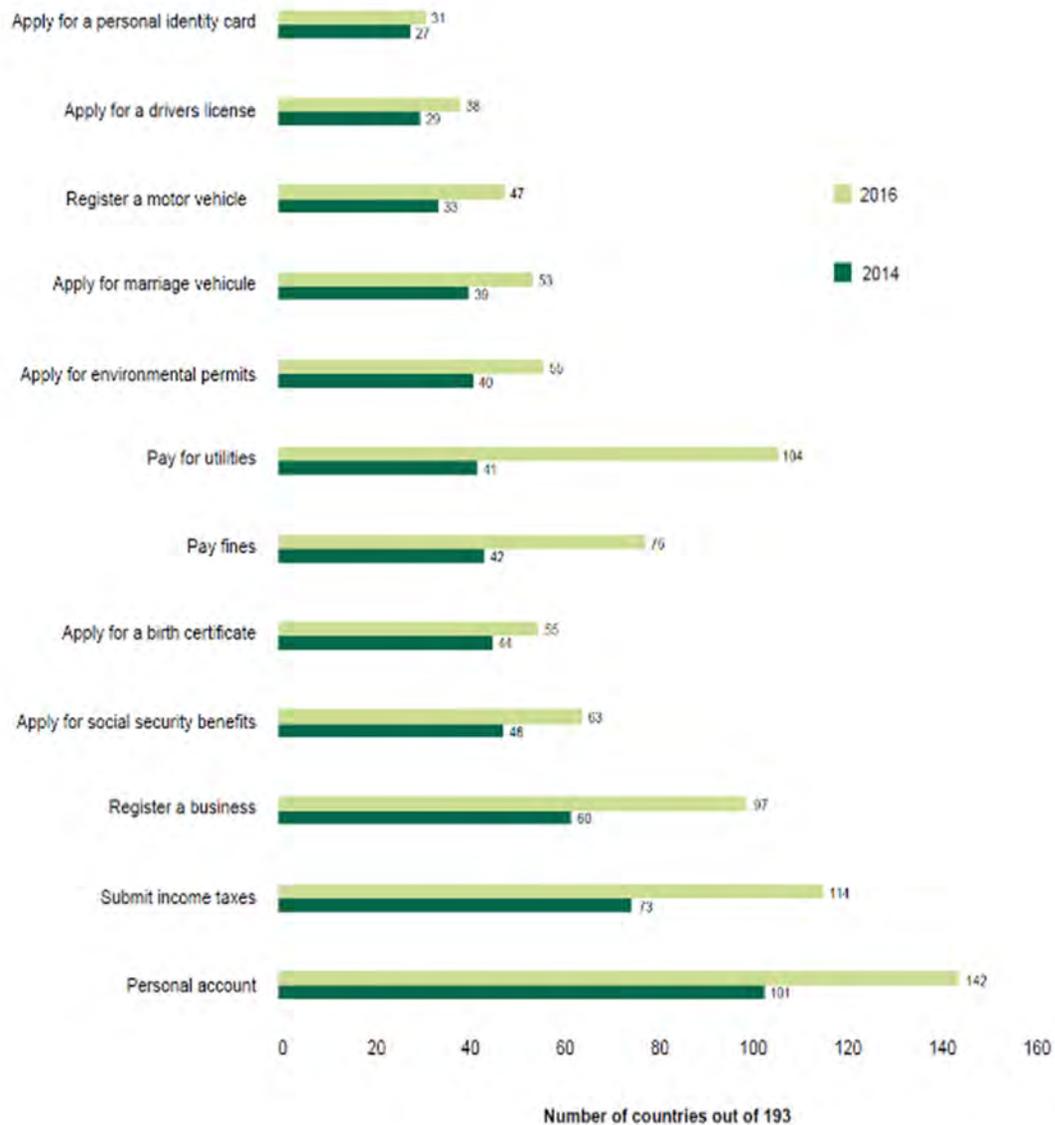


Vers la digitalisation des services publics



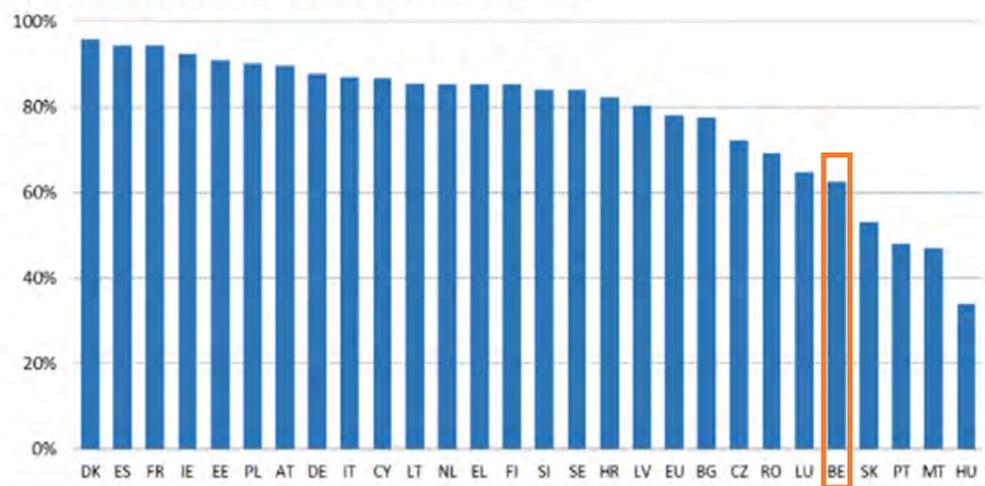
Les services
publics se
digitalisent
un peu
partout

Figure 3. Online service delivery has significantly increased by governments in recent times. Adapted from the 2016 United Nations e-Government Survey (Peña-López, 2016)



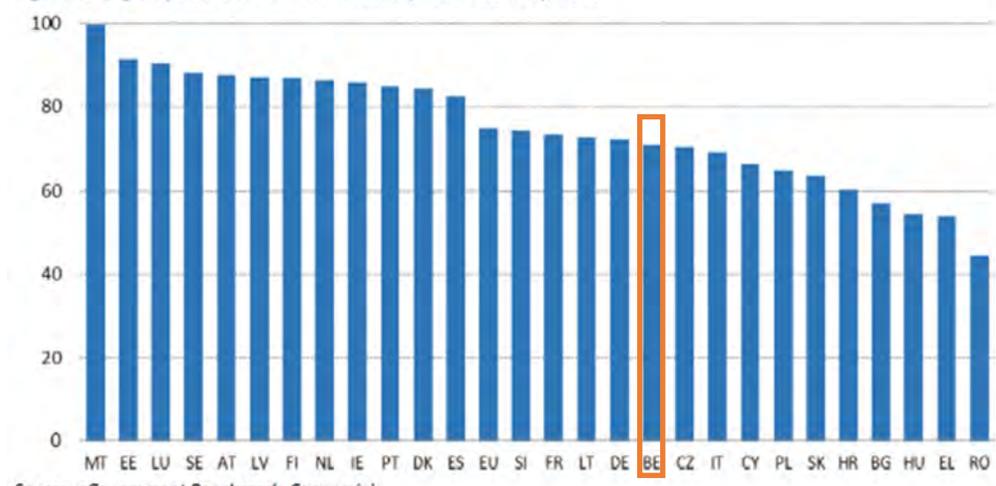
La Belgique n'est pas à la pointe...

Figure 71 Open data (% of the maximum open data score), 2020



Source: European Data Portal.

Figure 69 Digital public services for citizens (score 0 to 100), 2020



Source: eGovernment Benchmark, Capgemini.

Les échecs et déceptions sont nombreux



2/3 DES INITIATIVES
D'E-GOVERNMENT ÉCHOUE

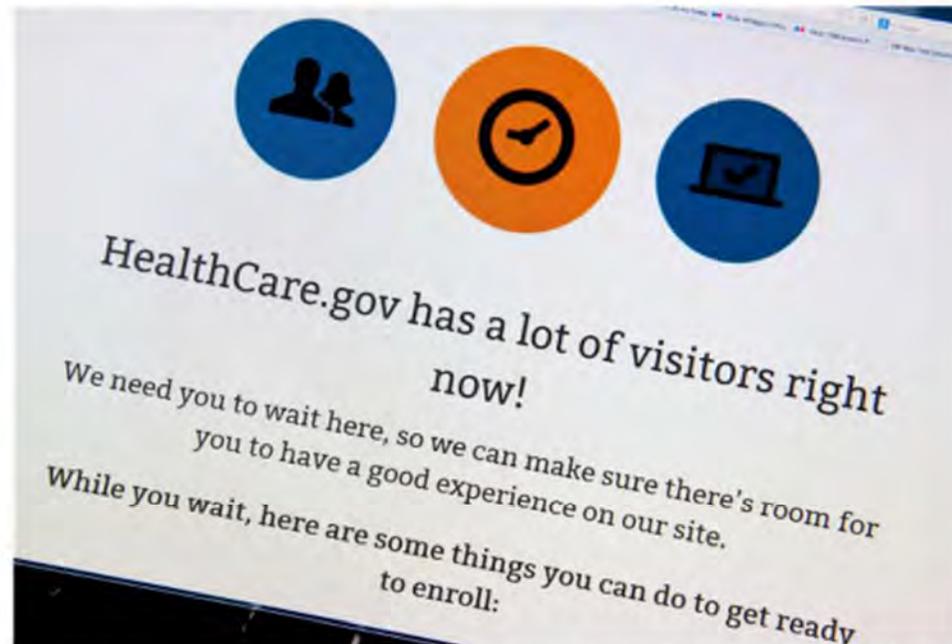


LA GRANDE MAJORITÉ DÉPASSE
DÉLAIS ET BUDGETS DE PLUS DE 50 %

World

Obamacare Website Failure Analysis: Why Site Crashed So Often During 2013 Launch And Mishandled \$600M In Contracts

By Elizabeth Whitman [@elizabethwhitty](#)
09/15/15 AT 9:09 AM



Government employees broadly failed in their handling of contracts for Healthcare.gov, a new government audit found. Pictured: This image, taken March 31, 2014, in Washington, D.C., shows a page on the Healthcare.gov Internet site under Obamacare, indicating that the site was too busy for the amount of traffic. (Photo: Karen Bleier/AP/Getty Images)

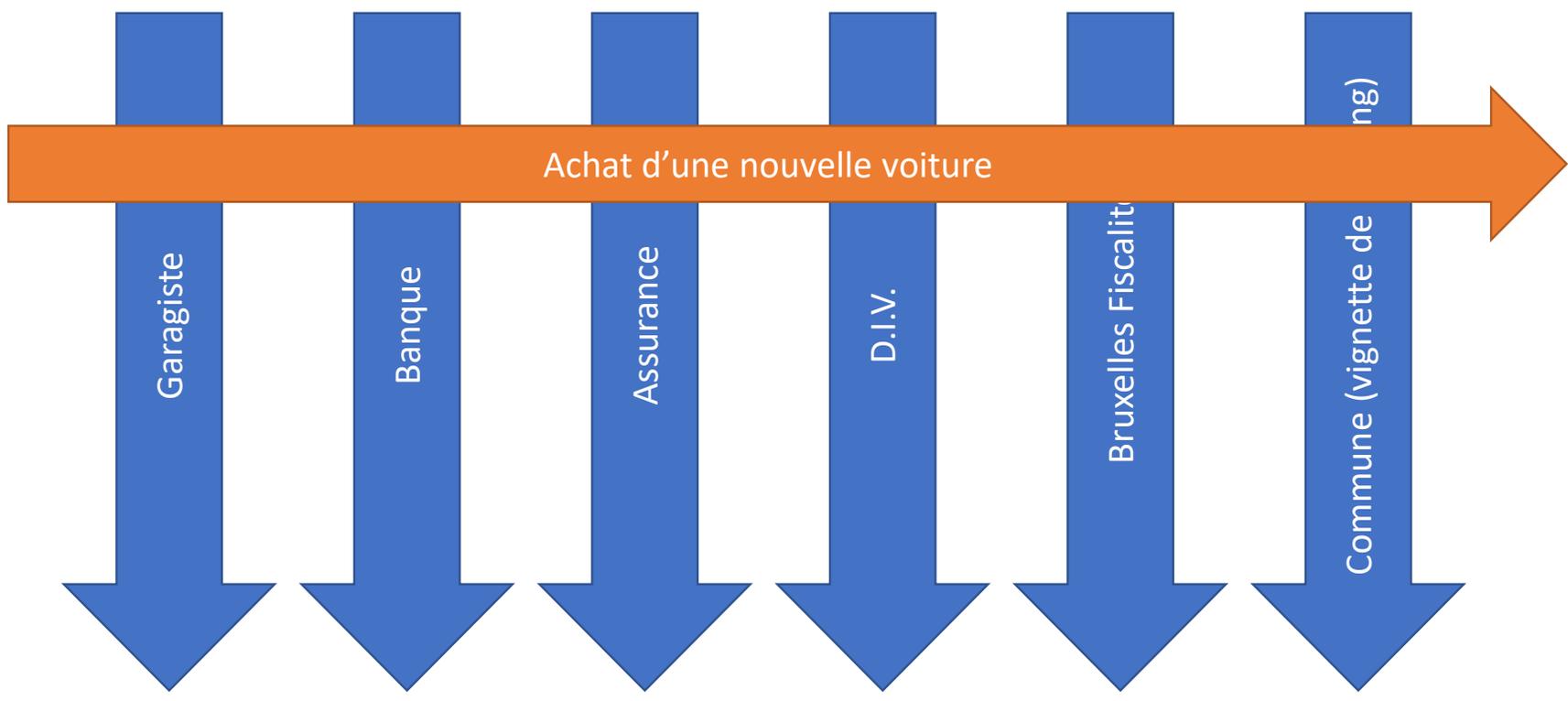
Parfois même retentissants

Cela nécessite un
basculement complet

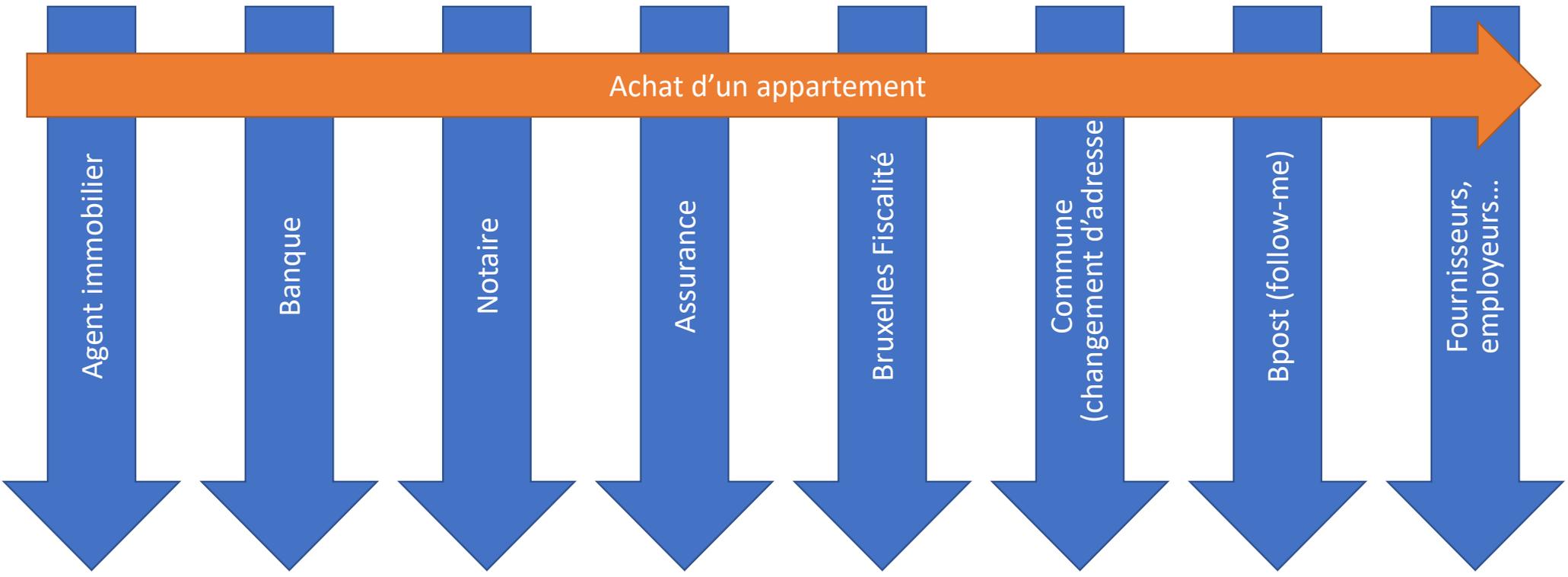




Du Département/Fonction vers le Processus/Service...



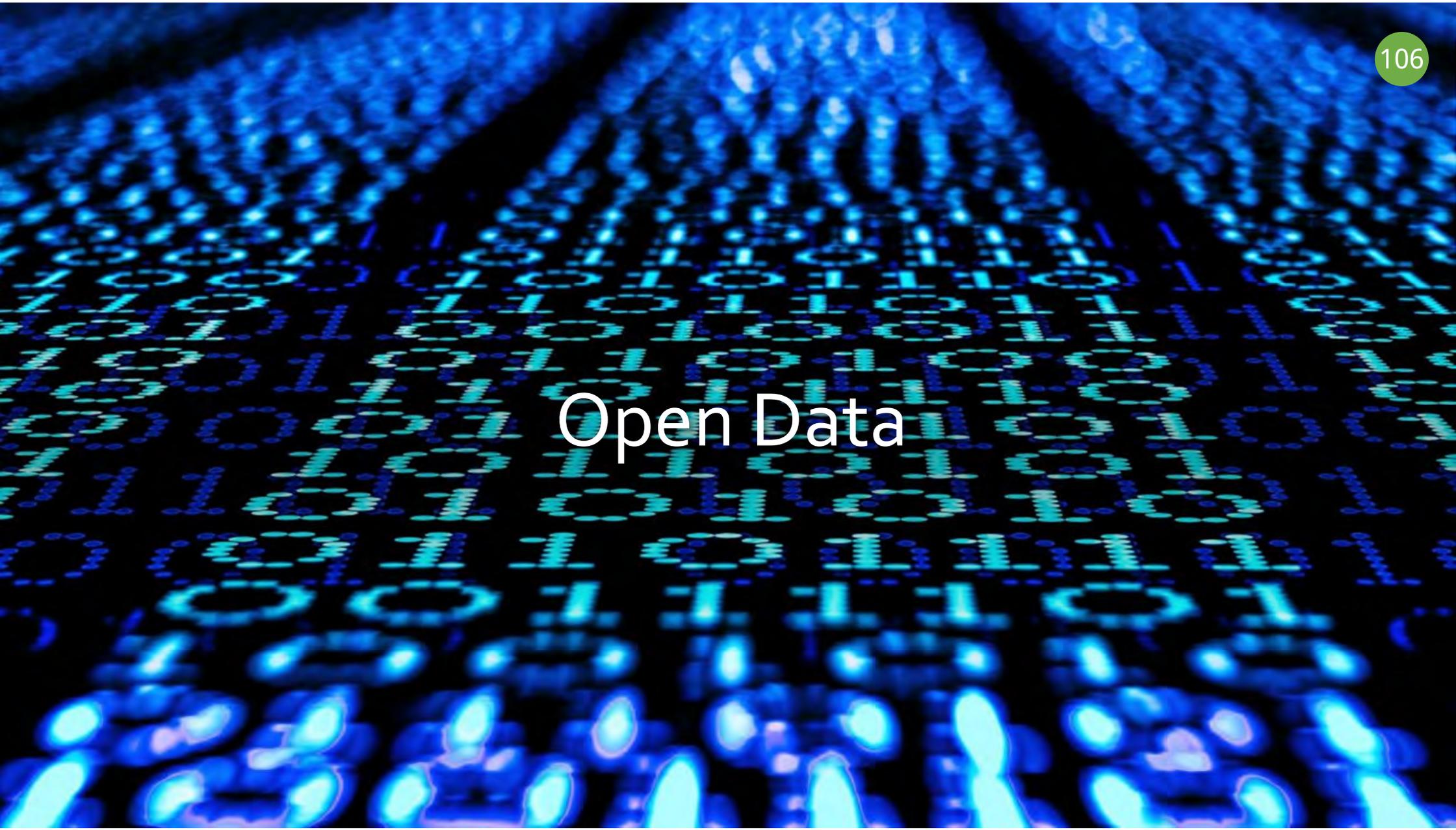
Du Département/Fonction vers le Processus/Service...



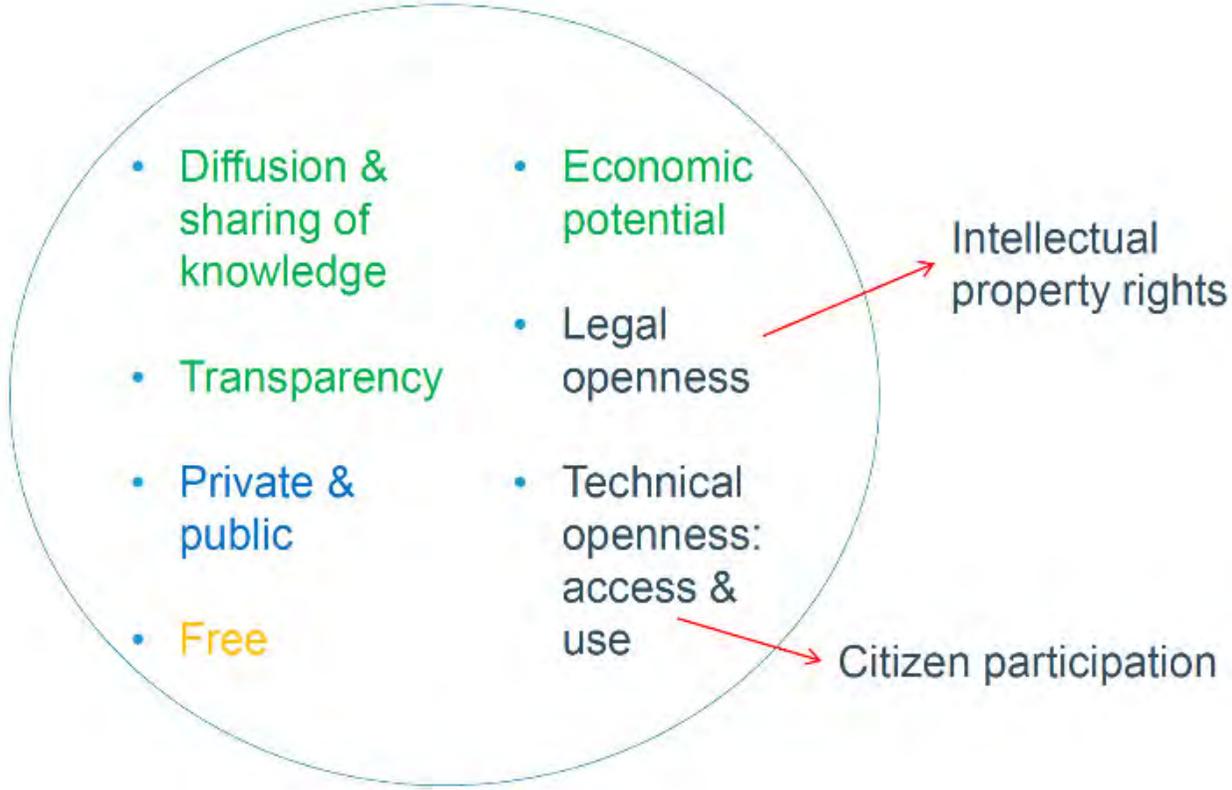


Les contraintes juridiques

Open Data



Open Data : la philosophie



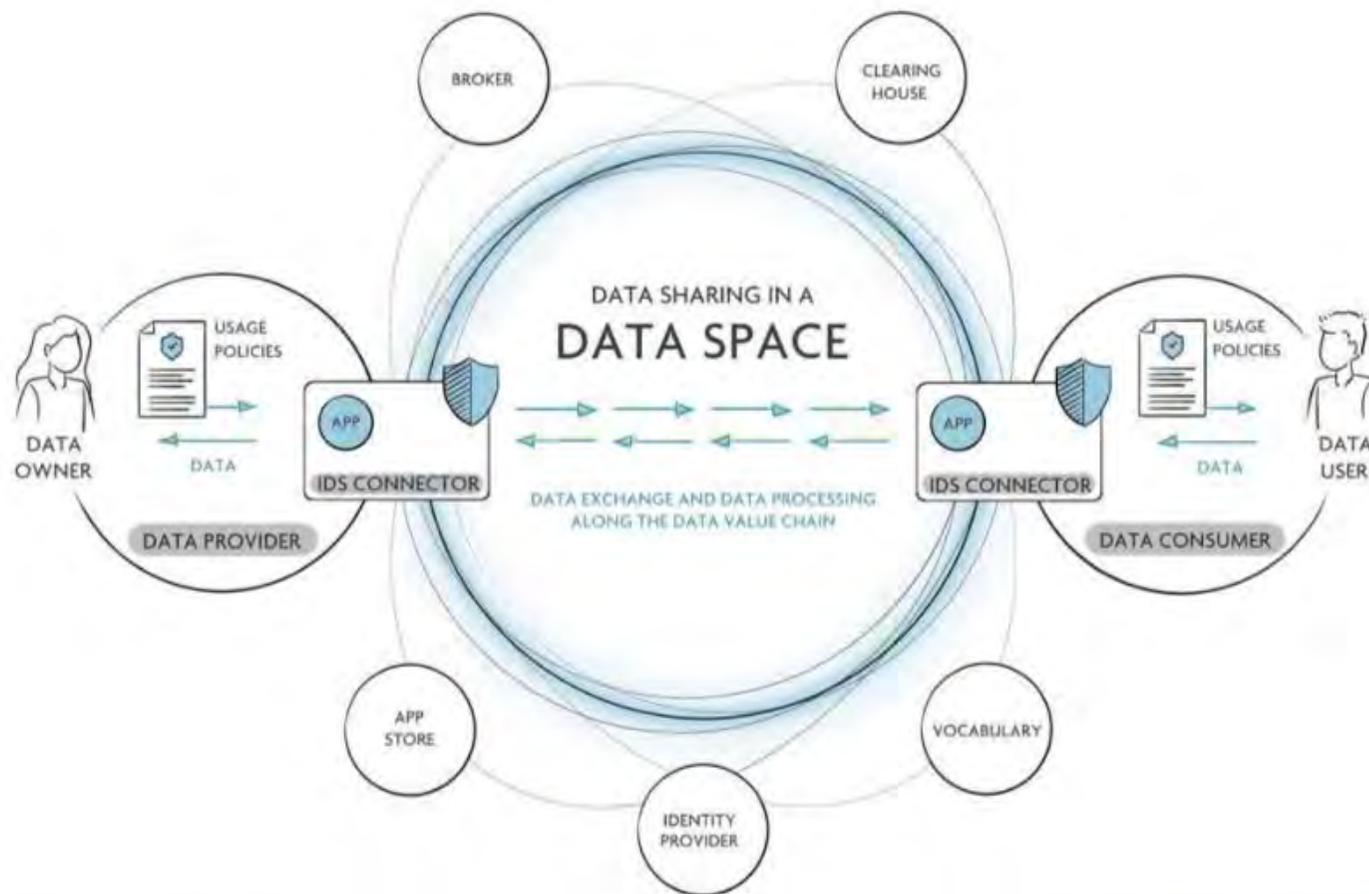
Open Data : base juridique

- Directive 2013/37/EU [...] amending Directive 2003/98/EC on the re-use of public sector information (“PSI Directive”)
 - Had to be re-evaluated before July 2018 (Art. 13)
- Directive (EU) 2019/1024 [...] on open data and the re-use of public sector information
 - Transposed in Belgium in Summer 2021
 1. [Région de Bruxelles-Capitale : 10 DECEMBRE 2021. - Ordonnance modifiant l'ordonnance du 27 octobre 2016 visant à l'établissement d'une politique de données ouvertes \(Open Data\) et portant transposition de la Directive 2019/1024/UE du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 \(refonte\) concernant les données ouvertes et la réutilisation des informations du secteur public](#) (Official publication: *Moniteur Belge* ; Number: 11 ; Publication date: 2022-01-13 ; Page: 1214-1221)
 - Has to be evaluated before July 2025 (Art. 18)

Open Data : points d'attention en Belgique

- Le cadre législatif est complexe et insuffisamment connu
- Besoin d'assistance juridique (connexion RGPD !)
- Importance de relier les portails de données ouvertes
- Surveillance de la qualité des données et des métadonnées
- Hausse des coûts de l'Open Data

Architecture Open Data : data spaces



R.G.P.D.

De quoi parle-t-on ?

Traitement de données personnelles

- Toute opération portant sur des données personnelles
- Indépendamment du mode de traitement et du format des données

Donnée personnelle

- Toute information relative à une personne physique
- Identifiée ou identifiable
 - Directement ou indirectement
 - A partir d'une seule donnée ou d'un croisement de plusieurs données
- EX: Nom, prénom, numéro de telephone, obédience religieuse, empreintes génétiques ou biométriques, informations médicales, données bancaires, etc.

Concerne

- Employés
- Clients
- Partenaires
- Visiteurs, etc.

Droits des personnes concernées

Opposition (ex: non-réutilisation des données à des fins commerciales)

Accès et rectification

Effacement

Portabilité

Limitation du traitement

Obligations de l'organisation

Tenir un registre des traitements

- Minimisation
- Fiche pour chaque type d'activité (finalité, données, conservation, transferts, personnes ayant accès...)

Informar les personnes concernées

Respecter les droits des personnes

- Processus efficace pour traiter les demandes

Sécuriser les données

- Signaler à l'APD toute violation (vol, piratage, etc.) dans les 72h
- Informer les personnes concernées si risqué élevé pour leurs droits/libertés

Délégué à la protection des données (DPO)

Interoperability



European Interoperability Framework for Smart Cities and Communities – EIF4SCC



- Local
- Regional
- National
- European

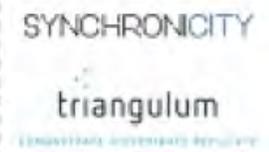
LIVING-IN.EU

MIMs +

EU Funded Initiatives



EU Funded Projects



Confiance & Transparence



Home / My stuff / Data tracker

-  Overview
-  Personal data
 - Me and my family
 - Health
 - Pensions and allowances
 - Education and research
 - Traffic and vehicles
 - Real estate
 - Legality
-  Notifications settings
-  Applications and statements
-  Mail box
-  Data tracker

Data tracker

Choose registry

Population Registry Filter results

Date	Query performed by	Title
10.05.2019, 14:13	State Portal: 48507050311	CITIZENS 'REQUEST ON THE SECONDARY POPULATION REGISTER
06.05.2019, 18:41	TALLINN TRANSPORT BOARD	REQUEST OF PERSON'S PLACE OF RESIDENCE BY PERSONAL CODE
29.04.2019, 15:51	ESTONIAN UNEMPLOYMENT INSURANCE FUND	REQUEST OF PERSONAL DATA BY PERSONAL CODE AND NAMES
29.04.2019, 09:06	CENTER OF REGISTERS AND INFORMATION SYSTEMS	REQUEST OF PERSONAL DATA, DOCUMENTS AND RELATIONSHIP BY PERSONAL CODE OR NAMES



La confiance commence par la sécurité...

LE SOIR

Accueil Monde Économie **Sports** Culture Planète Santé LÉNA Reprenons notre quotidien

ACCUEIL • MÉDIAS

Bruxellois? Votre patron et votre banquier peuvent savoir si vous êtes vaccinés

Bourde grossière ? Négligence ? Erreur de conception ? La plateforme de gestion de vaccination, Bruvax, permet de déduire le statut vaccinal de n'importe quel Bruxellois. Y compris pour votre patron. Une violation de données flagrante, alerte Charta 21.

LE SOIR

Accueil Monde Économie Sports Culture Planète Santé LÉNA Reprenons notre quotidien

ACCUEIL • SOCIÉTÉ

Vie privée: Helena devrait prévenir tous ses patients d'une potentielle violation de leurs données de santé

Au lendemain de la plainte déposée par Medispring devant l'APD, les réactions politiques oscillent de l'indifférence à l'indignation. Au sens du RGPD, il s'agit bien d'une faille de sécurité, insiste un expert, qui devrait sans tarder être déclarée.

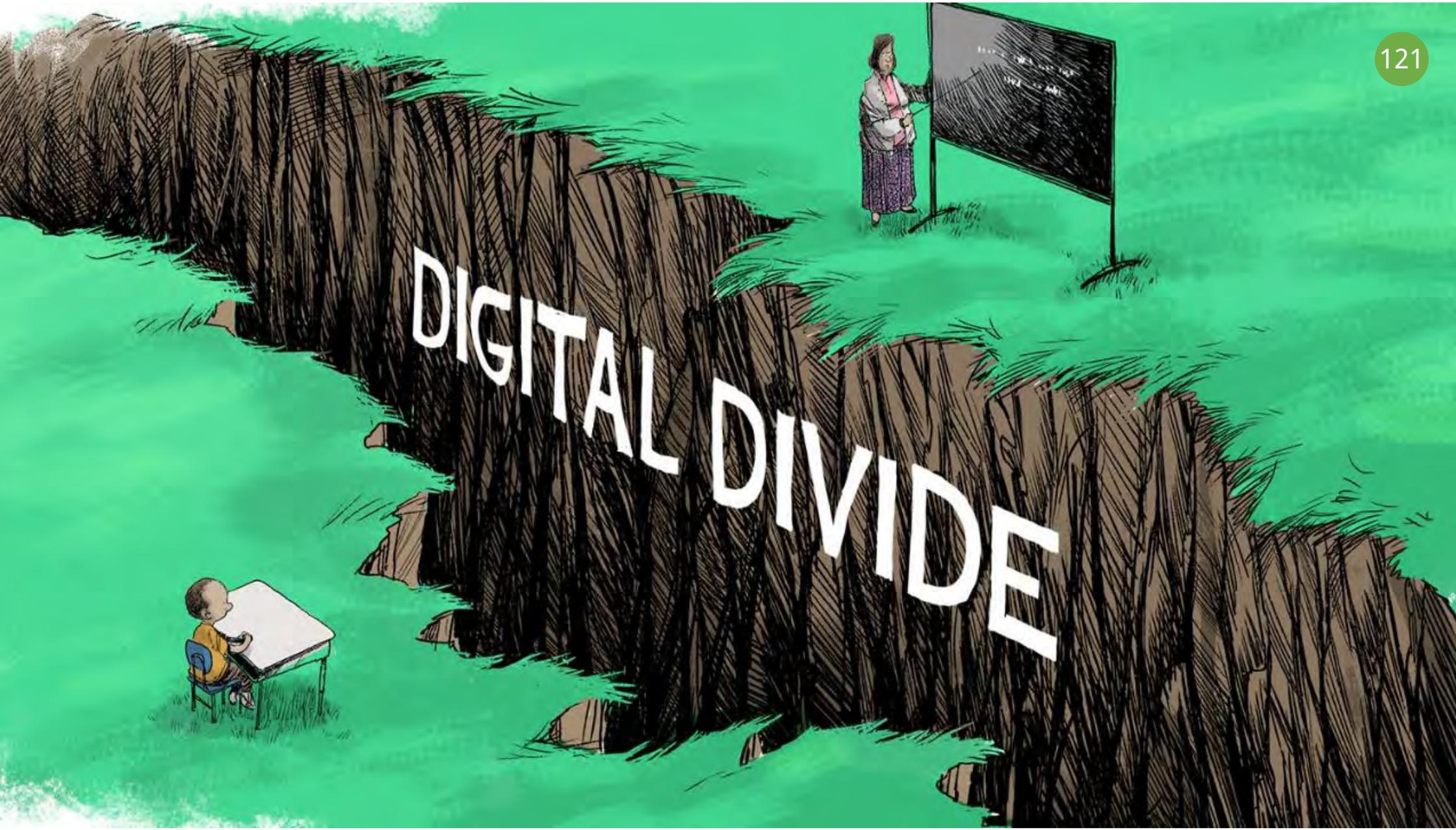
LE SOIR

Accueil Monde Économie Sports Culture Planète Santé LÉNA Reprenons notre quotidien

ACCUEIL • SOCIÉTÉ

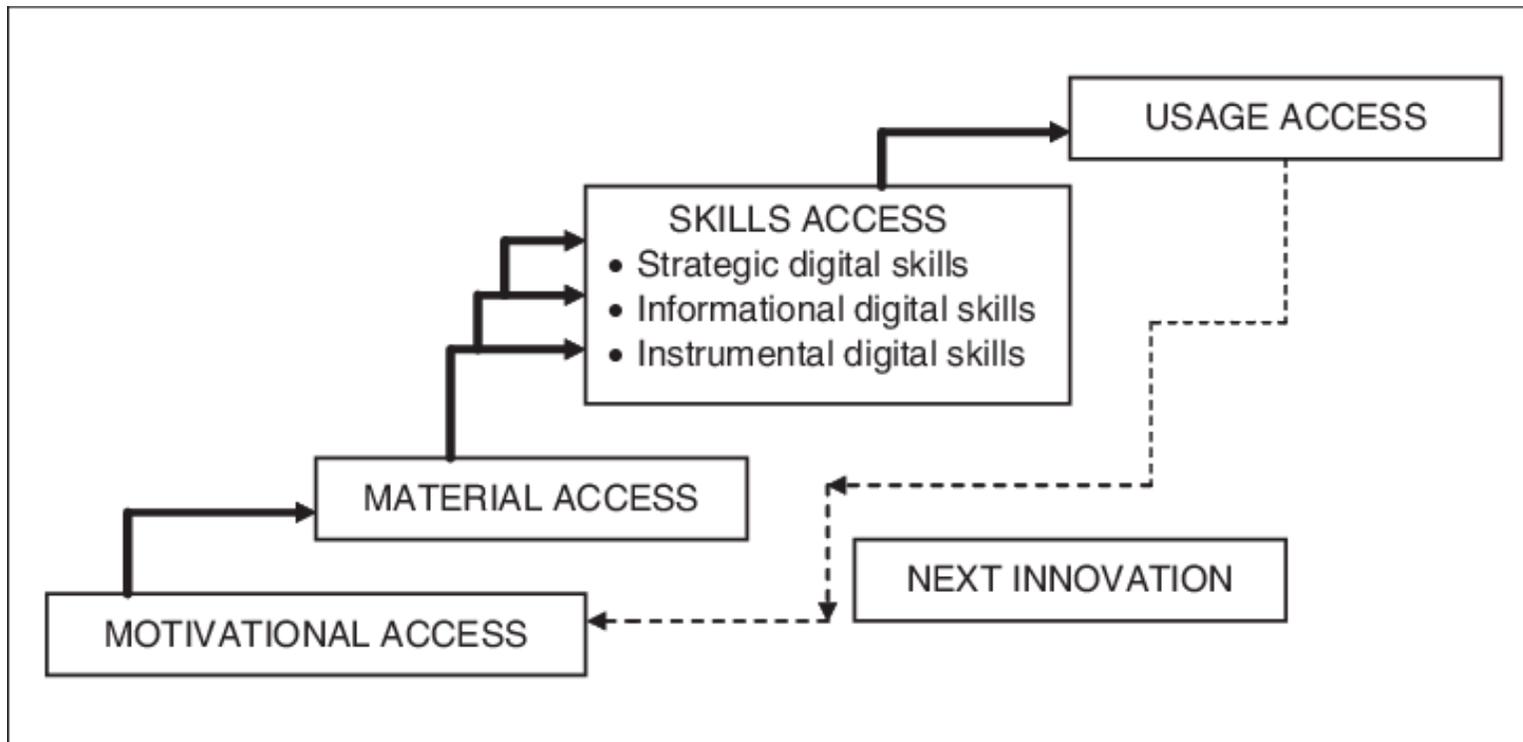
Vie privée: les failles du Covid Safe Ticket débusquées

Un ingénieur en informatique a ouvert le capot de l'appli Covidscan. Il y a trouvé les clés permettant d'accéder à un fichier sensible. Et la preuve que le filigrane de sécurité était là pour du beurre. L'APD évoque une « fuite de données » qui concernerait « 39.000 » certificats.

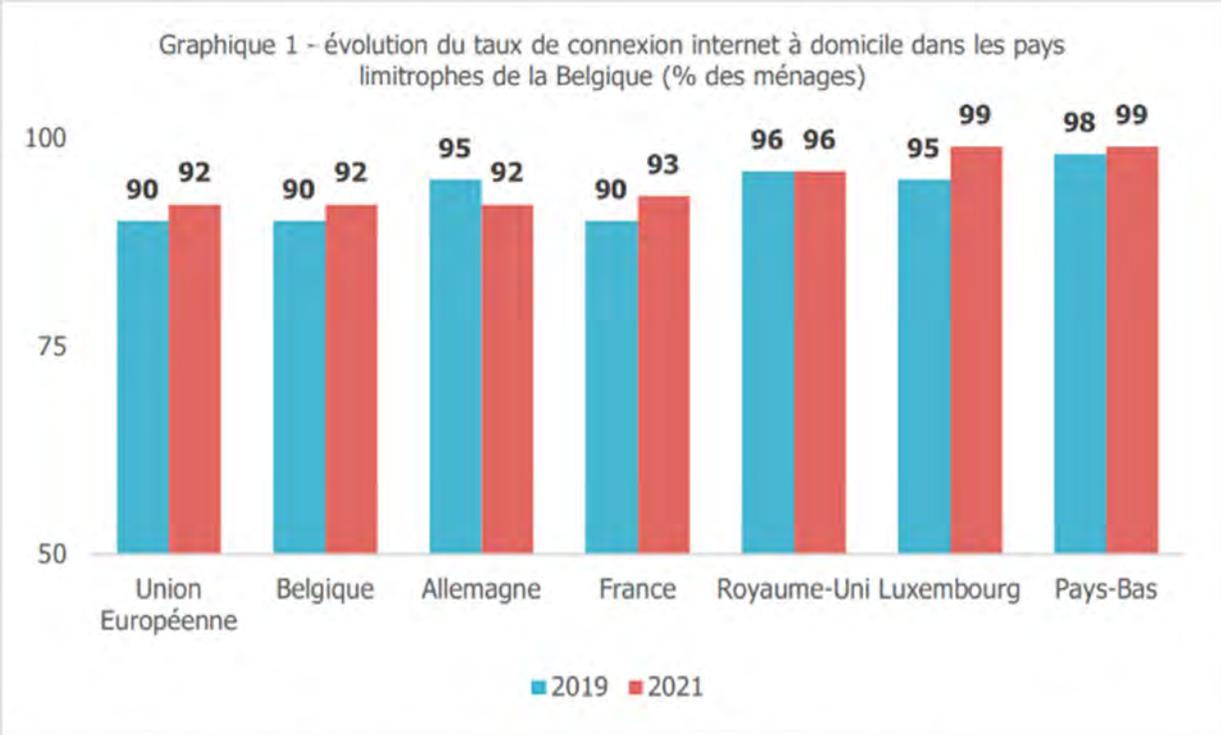


DIGITAL DIVIDE

Digital divide

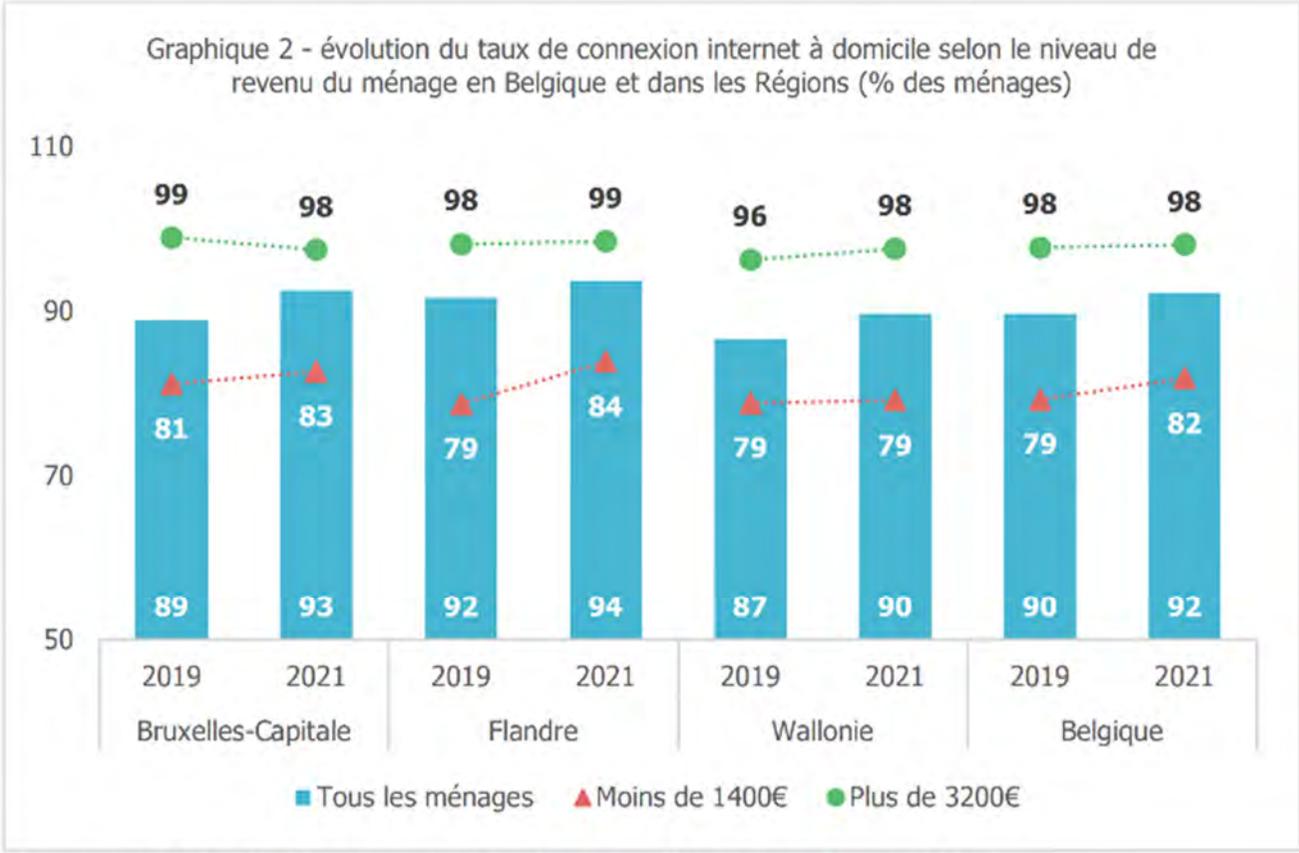


90% Belgians online, but...



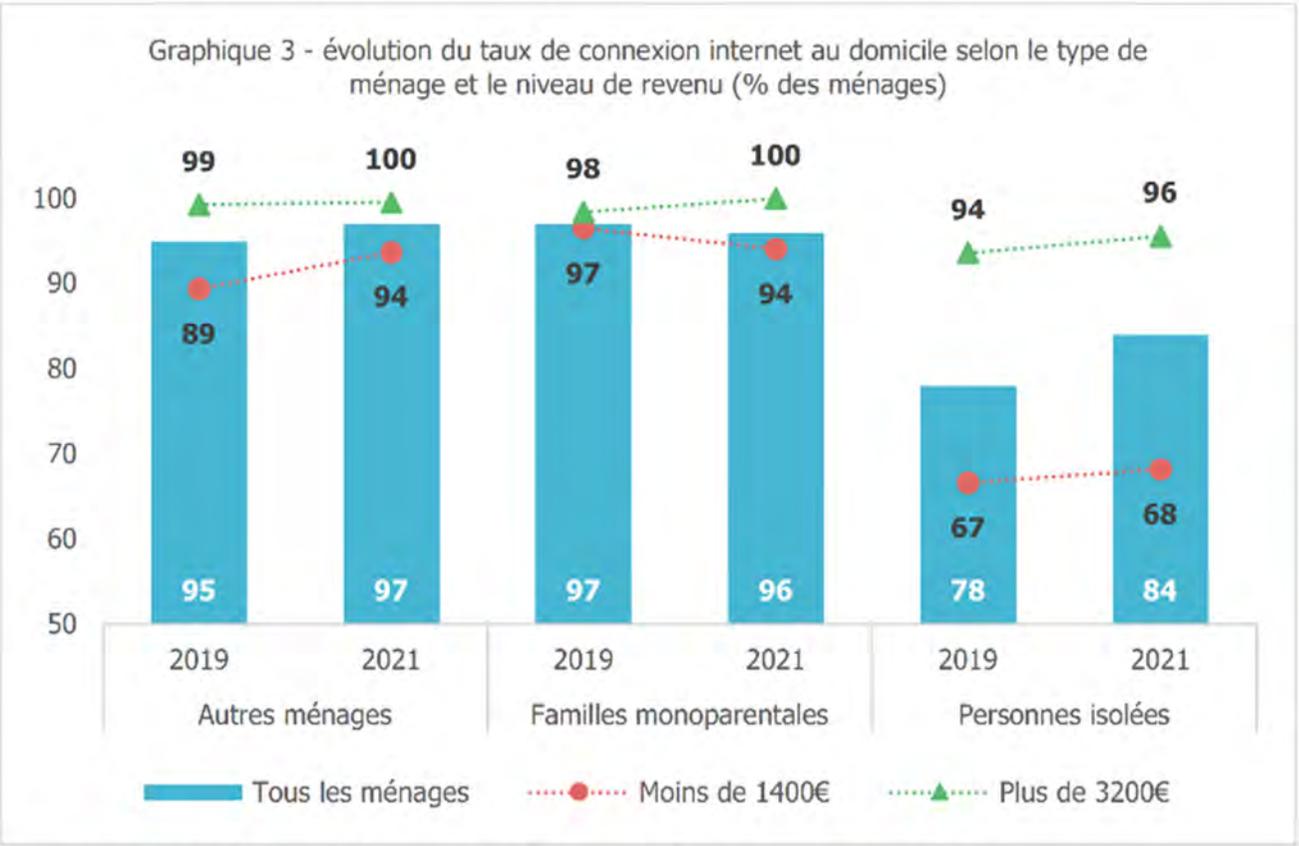
Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019 et 2021.

Wallonie
à la traîne
Accès corrélé
avec les
revenus



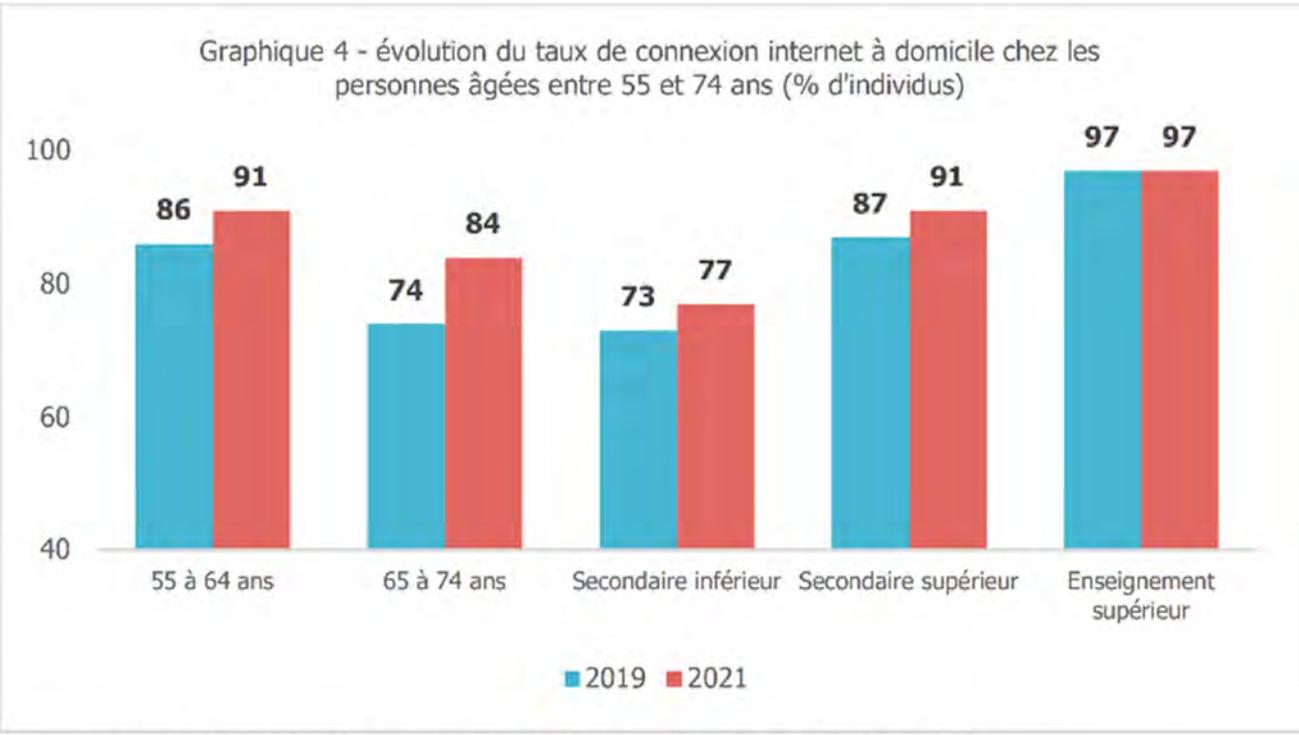
Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019 et 2021.

Les isolés
sont...
isolés



Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019 et 2021.

Age et faible niveau d'éducation pénalisent



Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019 et 2021.

Quelques pistes autour de la fracture

- Obligation de transparence et de facilité des services
 - Numérique peut procurer les deux
- Mais obligation d'accès hors numérique existe aussi
 - Concentration des services humains sur les cas complexes
- Ne pas voir le numérique comme une version low-cost du service
 - C'est un investissement / service supplémentaire
- Le numérique doit permettre de SIMPLIFIER les procédures
 - Trop souvent un prétexte pour les complexifier

La résistible adaptation des organisations





Face à une situation totalement nouvelle, nous avons toujours tendance à nous attacher aux objets, à la saveur du passé le plus récent. Nous regardons le présent à travers un rétroviseur. Nous marchons à reculons vers l'avenir.

Marshall McLuhan



A trop vouloir protéger le passé,
on finit par perdre le futur



Merci

01

02

03

04

Table ronde

Avec la participation de
Martine Rademaker & Maximilien Gueibe



Pour aller plus loin...



Nos formations

<https://www.uvcw.be/formations/>



Nos webinaires en replay

<https://www.uvcw.be/formations/webinaires>



L'Observatoire des finances locales

<https://www.uvcw.be/observatoire-local/>

L'OFL permet de suivre l'évolution des grands indicateurs statistiques relatifs à la situation des pouvoirs locaux en Wallonie



Notre espace Elections 2024

<https://www.uvcw.be/elections2024>

Cet espace offre aux candidats et, bientôt, aux nouveaux élus, un accès rapide à des actualités, des guides, des services et des formations.

