



PLAN STRATÉGIQUE  
SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL INTÉRIEUR

2022 – 2024

---

# Plan stratégique

## Service public fédéral Intérieur

### 2022-2024

#### Table des matières

Table des matières .....	2
Chapitre 1. Cadre général .....	4
1.1. Intervenants .....	4
1.2. Portée du plan stratégique .....	4
1.3. Principes de gestion .....	4
1.4. Mise en œuvre .....	5
Chapitre 2. Notre mission .....	6
Chapitre 3. Notre environnement.....	8
3.1. Les parties prenantes .....	8
3.2. Analyse contextuelle .....	10
3.3. Analyse SWOT .....	12
Chapitre 4. Notre vision .....	13
Chapitre 5. Notre culture et nos valeurs.....	15
Chapitre 6. Notre cadre stratégique .....	16
6.1. Cinq priorités stratégiques transversales.....	16
6.2. Objectifs stratégiques liés à la gouvernance et au fonctionnement du département .....	17
6.3. Les objectifs stratégiques liés à nos missions de base .....	27
6.4. Objectifs transversaux.....	33
6.5. Domaines de risques stratégiques .....	33
Chapitre 7. Nos moyens .....	34
7.1. Organigramme et personnel .....	34
7.2. Cadre financier .....	35
7.3. Plan de communication lancement du plan stratégique .....	38
Chapitre 8. Phases administratives .....	39
8.1. Aval du Comité de Direction.....	39
8.2. Approbation de la Ministre .....	39

Signatures.....	39
Relevé des annexes .....	40
Annexe 1. Structure du SPF Intérieur et description des missions et responsabilités.....	41
Annexe 2. Domaines de risques stratégiques identifiés .....	50

# **Chapitre 1. Cadre général**

## **1.1. Intervenants**

Le plan stratégique ici développé forme l'assise de l'action et du déploiement du SPF Intérieur dans le cadre de la présente législature. Il est le fruit d'une concertation entre le SPF Intérieur, représenté par Madame Laura SZABO, présidente du comité de direction et d'autre part, Madame Annelies VERLINDEN, ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique

Il s'inscrit dans le cadre de l'Arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation et l'Arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

Conformément à la réglementation mentionnée, le plan stratégique a été soumis à Monsieur Sammy MAHDI, secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, pour ce qui concerne les parties relatives à son domaine de compétences.

## **1.2. Portée du plan stratégique**

Le plan stratégique est conclu pour la durée de la législature, à compter de la date de signature par la Ministre. Il remplace et annule le contrat d'administration de février 2016 et les diverses actualisations de ce contrat d'administration.

Le projet de plan stratégique a été discuté au sein du comité de direction et préparé de telle sorte que tous les titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement ont été activement impliqués dans sa préparation et soutiennent activement la mise en œuvre de ce plan.

Il constitue la trajectoire qu'entend suivre le SPF Intérieur à moyen et long terme pour assurer, développer et pérenniser son action au profit de chaque citoyen, dans la continuité de ses missions et sur la base des orientations adoptées par le Gouvernement fédéral et plus particulièrement, la Ministre et le Secrétaire d'Etat à l'asile et la migration.

## **1.3. Principes de gestion**

Les parties s'accordent sur l'importance de travailler sur les bases d'une coopération active et dans la transparence.

Elles créent les conditions favorables à la mise en œuvre réussie des stratégies et des objectifs contenus dans les plans stratégique et opérationnel.

Les parties s'accordent également sur le rôle essentiel que joue la Ministre dans la facilitation de l'exercice des missions du SPF Intérieur, dans la défense des moyens requis pour l'accomplissement de celles-ci et la poursuite des priorités définies.

La mise en œuvre des ambitions reprises dans le présent plan stratégique requiert l'octroi et le maintien des moyens budgétaires, matériels et humains nécessaires.

Malgré les efforts déployés en termes de bonne gouvernance et gestion budgétaire, les budgets alloués s'avèrent insuffisants pour couvrir l'ensemble des besoins ou pour mettre en œuvre tous les projets prévus en même temps.

Le caractère incompressible des dépenses liées aux activités opérationnelles propres au département fragilise encore un peu plus la marge de manœuvre dont dispose le SPF Intérieur pour faire face à d'éventuelles nouvelles coupures ou réductions des crédits escomptés.

Les parties s'accordent dès lors sur le fait qu'il est essentiel de prendre ces éléments en considération dans la fixation des priorités et d'assurer une discussion ouverte, une hiérarchisation claire et une validation conjointe des besoins et projets prioritaires en amont de la définition des plans opérationnels mettant en œuvre le présent plan stratégique.

#### **1.4. Mise en œuvre**

Le plan stratégique est mis en œuvre par le biais de plans opérationnels annuellement définis. Le plan opérationnel est transmis, chaque année, pour information, au ministre, au plus tard un mois après l'adoption du budget de l'année suivante par la Chambre. Le plan opérationnel entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte et prend fin le 31 décembre de cette même année civile.

Le plan opérationnel contient la description SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini) des objectifs opérationnels ainsi que les moyens utilisés pour les atteindre.

Sur la base des résultats obtenus l'année précédente, des priorités politiques fixées dans les notes annuelles de politique générale de la Ministre et du Secrétaire d'État et des ressources mises à disposition, les objectifs opérationnels des tâches récurrentes et les échéances des projets sont fixés dans le plan opérationnel.

Des projets peuvent être ajoutés ou retirés à la demande de chacune des parties.

Les objectifs du plan opérationnel tiendront également compte des actions qui peuvent être réalisées dans le cadre du plan annuel du personnel.

Si un problème est identifié lors de l'élaboration du plan opérationnel, le SPF Intérieur engagera les consultations nécessaires avec la Ministre et le Secrétaire d'État dans les plus brefs délais.

Les plans stratégique et opérationnel forment la base de l'évaluation des titulaires de mandat. Ils servent également de cadre pour fixer des objectifs collectifs et individuels des cycles d'évaluation du personnel fédéral.

## Chapitre 2. Notre mission

Les 5.648 collaborateurs<sup>1</sup> du SPF Intérieur contribuent à la préparation et l'exécution de la stratégie fédérale dans les **4 domaines suivants** :

1. la sécurité<sup>2</sup> du citoyen, la société, en particulier son développement démocratique et la protection de son patrimoine privé et public ;
2. l'inscription et l'identification des personnes physiques ;
3. l'exercice de certains droits liés à la citoyenneté et notamment l'organisation des élections démocratiques ;
4. l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers<sup>3</sup>.

Nous nous trouvons à l'intersection avec différents niveaux de pouvoir et, grâce à cette position unique, nous disposons d'un bon réseau au sein de ces différents niveaux.

Nos connaissances et notre expertise font de nous l'interlocuteur privilégié des responsables politiques. Nous préparons les politiques et assurons une mise en œuvre fidèle et professionnelle des décisions.

Dans notre domaine complexe de travail avec de nombreux acteurs publics, semi-publics et privés, notre tâche fondamentale est de réunir tous les acteurs autour de la table et de coordonner leurs actions.

Nous attachons la plus grande importance à la protection de la vie privée dans tous les aspects de notre mission et notre fonctionnement.

Nos actions sont axées sur l'apport d'une **valeur ajoutée maximale** pour les citoyens et la société, nos commanditaires et nos partenaires. Nous accomplissons notre mission dans le respect de nos valeurs.

Les ministres de tutelles du SPF Intérieur sont : la Ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique et le Secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration

### ***Nous participons à la préparation et à la mise en œuvre de la politique fédérale...***

- Nous préparons la réglementation en concertation avec tous les partenaires publics et privés impliqués. Nous le faisons conformément aux lignes directrices de l'accord de gouvernement et la note de politique de la Ministre de l'Intérieur et du Secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration ;
- nous veillons à la bonne application de ces réglementations et des décisions de la Ministre de l'Intérieur et du Secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration.

---

<sup>1</sup> Situation au 1<sup>er</sup> juin 2021

<sup>2</sup> Afin d'assurer une approche globale de la sécurité, nos actions quotidiennes reposent sur les 5 piliers du cycle du risque, à savoir : l'identification et l'analyse des risques, la prévention, la préparation, la gestion et l'évaluation.

<sup>3</sup> Loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers.

**... dans 4 domaines**

**1. la sécurité du citoyen, la société et son développement démocratique et la protection de son patrimoine privé et public :**

Nos actions dans ce domaine sont dirigées par l'approche suivante :

- identifier et analyser en permanence les menaces et les risques et formuler une réponse appropriée dans le cadre de nos compétences, en collaboration avec nos partenaires ;
- stimuler un changement de comportement afin de se protéger contre les crimes, les nuisances, les risques d'incendie et les situations d'urgence ;
- réglementer les secteurs de la sécurité et les événements ;
- planifier, coordonner et, avec les partenaires de la chaîne de sécurité, assurer le maintien de l'ordre public et la protection des citoyens, du domaine public et privé contre les dommages en cas de sinistres ou de catastrophes ;
- approcher les comportements non désirés en exécution de la réglementation ;
- encourager la participation citoyenne à la sécurité et stimuler sa résilience.

**2. l'inscription et l'identification des personnes physiques ;**

- assurer la gestion et le développement du Registre National (RRN) et des données d'identité des personnes physiques (citoyens qui résident sur le territoire belge ainsi que ressortissants belges résidant à l'étranger inscrits dans les Registres consulaires) ;
- assurer la gestion et le développement des processus de production et de délivrance de la carte d'identité électronique (eID), la Kids-ID et les titres de séjour électroniques pour étrangers ;
- élaborer, développer et appliquer la réglementation relative aux registres de la population, et des litiges en matière de résidence principale ainsi que celle relative aux cartes d'identité.

**3. l'organisation des élections :**

- organiser des élections, tant au niveau européen, fédéral que régional ;
- élaborer, développer et veiller à l'application de la réglementation en la matière ;
- publier les résultats de ces élections.

**4. l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers :**

- organiser la politique d'asile et de migration conformément de la loi du 15 décembre 1980 et de l'arrêté royal du 8 octobre 1981 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers. Dans le cadre de nos missions, nous contrôlons également le respect de diverses autres réglementations européennes et internationales.

**Nous offrons une valeur ajoutée maximale aux citoyens et à la société, à nos commanditaires et partenaires :**

- nos collaborateurs disposent d'une grande expertise, de connaissances techniques et de compétences pratiques. Ils sont très motivés et se sentent, dans une grande mesure, engagés dans la mise en œuvre de leurs missions qui présentent un caractère vital pour les citoyens, la société et nos commanditaires ;

- nous disposons d'un réseau institutionnel fortement développé, associé à la reconnaissance comme référence par le niveau local, provincial, fédéral et européen ;
- nous stimulons la simplification administrative au moyen du Registre national et de l'eID ;
- nos permanences 24/7 et divers callcenters garantissent une grande accessibilité et proximité ;
- nous encourageons, facilitons et coordonnons la coopération entre tous les acteurs, tant publics que privés, impliqués dans les politiques de nos 4 domaines ;
- nos actions contribuent à l'exercice des droits démocratiques et à la participation en toute sécurité des citoyens aux activités au sein de notre société.

Pour notre organigramme et un relevé plus détaillé des compétences et missions spécifiques des différentes Directions générales et des Directions d'encadrement, il est renvoyé à l'annexe 1 du présent plan.

## Chapitre 3. Notre environnement

### 3.1. Les parties prenantes

Nos principales parties prenantes sont :

#### a. Les donneurs d'ordre

- Le Gouvernement fédéral ;
- La Ministre de l'Intérieur, des réformes institutionnelles et du renouveau démocratique ;
- Le Secrétaire d'Etat à l'asile et à la migration.

#### b. Nos collaborateurs (situation le 1er juin 2021)

Le 1<sup>er</sup> juin 2021, le SPF Intérieur comptait un total de 5.648 collaborateurs, dont :

- 80 % employés dans les directions générales et directions d'encadrement ;
- 5 % employés par les services fédéraux des gouverneurs de province et le Haut fonctionnaire de l'Agglomération bruxelloise ;
- 15 % sont mis à la disposition des organismes indépendants : le Commissariat général aux réfugiés et apatrides, le Conseil du Contentieux des Etrangers, la Commission de contrôle linguistique, la Commission d'accès aux documents administratifs, le Conseil de discipline de la police et l'OCAM.

#### c. Les clients et/ou partenaires institutionnels

*Niveaux de pouvoir :*

- Gouverneurs, bourgmestres, villes et communes et leurs administrations ;
- les régions et les administrations au sein des régions ;
- les institutions et agences européennes comme Schengen, EASO et EU-Lisa, les états membres de l'Union européenne et les pays Schengen, les états membres, le Benelux.



- les organisations internationales comme l'organisation internationale pour la migration (IOM) et le Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR).

*Partenaires dans la mise en œuvre de différents thèmes stratégiques, entre autres :*

- Les Services publics fédéraux, en particulier : SPF Justice, SPF Affaires étrangères, SPF Santé publique, SPF Sécurité sociale, SPF BOSA, les divers SPP, Défense, Régie des Bâtiments ;
- Police locale et fédérale, les zones de police, la Commission Permanente de la Police Locale, AIG (Inspection générale), unions des villes et communes ;
- services d'incendie, les zones de secours ;
- l'ordre judiciaire et les Parquets ;
- Conseil d'État ;
- OCAM (organe de coordination pour l'analyse de la menace) ;
- Sûreté de l'Etat ;
- l'autorité de protection des données ;
- l'organe de contrôle de l'information policière ;
- Comité P ;
- Comité I ;
- SGR (Service Général du Renseignement et de la Sécurité) ;
- SIRS (Service d'information et de recherche sociale) ;
- Selor ;
- Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) ;
- Banque-carrefour des entreprises (BCE) ;
- G-Cloud ;
- Agence fédérale d'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) ;
- Comité belge pour d'aide aux réfugiés ;
- agences fédérales, notamment AFSCA, AFCN, IBPT, BNB, CERT, IGN, Belnet ;
- Centre fédéral de la migration (Myria).

*Organes de concertation, e.a. :*

- APETRA ;
- Conseil national de sécurité ;
- les comités de sécurité provinciaux ;
- Comité stratégique (sécurité et renseignement) ;
- Comité national de sûreté de l'aviation, l'Autorité Nationale pour la Sûreté Maritime, Comité fédéral pour la sûreté du transport ferroviaire ;
- Comité de concertation des utilisateurs du Registre National [RRN et Cartes d'identité (Eid)] ;
- Consultations intergouvernementales sur le droit d'asile, les réfugiés et les migrations (CIG) ;
- Forum INAD (concertation Police fédérale, OE et les compagnies aériennes) ;
- High level steering Group (concertation entre l'OE, CGRA et Fedasil) ;
- le Secrétariat général BENELUX ;
- les groupes de travail du Conseil de l'UE.

*Partenaires sociaux :*

- Organisations syndicales.

d. Les clients et/ou partenaires non institutionnels

- Les citoyens et étrangers séjournant ou souhaitant séjournier sur le territoire ;
- le secteur privé :
  - entreprises et services ressortant du secteur de la sécurité privée et particulière ;
  - les détectives privés ;
  - entreprises impliquées dans nos domaines d'activités et leurs organisations et ordres professionnels ;
  - organisateurs d'événements et leurs clients ;
  - fournisseurs de services et de produits (entre autres, CIPAL, Cevi, ZETES, Stésud...) ;
  - S.A. Astrid.
- monde académique et scientifique ;
- ONG (entre autres, la Croix-Rouge, UNIA, Fondation des brûlés, Comité belge pour d'aide aux réfugiés, Centres pour les victimes : PAG-ASA, Payoke, Surya...) ;
- médias ;
- clubs et associations de sport et les associations et fédérations sportives liées (Pro League, Union belge de football).

### 3.2. Analyse contextuelle

Nombre de développements et tendances externes sont susceptibles d'avoir un impact majeur sur nos opérations et notre organisation.

- La société devient de plus en plus complexe. À l'origine de ceci, se trouve un certain nombre d'évolutions démographiques. D'après les prévisions du Bureau fédéral du Plan, la population continuera à augmenter progressivement. Cela est dû à l'augmentation de l'espérance de vie et au solde migratoire positif. En outre, il y a le vieillissement de la population et donc, la stagnation de la population en âge de travailler. Alors que, selon le Bureau fédéral du Plan, en 2016, la population belge était composée d'une personne de plus de 67 ans pour quatre personnes, en 2050, le rapport sera de 1 sur 2,5. La taille moyenne des ménages en Belgique diminue et le nombre de ménages particuliers augmente.

Les évolutions démographiques et sociétales entraînent des défis spécifiques sur le marché du travail et dans la politique du personnel. Dans les années à venir, il existe un risque que la main-d'œuvre potentielle soit insuffisante en nombre pour remplacer la génération sortante. Cela crée un marché du travail très concurrentiel. Il sera de plus en plus compliqué d'attirer et de conserver les talents.

- On assiste à une évolution accélérée vers une société multiculturelle, où les interactions entre les groupes et les cultures s'intensifient. Cette évolution renforce l'importance de l'inclusion et de la diversité à tous les niveaux de la société. Pour les organisations publiques, il est d'autant plus important d'ancrer la pensée inclusive dans la culture organisationnelle.
- Les citoyens osent plus s'exprimer et sont plus critiques. Ils attendent, à juste titre, beaucoup des services publics. Le défi consiste à concilier une approche sur mesure avec le maintien de

l'efficacité du service et à coordonner les initiatives sur le plan de la participation citoyenne et la solidarité.

- Les phénomènes météorologiques extrêmes seront vraisemblablement plus fréquents en raison du changement climatique. L'impact va également s'en faire sentir sur les écosystèmes et par ex., entraîner plus de risques d'épidémies.
- L'attention accordée aux sources d'énergie renouvelables et à la nécessité de rendre l'économie et la mobilité plus durables ne fera que croître dans les années à venir. L'aspect humain de l'économie fera l'objet d'une plus grande attention. C'est une évolution qui s'est encore renforcée suite à la crise corona.
- Les évolutions technologiques constituent d'énormes défis. La numérisation s'accélère et nous sommes confrontés à des vagues successives de nouvelles technologies. Il s'agit du déploiement des nanotechnologies, big data, l'intelligence artificielle, etc. Nous devons faire face au défi de percevoir ces évolutions et de nous y adapter ainsi que d'attirer suffisamment de talents pour aider à orienter cette digitalisation dans la bonne direction. L'inconvénient est le risque d'une augmentation de la cybercriminalité ce qui entraîne une nécessité de renforcer la sécurité des systèmes. Nous pensons en cela également aux nouveaux défis amenés par la domotique sur le plan de la sécurité et de la régulation.
- Au niveau politique, en termes d'analyse de risques, nous voyons apparaître, à l'avant-plan, les risques liés à santé publique et au climat, à côté du point noir que constitue la sécurité (terrorisme/ordre public).
- Par analogie avec la coopération entre les différents acteurs publics face aux phénomènes de sécurité, la complexité croissante des menaces (par exemple, la cybercriminalité) rend indispensable une coopération étroite entre les acteurs publics et privés.
- Un contexte géopolitique changeant crée des risques sécuritaires différents, notamment des menaces hybrides et risques multi-sites.
- Les réformes institutionnelles successives entraînent une complexité accrue par un chevauchement des compétences et responsabilités, des relations complexes requérant des efforts toujours plus importants de coordination.
- La volonté d'encourager le renouveau démocratique entraîne la nécessité de repenser la manière d'associer la société civile et plus largement, le citoyen à la définition des politiques et à l'action des institutions.
- La formation permanente de nos collaborateurs demeure un défi continu et responsabilité permanente et la responsabilité de chacun dans l'organisation.

### 3.3. Analyse SWOT

Cette analyse donne l'image suivante :

#### **Nos FORCES sont :**

1. Un grand intérêt sociétal de nos missions et une grande visibilité, missions essentielles, marques fortes ;
2. employeur attractif en raison des conditions de travail flexibles<sup>4</sup> et de la diversité des missions ;
3. une bonne maîtrise de nos tâches essentielles, une grande motivation et implication des collaborateurs, diversité de profils au sein de notre personnel ;
4. une grande disponibilité à l'égard du citoyen via de nombreux services accessibles en 24/7 ;
5. neutralité reconnue du département ;
6. département clé dans les relations avec le citoyen ;
7. réseau institutionnel fort, valorisé et reconnu comme référant au niveau local, fédéral et international ;
8. contacts réguliers et institutionnalisés avec les autorités locales, provinciales, régionales et internationales ;
9. point de convergence de flux divers d'informations sensibles.

#### **Nos FAIBLESSES sont :**

1. Manque global d'unicité et d'homogénéité dans la gouvernance entraînant des disparités de fonctionnement, des évolutions à vitesses multiples, des cultures différentes ; phénomène renforcé par l'éclatement des services dans plusieurs localisations ;
2. investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre ;
3. morcellement de l'image IBZ renforcé par une exposition plus importante de certaines de ses composantes par rapport à d'autres transparaissant moins (comme par ex, les services fédéraux des gouverneurs) / manque d'unicité dans la communication externe notamment liée à la grande diversité des matières et stakeholders ;
4. frein à la mobilité interne lié au cadre rigide des sources de financement en personnel ;
5. maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires) ;
6. vue insuffisante sur les facteurs environnementaux en raison d'outils de contrôle et d'analyse insuffisants ;
7. perte de focus sur le contrôle interne et Business continuity management à développer.

#### **Nos OPPORTUNITÉS sont :**

1. Plus de collaboration, de coopération, de partenariat avec des partenaires publics et privés ;
2. les évolutions sociétales ouvrent de nouvelles perspectives et possibilités ;
3. développement et proposition de nouveaux services et synergies au sein de la société ;
4. accentuation générale des engagements en matière d'innovation et de transformation digitale ;

---

<sup>4</sup> Ces conditions de travail ne sont cependant pas toujours les plus adaptées pour certaines fonctions : voir en ce sens, le point 8 sous menaces.

5. accélération en matière d'organisation flexible du travail ;
6. nécessité, liée au cadre budgétaire restreint, de renforcer de la cohérence dans les processus de gestion et de fonctionnement interne et d'optimiser la gestion de nos moyens (fin/IT/log) ;
7. une proactivité accrue à l'égard des développements mondiaux (géopolitique).

**Les MENACES sont :**

1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique ;
2. trop de visibilité = plus grande exposition aux critiques ;
3. situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles) ;
4. crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders ;
5. cybermenace croissante et utilisation grandissante des nouvelles technologies ;
6. marché du travail complexe / difficile ;
7. régionalisation et dispersion des compétences vers d'autres entités (nécessite de réinventer des modes de coopération) ;
8. statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilité de certains services de l'organisation ;
9. des procédures administratives et budgétaires lourdes et complexes qui empêchent la mise en place de politiques efficaces.

## Chapitre 4. Notre vision

*Notre vision est une projection du SPF Intérieur sur le long terme. Elle reflète les objectifs relatifs à nos missions, notre fonctionnement et notre organisation interne. Il est essentiel que cette vision soit lue dans le contexte d'une société en mutation rapide, dans laquelle cette évolution s'accélère également.*

Nous souhaitons affirmer notre rôle de **réfèrent en matière de sécurité, de politique migratoire, de gestion des données d'identité**. Nous entendons, par une action concertée, une gouvernance optimisée, des alliances stratégiques et une implication adéquate de la société civile, **garantir** :

- **une approche coordonnée et décloisonnée de la sécurité ;**
- **l'exercice continu par tout citoyen de ses droits civiques et démocratiques ;**
- **l'accès, par tout individu à la protection qui lui est due en raison du droit national ou international.**

Nous entendons résolument ancrer notre action dans une approche cohérente et proactive des défis liés à un environnement et une société en pleine mutation.

Nous nous voulons un employeur attractif, une organisation ouverte et apprenante tendant en permanence vers le gain d'efficacité, d'efficacités et vers une optimisation du service rendu.

Ceci se traduira notamment par la concrétisation des axes suivants :

**Nous souhaitons renforcer notre rôle de point de référence dans nos domaines d'activités :**

- Nous poursuivrons nos efforts visant à associer au plus près nos partenaires dans le respect des compétences et de l'autonomie de chacun. Nous accorderons également une attention toute particulière aux recommandations de la société civile afin que notre action soit toujours davantage porteuse de sens et de valeur ajoutée.
- Nous voulons être encore davantage reconnus comme un service public moderne et efficace. Nous sommes résolument tournés vers l'avenir et utilisons des processus efficaces et orientés vers le client, soutenus par les nouvelles technologies.

**Nous continuons à assurer une approche cohérente et proactive des défis d'une société en évolution :**

Comme tous les services publics, nous sommes confrontés à des évolutions sociétales qui s'accroissent et qui ont un impact sur nos missions et nos services. C'est un défi de pouvoir intervenir rapidement et efficacement sur ces évolutions et nouveaux besoins de la société. En outre, nous constatons que les citoyens sont - à juste titre - de plus en plus exigeants envers nos services. Notre réponse à ces défis sera basée sur :

- le suivi permanent des évolutions et des événements sociétaux qui ont un impact sur notre domaine de travail ;
- l'orientation inconditionnelle de notre fonctionnement vers le client (citoyens et entreprises). Outre la qualité et le respect de la légalité, nous tenons toujours compte de la personne qui se cache derrière le client ;
- des procédures transparentes, associées à un service sur mesure où cela est nécessaire et possible ;
- le renforcement et le développement de l'expertise de notre personnel ;
- la recherche de synergies, interne et externe.

**Nous voulons être un employeur attrayant, une organisation ouverte et apprenante qui vise constamment l'efficacité et l'optimisation des services.**

Nous voulons également être un point de référence en termes de bonne gestion et de performance. Nous nous fondons pour cela sur :

- *une politique RH ambitieuse et orientées sur les personnes :*

Dans l'accomplissement de nos missions, nous voulons nous appuyer sur des collaborateurs professionnels et engagés auxquels un cadre est donné afin de soutenir et stimuler leur auto-développement professionnel de manière maximale, entre autres, sur les plans de l'expertise et du leadership.

En tant qu'employeur, leur bien-être est au cœur de nos préoccupations. Nous fournirons également un environnement de travail agréable et sûr et développerons de nouvelles méthodes de travail.

Nous continuerons à promouvoir une approche orientée sur les personnes, en privilégiant une politique RH qui tient compte du contexte spécifique de chacun de nos collaborateurs.

- *une organisation efficace :*

Nous nous efforçons constamment d'optimiser notre fonctionnement et notre organisation interne afin d'améliorer encore nos services.

Une répartition claire des processus de soutien en fait partie et va dans le sens d'une utilisation optimale des ressources et d'une orientation maximale des directions verticales vers la réalisation de leurs tâches principales.

Nous cherchons constamment comment améliorer nos processus et attachons une grande importance aux opinions et aux expériences de nos clients. L'informatisation de ces processus constitue un défi important.

**Nous entendons jouer un rôle de premier plan dans le développement d'une approche nouvelle de l'encadrement informatique, de l'innovation et des solutions digitales :**

Une organisation forte a besoin d'entités fortes, de services performants, d'une gouvernance optimisée, de moyens valorisés mais aussi, de créativité et d'innovation.

Nous entendons repenser notre modèle d'organisation ICT et mettre en place une structure répondant toujours mieux aux enjeux de sécurité informatique, aux attentes d'une société en pleine mutation, aux nouvelles habitudes de travail et aux besoins qui en découlent pour nos collaborateurs.

Nous visons un niveau toujours plus haut de protection de la vie privée et des données à caractère personnel dans chaque aspect de nos missions et de notre fonctionnement.

## **Chapitre 5. Notre culture et nos valeurs**

La **cohérence** constitue le fil rouge de notre action et de notre fonctionnement. Nous la garantissons dans notre comportement, dans notre communication, dans notre mode d'organisation, dans notre gestion et dans notre gouvernance. Elle est porteuse de sens et de plus-value à nos yeux.

Elle forme la trame de notre culture d'entreprise sur laquelle s'animent les valeurs suivantes :

### **L'engagement**

- Nous sommes engagés et impliqués dans l'exercice de nos missions et de nos responsabilités.
- Nous alignons notre comportement sur la vision et les valeurs du SPF.
- Nous faisons preuve d'orientation client, de flexibilité et de compréhension dans toutes nos interactions.
- Nos actions créent une plus-value pour la société.

### **L'humanité**

Nous plaçons l'humain au centre de notre action et de notre réflexion :

- Nous déployons une politique des ressources humaines à visage humain axée sur la diversité, l'inclusion et l'équilibre entre la vie privée et professionnelle.
- Nous veillons à la qualité et la légalité du travail fourni, en accordant une certaine attention aux besoins spécifiques de nos clients et partenaires ainsi que de tous les acteurs concernés. Nous évitons de penser de manière uniforme et veillons à fournir un travail sur mesure.

### **Le respect**

- Nous respectons les opinions et idées de chacun.
- Nous agissons de manière équitable et juste, dans un souci de neutralité.

- Nous faisons preuve d'empathie, d'ouverture et d'écoute.
- Nous appliquons le respect des règles et de la légalité et nous attendons la même chose de nos parties prenantes.
- Nous respectons les limites de chacun et nous respectons/posons nos propres limites.

### **Le dynamisme**

- Nous sommes en quête permanente de développement, d'épanouissement et d'évolution tant au niveau personnel que de l'organisation.
- Nous créons de l'espace pour que nos collaborateurs puissent développer leurs talents et considérons la diversité dans ce domaine comme la clé du succès d'une équipe.
- Nous sommes responsables de la bonne exécution de notre mission et nous sommes coresponsables des résultats obtenus par l'équipe dont nous faisons partie.
- Nous nous évaluons et progressons de manière régulière.
- Nous sommes attentifs et vigilants et nous nous adaptons aux circonstances et aux changements en gardant à l'esprit notre sens des responsabilités, notre volonté de cohérence et notre orientation client.

### **L'intégrité**

- Nous faisons preuve de probité, de loyauté et de fiabilité.
- Nous respectons avec rigueur le cadre déontologique en veillant particulièrement à garantir les devoirs de discrétion, de neutralité et d'impartialité.
- Nous veillons à éviter toute situation de conflit d'intérêt.

Nous agissons de manière juste et sans parti pris et nous ne nous laissons pas guider dans nos décisions par nos préférences personnelles.

## **Chapitre 6 – Notre cadre stratégique**

### **6.1. Cinq priorités stratégiques transversales**

Le SPF Intérieur dispose d'un champ de compétences et d'actions larges et ancrées dans des domaines touchant chaque individu au plus près : sécurité, identité, droits démocratiques, accès au territoire.

Conscient des enjeux liés à ses missions et soucieux de répondre toujours plus adéquatement aux défis qui l'attendent, le SPF Intérieur entend mettre en œuvre une stratégie ambitieuse établie autour de cinq priorités concourant chacune à accroître sa plus-value sociétale et à renforcer l'efficacité de son action.

Ces priorités forment la trame sur laquelle s'articulent nos objectifs stratégiques, l'assise sur laquelle le SPF entend réaliser ses missions et concrétiser sa vision et les priorités de la Ministre de l'Intérieur, des réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique et du Secrétaire d'Etat à l'asile et à la migration.



Les cinq priorités stratégiques transversales sont:

Priorité stratégique 1  
**Une  
prestation de service moderne et orientée  
client**

*Dans le cadre de l'exécution de nos missions, nous veillons à proposer une approche et des services de qualité, se rapprochant au maximum des besoins du citoyen et nous tendons vers la création d'une plus-value sociétale.*

Priorité stratégique 2  
**Des partenariats efficaces**

*Nos partenariats nous renforcent grâce à un soutien poussé, la collaboration et un positionnement clair.*

Priorité stratégique 3  
**Un fonctionnement 'data driven'**

*Nous développons les initiatives visant à disposer de données et statistiques vérifiées, vérifiables et consolidées et basons notre action et nos décisions sur des données et des faits corrects et fiables.*

Priorité stratégique 4  
**Une organisation à la mesure des  
collaborateurs**

*Nous poursuivons notre évolution vers une organisation ouverte et apprenante, proactive et innovante, transparente et humaine, cohérente et efficace.*

Priorité stratégique 5  
**Un point de référence**

*Nous voulons être un point de référence et le rester sur le plan de nos missions et être reconnu comme tel au sein du débat sociétal*

Les cinq priorités stratégiques ont été déclinées en **22 objectifs stratégiques** qui concrétisent la réalisation de ces priorités.

Elles seront mises en œuvre et les objectifs stratégiques décrits ci-après seront traduits en objectifs opérationnels dans le cadre des plans opérationnels annuels à venir.

## **6.2. Objectifs stratégiques liés à la gouvernance et au fonctionnement du département**

### Objectif stratégique 1

Des services et produits à la mesure du citoyen

En tant que service public fédéral, nous occupons une position unique au sein de la société. Nos missions sont principalement fixées par la constitution ou les lois et ont souvent trait aux droits fondamentaux du citoyen et au maintien de l'ordre public.

Le citoyen attend, à juste titre, que nous adoptions une approche professionnelle dans des domaines qui ont un grand impact sur sa vie quotidienne. Notre mission primaire est d'organiser une prestation de services optimale afin d'aider le citoyen de manière correcte, efficace et personnelle.

Depuis notre position unique, nous veillons à créer une valeur ajoutée maximale pour la société. Nos services et produits sont au cœur de la société, ils sont axés sur les besoins des citoyens et sont proches de leur milieu de vie.

Nous devons entrer en discussion avec eux, examiner leurs besoins et vérifier comment ils expérimentent nos services et produits. Dès le premier contact, notre relation avec nos clients est basée sur le professionnalisme et la compréhension.

Le citoyen occupe une position centrale dans nos actions et nous prenons le temps de comprendre ses besoins et de les satisfaire, avec une attention spéciale pour une égalité de traitement et en tenant compte de chacun. Nous veillons à une accessibilité aisée de nos services, avec des procédures simples et à la portée de tous ainsi qu'une communication claire.

Une réponse rapide et exacte aux questions du citoyen est un élément essentiel de notre service de qualité. Nous veillons autant que possible à offrir une approche personnalisée.

Nous mettons en œuvre nos ressources afin de garantir à chaque individu une sécurité optimale et de secours adéquats, l'exercice de ses droits civiques et démocratiques et à l'accès à la protection qui lui est due.

Nous mettons l'accent sur une approche inclusive et volontaire visant à prendre en considération l'ensemble de la population dans ce qu'elle a de plus divers tant dans l'établissement des lignes politiques que dans l'exécution quotidienne de nos missions.

*Nos ambitions sont :*

- (Tous) garantir une identification correcte des besoins et attentes du citoyen ;
- (Tous) garantir une approche inclusive ;
- (Tous) proposer des services et produits sur mesure ;
- (Tous) fournir des produits et services reconnus par nos clients ;
- (Tous) ancrer la qualité dans nos procédures et notre culture ;
- (Tous) développer la prestation de services numérique ;
- (Tous) prendre des décisions transparentes, correctes et rapides sur la base de données et informations fiables et exactes ;
- (Tous) communiquer clairement ;
- (Tous) poursuivre nos nombreuses actions autour de l'amélioration/optimalisation et la modernisation de nos différentes réglementations, législations et processus relatifs à nos

missions. Pour ce faire il est indispensable de disposer d'une organisation « orientée clients » qui est à l'écoute et qui est capable de percevoir leurs besoins et attentes ;

- (Tous) mettre en œuvre de manière optimale et innovante la technologie et les moyens digitaux afin de tendre vers une simplification administrative et des services de plus haute qualité – services qui répondent encore mieux aux attentes du client et plus efficaces ;
- (Tous) veiller à une utilisation correcte des données à caractère personnel du citoyen.

## Objectif stratégique 2

### Être un point de contact reconnu et le moteur de la politique de sécurité sur le territoire

Nous nous positionnons comme un point de contact loyal pour la Ministre et le Secrétaire d'Etat et tous les autres membres du Gouvernement. Nous sommes le garant d'une exécution correcte et fidèle des décisions et nous sommes en charge de l'évaluation et du rapportage des résultats.

Nous collaborons de manière proactive et constructive avec tous les acteurs impliqués dans la préparation de la politique. Nous affichons une politique de sécurité qui garantit les principes démocratiques et le respect des droits et liberté des citoyens.

Nous voulons confirmer notre position en tant que point de référence pour tous les thèmes et missions que nous traitons. Cela implique que dans le débat sociétal sur ces thèmes, nous sommes reconnus comme un partenaire professionnel et fiable. Cette reconnaissance est en premier lieu celle des décideurs politiques et de nos partenaires. Mais également celle du citoyen.

Cette reconnaissance est essentielle pour maintenir notre expertise et nos connaissances à niveau de manière permanente et participer aux évolutions sociétales. Avec nos partenaires, nous devons toujours être à même de réagir de manière proactive à ces évolutions. Nous devons, quand c'est possible, détecter, anticiper et accompagner ces évolutions et veiller à l'optimisation des réglementations qui sont d'application au sein de nos domaines d'activités. Nous sommes attentifs à la cohérence de la politique pour l'ensemble du territoire de notre pays.

### Nos ambitions sont :

- (Tous) (DE P&O) être une organisation responsable et apprenante vis-à-vis de nos tâches et missions ;
- (Tous) assurer le suivi permanent des évolutions dans notre domaine de travail ;
- (Tous) maintenir notre expertise à niveau et poursuivre sa professionnalisation ;
- (Tous) être attentif à l'optimisation/la rationalisation de la réglementation ;
- (Tous) être un partenaire loyal des responsables politiques ;
- (Tous) exercer une fonction d'alerte dans le domaine des évolutions sociétales qui requièrent une intervention ou une mesure ;
- (Tous) veiller à la cohérence de la politique.

## Objectif stratégique 3

Une régulation optimale, en prêtant attention à la conformité et la qualité ; adopter une approche vis-à-vis des abus

Nous veillons proactivement à l'application correcte de la législation et la réglementation au sein des domaines qui relèvent de nos compétences, luttons contre les abus et l'utilisation injustifiée des procédures d'asile mais plus généralement, veillons à une saine régulation des secteurs réglementés. Dans le cadre de certaines missions, la tâche qui nous est confiée est l'organisation d'inspections et de contrôles. C'est notamment le cas pour la sécurité privée et la sécurité lors de certaines compétitions sportives.

Nous ne considérons pas cet objectif stratégique comme une simple mission répressive mais nous attachons également de l'importance à l'information, la sensibilisation et la responsabilisation de tous les acteurs :

- Le citoyen (par ex, dans le cadre de la sécurité en matière de football ou en matière de sécurité privée) ;
- les entreprises (par ex, dans le cadre de la sécurité privée) ;
- les zones de secours (par ex, dans le cadre de l'inspection des services d'incendie).

Nous veillons à ce que les contrevenants soient appréhendés rapidement et légitimement.

Nos ambitions sont :

- (DGSP) optimiser nos contrôles et inspections, notamment par une planification adéquate tant de leur réalisation que des moyens adéquats requis ;
- (DGSP) accorder une attention spécifique au bien-être et à la sécurité des inspecteurs sur le terrain ;
- (DGSP) assurer une réaction rapide et adéquate aux infractions constatées ;
- (DGSP) assurer un rapportage fréquent des résultats des contrôles et inspections comme base d'une évaluation et d'une éventuelle adaptation de la politique ;
- (DGSP) développer une approche permettant la recherche et la gestion actives des abus.

Objectif stratégique 4

Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants

Nous voyons l'utilisation optimale et innovante de la technologie et des outils numériques comme un levier essentiel d'une prestation de services optimale et la réalisation de la simplification administrative. Nous ne voyons pas cela comme un objectif en soi mais bien comme un outil qui offre des solutions à des besoins sociétaux. Dans ce sens, l'introduction de nouvelles technologies doit permettre une plus-value sociétale. Le résultat peut conduire à une amélioration fondamentale de la convivialité pour le citoyen. Cela peut également permettre d'améliorer l'efficacité de notre fonctionnement interne, ce qui contribue également à la qualité de notre prestation de services. Enfin, il peut s'agir de l'introduction d'un nouveau produit ou service qui répond mieux aux besoins/attentes du citoyen et de la société.

Nos ambitions sont :

- (DGISD) développer une culture numérique et orientée vers l'innovation ;
- (Tous) en particulier (DGISD) (DGIAC) assurer un suivi actif de produits et services innovants pouvant améliorer notre prestation de services ;

- (DGSP) assurer un engagement digital et adapté comme levier d'une optimisation ciblée de la sécurité et la prévention ;
- (DGIAC) (DGIAD) être un acteur dynamique de l'application d'innovations qui peuvent répondre aux attentes du citoyen ou d'une évolution sociétale ;
- (Tous) être attentif au principe « only once » (nous réutilisons au maximum les données que le citoyen a déjà mises à la disposition des autorités) ;
- (Tous) sensibiliser nos collaborateurs au respect du RGPD et à une utilisation correcte des données à caractère personnel.

### Objectif stratégique 5

#### Être un partenaire stable, développer de nouveaux accords de coopération

Nous réalisons nos missions en collaboration avec nos partenaires tant des secteurs publics et semi-publics que du secteur privé. Nous voulons les impliquer dans la préparation et le développement de la politique relative à leur domaine d'activité et nous jouons un rôle de facilitateur et coordinateur. Nous avons des partenariats à tous les niveaux : multidisciplinaire, interdépartemental, interfédéral et international.

Nous nous définissons comme un partenaire fiable et proactif qui crée des conditions favorables à une bonne collaboration professionnelle entre tous les acteurs concernés. Nous nous chargeons de la coordination nécessaire et nous associons et soutenons nos partenaires si nécessaire. Notre approche se base essentiellement sur une confiance réciproque et une circulation optimale de l'information. On part toujours de la spécificité et de la particularité de chaque partenaire et les partenariats mènent toujours à un succès réciproque et un win/win. Un dialogue constructif est le fil rouge d'une collaboration et nous sommes le garant d'une exécution fidèle des accords conclus.

La conclusion de partenariats stratégiques implique que le SPF Intérieur soit lui aussi un partenaire stratégique.

Nous considérons les gouverneurs comme des partenaires privilégiés. Ils sont à l'intersection de différents niveaux de gouvernement : le niveau local, régional et fédéral. Nous veillons à développer davantage les synergies entre ces différents niveaux, là cela est possible et conformément à l'objectif 1, et prenons en compte le contexte spécifique.

#### Nos ambitions sont :

- (Tous) renforcer les partenariats existants en se définissant systématiquement comme un partenaire fiable, proactif ;
- (Tous) chercher activement de nouveaux partenariats stratégiques ;
- (Tous) être attentif à la satisfaction de nos partenaires.

### Objectif stratégique 6

#### Implication/présence à des fora européens et internationaux

Nos missions ne s'arrêtent pas aux frontières du pays. La réglementation européenne a une grande influence sur notre fonctionnement et nos missions au quotidien. Nous nous organisons afin de peser

un maximum dans le processus de décision lié, nous assurons de la bonne application de cette réglementation et nous veillons à faire entendre la voix belge lors de fora internationaux. Nous effectuons ces missions avec nos partenaires, avec lesquels nous nous concertons intensivement et collaborons afin de parvenir à un point de vue belge commun. Nous participons à des missions internationales, par exemple dans le cadre de la sécurité civile et nous veillons ainsi à ce que la Belgique puisse tenir ses engagements.

Nos ambitions sont :

- (SAIOD) (Tous) apporter un soutien professionnel à la Ministre et au Secrétaire d'Etat ;
- (SAIOD) (Tous) défendre activement et faire adopter les intérêts belges lors de fora européens et internationaux ;
- (Tous) peser sur le processus décisionnel européen ;
- (Tous) garantir une exécution correcte des engagements européens/internationaux de la Belgique ;
- (SAIOD) (Tous) conclure/renforcer des partenariats bilatéraux, européens et internationaux ;
- (SAIOD) (Tous) investir activement dans la présidence belge de l'UE en 2024.

Objectif stratégique 7

Exploiter les informations de manière correcte et fiable en vue d'actions et de décisions 'data driven'

Nos actions et décisions se fondent sur des informations correctes et fiables. Cela donne lieu à des décisions et actions ciblées, exhaustives, adéquates et plus efficaces. Les choix que nous faisons sont toujours réfléchis et ont pour point de départ des faits et informations clairs. Cette manière de travailler garantit des services professionnels supérieurs aux clients.

Un fonctionnement 'data driven' requiert d'investir dans les bons outils et connaissances. Mais cela requiert également de continuer à améliorer l'accessibilité des informations et de miser sur une analyse structurée et efficace des données.

Nous devons veiller à avoir une stratégie à l'égard de la « surcharge » d'informations, ce qui doit nous permettre de distinguer les informations essentielles des informations moins pertinentes.

Nous sommes conscients qu'un fonctionnement 'data driven' implique de relever des défis en termes de sécurité de nos données et de respect de la vie privée du citoyen conformément au RGPD.

Nos ambitions sont :

- (DGIAC, DGISD, NCCN) développer une technologie et des connaissances appropriées (en fonction du stockage des données et d'une circulation croissante des informations) ;
- (DGIAC, DGISD, NCCN) ouvrir l'accès à de nouvelles données et augmenter la qualité de celles-ci ;
- (Tous) faciliter la circulation interne des données, définir des rôles et responsabilités ;
- (Tous) accorder une attention toujours plus grande au RGPD.

## Objectif stratégique 8

Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable

### *Un employeur attractif*

Le bien-être de nos collaborateurs est au cœur de nos préoccupations. Nous voulons qu'ils se sentent bien dans leur fonction et fassent le maximum pour développer l'organisation du travail de manière aussi optimale que possible. Nous visons ici l'équipement, un lieu de travail adapté, les nouvelles manières de travailler, la mobilité durable, etc.

Nous tendons vers un équilibre harmonieux entre la situation personnelle de nos collaborateurs (compétences, santé, valeurs et aspirations) et la situation de travail (les conditions de travail dans tous les sens du terme, le contenu de la fonction et les relations avec les collègues et la direction), et ce, au sein d'une structure claire et d'une culture d'entreprise motivante). Nous considérons qu'un leadership correct est un levier permettant d'atteindre cet équilibre.

### *Une organisation qui anticipe l'avenir*

La transformation et l'innovation technologiques et numériques auxquelles notre organisation devra réagir dans les années à venir rendent nécessaire l'accélération de l'apprentissage de nouvelles compétences, le recyclage/la mise à niveau des employés en temps opportun et l'intensification de la coopération avec nos partenaires. À cette fin, un plan stratégique de recrutement et une politique intelligente en matière de RH seront mis en œuvre, ce qui peut être le moteur de l'adaptation accélérée de notre organisation aux évolutions technologiques.

### *Une organisation ouverte et apprenante*

Afin de nous adapter au contexte évoluant rapidement dans lequel nous exerçons des missions d'importance cruciale ou même, de le devancer, nous veillons à maintenir l'expertise à la pointe, à créer de l'expertise là où elle n'a pu être trouvée.

Pour maintenir la motivation et rester un employeur attractif, nous instaurons une culture de feedback permanent et veillons tant au développement personnel qu'au développement technique des membres du personnel. Nous misons sur un encadrement des collaborateurs par un leadership fort et humain, en cohérence avec la vision fédérale sur le leadership.

Une organisation apprenante mise sur l'employabilité durable de ses membres ; si nous voulons rester une organisation de référence et une organisation attractive, nous devons nous donner les moyens de l'employabilité de nos membres : nous devons leur permettre de mettre leur potentiel, de manière durable, adaptative et innovante, à la disposition de l'organisation. Chaque collaborateur doit être encouragé à faire usage de ses possibilités de développement personnel et technique.

Nous voulons être une organisation ouverte dans laquelle chacun trouve du sens et est conscient de son rôle dans les objectifs généraux, dans laquelle chacun connaît ses droits et obligations ; une organisation dans laquelle chacun respecte l'autre dans ses différences et investit dans une communication efficace et correcte.

### *Une organisation avec une gestion facilitaire optimale*

La gestion facilitaire occupe une place importante au sein de notre organisation. Elle contribue grandement au bien-être et à la satisfaction de nos collaborateurs. Le but est de toujours pouvoir offrir un environnement de travail sain, sûr et durable à tous les collaborateurs.

Le développement de la gestion des systèmes d'information est une étape essentielle de l'optimisation des résultats de la gestion facilitaire. Un défi particulier porte sur la gestion des activités ayant un impact élevé sur le plan de la durabilité : bâtiments, véhicules, entretien, achats (voir également ci-dessous)

### *Une organisation qui s'insère dans le développement durable*

Nous contribuons à la réalisation des engagements du gouvernement fédéral sur le plan de la politique climatique fédérale. Nous intégrons les mesures du gouvernement fédéral dans notre fonctionnement quotidien et sensibilisons nos collaborateurs au développement durable.

#### Nos ambitions sont :

- (DE P&O) veiller à une digitalisation intelligente des processus de travail et des processus transversaux (HR- et processus facilitaires) (digital by default et end to end), dans un environnement sûr, convivial et accessible à tous ;
- (DE P&O) placer le SPF Intérieur et sa diversité de mission sur le marché (du travail) ;
- (DE P&O) développer et encourager une politique de recrutement et de mobilité orientée organisation et marché ;
- (DE P&O) stimuler l'épanouissement, le développement personnel et la gestion des connaissances ;
- (Tous) placer le bien-être des collaborateurs au cœur des préoccupations ;
- (DE P&O) renforcer l'adhésion et l'implication de nos collaborateurs par une approche axée sur la prise en compte de leur expérience au travail (employee experience) ;
- (DE P&O) un environnement de travail sûr, agréable et sain, mise en œuvre des NWOW ;
- (DE P&O) travailler et se déplacer dans un environnement écologique et durable ;
- (DE P&O) contribuer (de manière collective et individuelle) à créer un cadre propice au déploiement des mesures gouvernementales visant le développement durable et la politique climatique.

#### Objectif stratégique 9

##### Une organisation performante

Nous travaillons avec des ressources limitées et nous devons sans cesse examiner et améliorer les performances de notre fonctionnement. Pour toute action, se pose la question de la proportionnalité de l'investissement de nos ressources par rapport aux résultats attendus. Malgré la numérisation, les procédures peuvent être améliorées en rationalisant les étapes qui contribuent moins voire pas du tout au résultat final.

Nous devons en outre mener une réflexion critique sur le meilleur niveau d'exercice de certaines attributions ou responsabilités dans le cadre de procédures transversales. Nous voulons renforcer les



services d'appui afin que les directions générales puissent plus se concentrer sur leurs propres tâches. Il y a lieu d'examiner, procédure par procédure, le niveau auquel la gestion doit de préférence se faire, en fonction des besoins des directions générales et en tenant compte de la nécessité de cohérence.

Il est également essentiel d'insuffler une dynamique de gestion prévisionnelle. Sous l'impulsion de la Direction d'encadrement BCG, la gestion budgétaire du département devra évoluer d'une logique de suivi de l'utilisation des moyens à une logique de résultats. A cet effet, le développement d'un système d'analyse des coûts permettra d'alimenter un dialogue de gestion au sein de notre SPF et également avec nos partenaires externes. En outre, vu la diminution des moyens mis à disposition, la politique des achats du SPF devra fournir une vue claire et globale de quoi acheter (planifications des besoins et plan des achats) et comment l'acheter (simplifier et digitaliser d'avantage le processus des achats, mettre en commun les expertises en matière d'achat et de marché public, etc.).

La performance n'est pas possible sans une vision claire des risques qui peuvent menacer la réalisation de ces objectifs. Il est important que nos collaborateurs aient conscience de ces risques et puissent en outre saisir les opportunités présentes. Il ne faut pas non plus perdre de vue les risques pour la continuité. Ils sont le fondement de nos procédures de continuité de l'entreprise.

#### Nos ambitions sont :

- (DE P&O) identifier et documenter toutes les procédures (un catalogue des procédures) ;
- (DE P&O) optimiser les procédures en fonction de leur efficacité et efficacité, associées à une numérisation ;
- (Cellule Corporate) sensibiliser les collaborateurs à l'importance d'une bonne gestion des risques ;
- (DE BCG) développer un système d'information de gestion budgétaire et financière permettant le pilotage de l'organisation (tableaux de bord, comptabilité de gestion, contrôle interne financier, gestion prévisionnelle) ;
- (DE BCG) mieux acheter : mise en œuvre d'un plan des achats ; mettre en commun les expertises en matière d'achat et de marché public ; simplifier et digitaliser les procédures d'achat.

#### Objectif stratégique 10

##### **Une nouvelle gouvernance, organisation et architecture ICT**

L'ICT est un fondement essentiel d'une organisation performante. Nous souhaitons mettre en œuvre un tout nouveau modèle de gouvernance et d'organisation pour les services ICT, associé à une architecture ICT permettant de fournir des services de manière optimale.

Dans cette transformation, une attention spéciale est accordée à l'équipement informatique du lieu de travail, la politique d'innovation numérique et l'instauration du niveau le plus élevé en termes de sécurité de l'information. L'instauration, structurée, d'une politique d'innovation numérique fait l'objet d'une attention spéciale.

Il est également essentiel de soutenir et renforcer nos équipes dans cette transition afin de leur permettre de remplir leurs missions avec sérénité et efficacité.

#### Nos ambitions sont :

- (DGISD) (DGIAC) préparer et mettre en œuvre un nouveau modèle organisationnel pour l'ICT et définir une stratégie ICT modernisée ;
- (DGISD) assurer une sécurité digitale harmonisée et optimisée ;
- (DGISD) tendre vers les plus hauts standards qualité possibles afin de garantir un outil performant à chaque collaborateur ;
- (DGISD) développer l'innovation informatique et la créativité au service (des missions) du département.

Voir également les ambitions de digitalisation et de numérisation sous-tendus par les objectifs 4 et 8

#### Objectif stratégique 11

##### **Une stratégie de communication qui renforce IBZ**

La stratégie de communication interne et externe a pour objectif principal de renforcer la cohérence et l'image du SPF Intérieur. Un SPF fort a besoin d'entités fortes. Si plusieurs directions générales ou services du SPF (le Registre national, le NCCN, les pompiers, la Protection civile, l'Office des Etrangers, le 112...) ont acquis une certaine notoriété, la définition de la stratégie de communication et sa mise en œuvre participeront à une plus grande cohésion, un branding plus attractif et à meilleur positionnement du SPF Intérieur, en tant que référent en matière de sécurité, de politique migratoire, de gestion des données d'identité. Le style maison est un élément important de notre identité et, en étroite consultation avec la Ministre et le Secrétaire d'État, nous veillerons à ce que ce style maison soit mis en œuvre de manière consistante.

#### Nos ambitions sont :

- (Infocom) Définir une stratégie plus claire de communication externe ;
- (Infocom) développer et appuyer une image forte IBZ portée par l'ensemble du département ;
- (Infocom) uniformiser les outils et moyens de communication tant interne qu'externe, en assurer l'accessibilité et garantir le respect des normes européennes de respect de la vie privée ;
- (Infocom) redéployer l'intranet comme une base documentaire commune, mieux structurée et accessible à tout le personnel, un moteur de la gestion et du transfert des connaissances au sein de l'organisation, une source d'information permettant une meilleure compréhension des enjeux et un outil coopératif de développement de l'intelligence collective ;
- (Infocom) faciliter les échanges entre les groupes spécialisés des communicateurs et du réseau Innovation et digitalisation par l'organisation de réunions et la diffusion des expertises internes ;
- (Infocom) (SE P&O) rapprocher le personnel via une communication transversale plus transparente des missions de chacune des directions afin d'estomper le sentiment « d'îles » entre les directions générales ;
- (Infocom) favoriser le feedback de la part de nos collaborateurs pour recueillir les quick wins les plus susceptibles d'améliorer leur travail quotidien ;
- (Infocom) systématiser la mesure des actions de communications via des outils de monitoring et reporting standardisés et améliorer en continu leur qualité ;

- (Infocom) communiquer à propos de nos missions vers la population d'une façon claire, transparente et adaptée au média utilisé, tenant compte des modifications sociétales quant à la consommation d'information.

### **6.3. Les objectifs stratégiques liés à nos missions de base**

Outre les objectifs stratégiques transversaux susmentionnés, nous avons défini un certain nombre d'objectifs stratégiques pour les missions de base dans nos 4 domaines de compétences. Le point de départ de la réflexion est la liste des priorités stratégiques définies dans les déclarations de politique générale de la Ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique et du Secrétaire d'État à l'Asile et la Migration.

#### **Domaine 1 - la sécurité du citoyen, la société, en particulier son développement démocratique et la protection du patrimoine privé et public ;**

##### **Objectif stratégique 12**

Un partenaire actif au niveau local (administrations locales, zones de secours et de police, etc.)  
DGSC, DGSP, DGIAC, NCCN

Offrir au citoyen un environnement sûr est une priorité de la politique locale de sécurité. Depuis le SPF Intérieur, nous soutenons au maximum le niveau local afin de pouvoir réaliser cet objectif. Nous voyons les administrations locales comme un partenaire essentiel et nous leur proposons les moyens et les outils à des fins de renforcement d'une politique locale de sécurité décisive. Nous donnons les impulsions financières nécessaires pour le développement de projets innovants et un soutien juridique qui doivent permettre au niveau local d'intervenir efficacement contre toutes sortes de nuisances. Nous faisons référence à la législation SAC et l'approche administrative de la criminalité organisée.

Dans le prolongement de la politique d'impulsion, nous développons des actions de prévention afin d'améliorer la sécurité des citoyens et des entreprises. Il s'agit d'actions dans les domaines de la prévention des vols, nuisances et manque de civisme, la violence entre partenaires et la violence de genre, mais également la prévention du radicalisme violent et du terrorisme, la prévention des crimes de haine et la prévention de la drogue.

Nous apportons un soutien aux autorités locales au niveau de la gestion de crise. Il s'agit notamment de la mise à disposition de l'outil d'alerte Be-Alert, d'un soutien technique lors de l'élaboration de plans d'urgence locaux et d'une 'crisis support team' composée d'experts du Centre de Crise et d'autres acteurs de la gestion de crise, qui apportent leur soutien aux autorités locales dans le cadre de la gestion de crise. Des exercices réalistes et ciblés et des formations du personnel local sont prévus, par exemple sur la communication de crise. Les services fédéraux des gouverneurs veillent au coaching et au soutien des autorités locales. En ce qui concerne notre partenariat privilégié avec les gouverneurs (voir également l'objectif 5), il faut veiller à ce que les services fédéraux des gouverneurs disposent de ressources et d'outils suffisants pour leur permettre d'accomplir leurs tâches fédérales et d'être un partenaire actif des autorités locales.

### Objectif stratégique 13

Une société résiliente et des citoyens qui prennent leurs responsabilités pour leur sécurité  
DGSP, NCCN

La sécurité de la société et la résilience accrue des autorités, des citoyens et des entreprises constituent l'une des missions essentielles de notre SPF. Nous considérons la poursuite de la préparation de la société à une culture de risques effective comme un défi.

Un environnement sûr ne relève pas exclusivement des responsabilités des acteurs publics. Le citoyen joue aussi un rôle important et peut contribuer à la sécurité. Au SPF Intérieur, nous développons des actions, tout en voulant y sensibiliser les citoyens et les rendre résilients à l'égard de phénomènes de criminalité. Cette participation citoyenne a un effet positif sur les sentiments d'insécurité et les contacts plus nombreux avec les acteurs publics de la sécurité contribuent à renforcer la confiance du citoyen envers les autorités.

Nous voulons également permettre au citoyen d'être résilient à l'égard de risques sociétaux. Nous le stimulons à se préparer aux risques, nous voulons favoriser son autonomie et l'encourager à prendre ses responsabilités en termes d'aide aux concitoyens.

### Objectif stratégique 14

Risques sociétaux maîtrisés  
NCCN

Les risques sociétaux se développent en permanence et nous en assurons le suivi continu. L'objectif est d'éviter au maximum que des crises surviennent ou de réduire autant que possible leur impact sur la société. Nous professionnalisons systématiquement notre expertise sur le plan de l'identification et de l'analyse de risques afin que la planification d'urgence puisse être organisée de manière plus ciblée.

Une attention particulière est accordée aux menaces hybrides (telles que les cyberattaques, l'ingérence dans les procédures électorales, le terrorisme, la pression économique, etc.) qui requièrent une plus grande résilience de notre société. Dans les années à venir, nous nous concentrerons pleinement sur la digitalisation de l'échange d'informations entre les partenaires de la planification d'urgence et de la gestion de crise. Il est travaillé à un cadre réglementaire unique en matière de planification d'urgence et à une actualisation des plans d'urgence existants.

Un élément de cet objectif stratégique porte sur la garantie d'un niveau commun de sécurité et de protection pour les infrastructures critiques et les fournisseurs de services essentiels. Un autre élément comprend le traitement des données des passagers qui utilisent un transport de transport international pour voyager (BelPIU) – ce, dans le cadre de la lutte contre le terrorisme et la criminalité grave et organisée - et l'évolution de ce système vers un « National Travel Targeting Center » par l'intégration de BelENU et de la « European Travel Information Authentication System » (ETIAS) unit belge.

### Objectif stratégique 15

#### Métiers et fonctions de sécurité présentant une grande complémentarité

DGSP

La politique de sécurité est renforcée par un rôle clair et une délimitation des tâches des différents acteurs dans le domaine de la sécurité, tels que les sociétés de surveillance privées, les gardiens de la paix, les stewards de football, etc. Veiller à l'encadrement optimal des métiers et fonctions de la sécurité est une mission essentielle du SPF Intérieur, de sorte que leur implication est complémentaire à celle des services de sécurité et de police, et est également un renfort.

Spécifiquement en ce qui concerne les fonctions de surveillance non policières (comme les gardiens de la paix, les stewards, les agents de gardiennage, etc.), le SPF Intérieur contrôle la qualité du screening et de la formation. Des contrôles opérationnels ciblés sont réalisés à des fins de répression des infractions à la loi réglementant la sécurité privée et particulière. Au niveau de la sécurité lors des matchs de football, on veille à une application correcte de la loi football et à l'élaboration d'initiatives dans le domaine de « security, safety et service » lors des matchs de football et autres événements sportifs.

### Objectif stratégique 16

#### *Une aide rapide et efficace au citoyen en danger*

##### ***Gérer les situations de crise fédérales***

NCCN, DGSC

Le Centre de Crise national est l'épine dorsale de l'aide critique en cas de crises et de situations d'urgence au niveau national. Les gouverneurs et leurs services fédéraux remplissent ce rôle au niveau provincial. Nous agissons comme point de contact national et international pour toutes les alertes pouvant avoir un impact sur la sécurité de notre pays. Nous disposons de l'infrastructure, la technologie et l'expertise pour gérer les crises, en collaboration avec tous les acteurs concernés. Les événements et manifestations ayant des conséquences potentielles pour l'ordre public et la sécurité font l'objet d'un suivi et nous nous chargeons de la coordination des mesures de prévention et de protection pour les personnes et institutions.

Un projet d'amélioration crucial pour les années à venir concerne la mise en œuvre du programme Paragon dans le but d'organiser de manière digitalement intégrée le fonctionnement du NCCN et de ses partenaires au niveau de la planification d'urgence et de la gestion de crise.

##### ***Un traitement rapide et adéquat des appels d'urgence***

DGSC

Les centrales d'urgence 112 sont souvent le premier point de contact pour le citoyen, non seulement lorsque celui-ci est confronté à une situation d'urgence qui requiert une intervention médicale urgente ou l'intervention urgente des pompiers mais aussi pour des problèmes médicaux moins vitaux (1733) ou encore pour demander une intervention non urgente des pompiers (via le numéro 1722).

Ces centrales d'urgence 112 doivent être organisées de manière à pouvoir répondre rapidement à la demande d'aide du citoyen et dispatcher tout aussi rapidement les équipes de secours intervenantes. La technologie et l'architecture utilisées doivent permettre de fournir des services adéquats au citoyen dans toutes les circonstances. C'est pourquoi, la généralisation de l'architecture supraprovinciale des centrales d'urgence 112 se poursuit.

### ***Une Protection civile forte comme maillon de la chaîne de secours***

DGSC

Nous poursuivons la professionnalisation de la Protection civile en vue d'améliorer la qualité de la prestation de services aux partenaires et au citoyen et au bon déroulement général des opérations. Les aspects de cette professionnalisation consistent notamment à garantir un niveau élevé de compétences du personnel opérationnel, à recruter des profils spécifiques, tant pour le personnel professionnel que volontaire ; un positionnement au niveau multidisciplinaire, interdépartemental et international, être un partenaire fiable au sein des services de secours en cas de catastrophes.

### ***Soutenir au maximum les zones de secours***

DGSC

Les zones de secours sont un partenaire crucial pour le SPF Intérieur. Leur opérationnalité, la sécurité et le bien-être de leur personnel sont essentiels et nous leur apportons un soutien maximal pour accéder aux connaissances et à l'expertise dont ils disposent. Nous assurons une consultation et une coopération structurelles entre tous les acteurs impliqués dans le fonctionnement des zones de secours.

Nous nous chargeons d'apporter un soutien maximal aux zones de secours afin que le citoyen puisse compter sur une aide adéquate. Parmi les points d'attention, citons : des formations de qualité supérieure, un financement équilibré, l'actualisation potentielle des procédures opérationnelles, l'extension des synergies et la collaboration avec toutes les disciplines concernées et l'organisation de sessions "lessons learned" après des interventions, incidents ou exercices.

## **Domaine 2 - l'inscription et l'identification des personnes physiques**

### **Objectif stratégique 17**

DGIAC

Protéger au mieux l'identité, s'attaquer aux et lutter contre les abus frauduleux.

Garantir une sécurité élevée de la carte eID est un défi permanent compte tenu des évolutions technologiques rapides. Les technologies sous-jacentes sont régulièrement renouvelées, aussi bien sur le plan de la carte eID-même que sur le plan de la sécurité de la puce. Nous développons systématiquement les applications en ligne dans le cadre de l'accès à l'eGovernment et commençons à développer une identité « mobile » ou une identité sans preuve physique.

La fraude à l'identité mérite une attention particulière, car il s'agit d'une forme de criminalité qui permet d'initier ou faciliter d'autres infractions : immigration illégale, fraude financière, économique

et sociale, cybercriminalité et terrorisme. La prévention de ce type de fraude nécessite une approche intégrée de la prévention à la répression et requiert la coopération de tous les acteurs concernés (Intérieur, Affaires étrangères, Justice, Police fédérale, communes) au sein d'une *Task Force*.

### Objectif stratégique 18

DGIAC

#### **Intégrer et mettre à disposition des partenaires des sources uniques/authentiques**

Le SPF dispose de nombreuses informations, données et sources authentiques indispensables aux partenaires, et ce, notamment dans le cadre de l'élaboration et l'exécution de leur politique de sécurité, mais aussi dans le cadre des objectifs de simplification administrative poursuivis au niveau de l'ensemble des administrations fédérales. Ces données doivent pouvoir être mises à disposition de manière simplifiée et automatisée.

Le développement professionnel et les processus de modernisation de ces banques de données est dès lors une option stratégique qui sera réalisée via la poursuite des trajets de modernisation en cours et la mise à disposition des administrations clientes de nouveaux services ou fonctionnalités répondant à leurs besoins.

### **Domaine 3 - l'organisation des élections**

#### Objectif stratégique 19

DGIAC

#### **Des élections fiables et transparentes, encourager une forte participation aux opérations électorales**

Le droit de vote est un fondement de notre état de droit démocratique. Le SPF Intérieur garantit ce droit en organisant des élections et en veillant à ce qu'elles se déroulent calmement, de manière transparente et démocratique. Deux piliers sont importants à cet effet :

- D'une part, le processus électoral doit être organisé de manière optimale, les expériences des élections précédentes servant systématiquement de base pour ajuster et optimiser le processus. Un point d'attention particulier est la protection des systèmes électroniques contre la cybercriminalité et les menaces hybrides.
- D'autre part, l'importance des élections est mise en avant afin de maintenir un taux de participation élevé. Une attention particulière est accordée aux groupes vulnérables.

### **Domaine 4 - l'accès au territoire, le séjour et l'éloignement des étrangers**

#### Objectif stratégique 20

OE

#### ***Une collaboration poussée à différents niveaux***

Sur le plan international, le SPF Intérieur continue à renforcer son réseau avec les pays tiers. En règle générale, les accords de reprise sont renforcés et exécutés. Des efforts sont déployés pour assurer une

bonne gestion des flux migratoires et une transposition rapide des normes européennes. La migration sera vue comme une valeur ajoutée à cet égard.

Il est essentiel de rapporter de manière détaillée et transparente les chiffres de retour, entre autres. Afin de prévoir et de gérer efficacement les flux d'entrée et de sortie, la chaîne d'asile et d'accueil sera suivie et analysée dans son ensemble.

La collaboration avec les régions autour de la migration de travail et d'étude continuera à se renforcer. Les processus avec les communes seront précisés et simplifiés, notamment par la mise en place d'une plateforme d'échange d'informations sécurisée et structurée.

### Objectif stratégique 21

OE

Un cadre juridique clair, des processus optimisés et une approche orientée sur les personnes

Le nouveau Code de l'Asile et de la Migration doit apporter un cadre légal clair, tout en respectant le droit et les traités internationaux. Nous contribuons activement à l'élaboration d'un Code de l'Asile et de la Migration.

Il est investi dans une optimisation globale des processus. La poursuite du déploiement de la stratégie de numérisation "eMigration" permettra d'optimiser les processus fondamentaux par la numérisation lorsque cela est possible.

Une approche axée sur les personnes est essentielle. L'orientation des migrants sur notre territoire est renforcée afin de fournir des informations transparentes et complètes sur les possibilités d'asile, de séjour et de retour.

La détection des victimes est cruciale : les profils vulnérables, MENA, apatrides, migrants qui ont été réinstallés ou redéplacés... sont accompagnés au mieux. En outre, l'on mise sur un trajet de retour proactif et humain.

### Objectif stratégique 22

OE

Lutter contre les abus de procédures de migration et d'asile

Il est nécessaire de lutter contre l'usage abusif ou le mésusage des procédures de migration et d'asile ou des possibilités de recours, tout en respectant le droit de recours et les demandes multiples légitimes. À titre préventif, l'on veille à fournir les bonnes informations et travailler activement pour détecter les abus identifiés et y remédier.



## 6.4. Objectifs transversaux

La partie concernant la politique transversale sera coordonnée par le SPF BOSA en coopération avec le collège des Présidents. Étant donné que ces priorités ne sont pas encore définies, elles seront insérées ultérieurement dans un addendum.

## 6.5. Domaines de risques stratégiques

Les risques stratégiques que nous percevons se situent **dans les domaines suivants** (classement sans ordre de priorité) :

- Moyens budgétaires adéquats ;
- expertise et connaissances (condition de base pour pouvoir être un référent dans notre travail) ;
- attractivité sur le marché du travail : attention pour un environnement de travail positif, un leadership qui soutient, des possibilités de développement, sens du job... ;
- identification des clients, connaissance de leurs attentes et de leurs besoins, offre de services et produits qui correspondent à ces besoins ;
- processus efficaces, disposer d'aptitudes, de compétences et de ressources financières pour la numérisation des processus ;
- collaboration avec nos partenaires ;
- détection à temps des évolutions sociétales et technologiques ayant un impact sur notre fonctionnement, notre organisation et sur nos missions de base et notre plus-value sociétale ;
- sécurisation de l'architecture IT et sécurité des données ;
- une politique intégrale et globale de ressources humaines et facilitaires pour l'ensemble du SPF ;
- attribution cohérente des processus horizontaux ;
- branding IBZ ;
- flexibilité pour intervenir dans de nouveaux phénomènes, charge de travail accrue..., business continuity.

# Chapitre 7 – Nos moyens

## 7.1. Personnel

Directions et services	2022				2023				2024			
	M <sup>1</sup>	S	C	Total	M <sup>1</sup>	S	C	Total	M <sup>1</sup>	S	C	Total
Présidente du Comité de direction, secrétariat et support stratégique	1	3	1	5	1	3	1	5	1	3	1	5
B&B	1	20,33	6,78	28,1	1	20,33	6,78	28,1	1	20,33	6,78	28,1
ICT (ISD)	1	74,6	7	82,6	1	74,6	7	82,6	1	74,6	7	82,6
P&O	1	71,21	23,74	95,94	1	71,21	23,74	95,94	1	71,21	23,74	95,94
Services logistiques	0	40,5	12,95	53,45	0	40,5	12,95	53,45	0	40,5	12,95	53,45
Services de coordination	0	27,75	9,25	37	0	27,75	9,25	37	0	27,75	9,25	37
Centre national de crise	1	193,7	37,1	231,8	1	193,7	37,1	231,8	1	193,7	37,1	231,8
Identité et Affaires citoyennes	1	60,3	20,1	81,4	1	60,3	20,1	81,4	1	60,3	20,1	81,4
Identité et Affaires citoyennes - R.N. - services régionaux	0	8,8	3,5	12,3	0	8,8	3,5	12,3	0	8,8	3,5	12,3
Sécurité civile	1	82,32	8,4	91,72	1	82,32	8,4	91,72	1	82,32	8,4	91,72
Sécurité civile - unités opérationnelles	0	318,3	4	322,3	0	318,3	4	322,3	0	318,3	4	322,3
Office des étrangers	1	1.008,11	210,95	1.220,06	1	1.008,11	210,95	1.220,06	1	1.008,11	210,95	1.220,06
Office des étrangers - bureau T	0	137,9	29,6	167,5	0	137,9	29,6	167,5	0	137,9	29,6	167,5
Office des étrangers - centres fermés	0	867,23	152,8	1.020,03	0	867,23	152,8	1.020,03	0	867,23	152,8	1.020,03
Sécurité et prévention	1	137,35	45,87	184,21	1	137,35	45,87	184,21	1	137,35	45,87	184,21
Sécurité et prévention - communes côtières	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
Provinces	0	226,02	65,81	291,83	0	226,02	65,81	291,83	0	226,02	65,81	291,83
Service central de traduction allemande	0	13,65	4,55	18,2	0	13,65	4,55	18,2	0	13,65	4,55	18,2
Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides	0	362,33	169,57	531,9	0	362,33	169,57	531,9	0	362,33	169,57	531,9
Calltaking	0	21,8	3,5	25,3	0	21,8	3,5	25,3	0	21,8	3,5	25,3
Calltaking - centrales d'urgences	0	782,77	50,6	833,37	0	816,77	50,6	867,37	0	816,77	50,6	867,37
Conseil du Contentieux des étrangers	0	287,2	58,2	345,4	0	287,2	58,2	345,4	0	287,2	58,2	345,4
Organe de coordination et d'analyse de la menace	0	31,9	2	33,9	0	31,9	2	33,9	0	31,9	2	33,9
Gestion Fonds européens	0	14	9	23	0	14	9	23	0	14	9	23
eID	0	74,03	24,68	98,7	0	74,03	24,68	98,7	0	74,03	24,68	98,7
eID - services régionaux	0	15,6	4	19,6	0	15,6	4	19,6	0	15,6	4	19,6
eID - communes	0	62,37	0	62,37	0	62,37	0	62,37	0	62,37	0	62,37
	9	4.946,05	964,92	5.919,97	9	4.980,05	964,92	5.953,97	9	4.980,05	964,92	5.953,97

<sup>1</sup> au sens des arrêtés royaux du 29 octobre 2001 et du 2 octobre 2002

M : mandataires

S : statutaires

C : contractuels



## Budget Global

Les chiffres repris dans les tableaux ci-dessus sont basés sur les propositions budgétaires qui ont été introduites au Parlement en vue de l'approbation du budget 2022. Les chiffres à partir de 2022 tiennent donc compte des décisions du gouvernement lors du conclave budgétaire 2022. Notamment, les décisions sur les économies linéaires sont appliquées jusque 2024.

Le budget global du SPF Intérieur se compose des crédits de personnel, de fonctionnement et d'investissement ainsi que les transferts (subsidés ou dotations) qu'ils réalisent dans le cadre de leurs missions. De plus, le budget du SPF héberge une part importante de crédits qui ne sont pas directement liés à l'exécution des missions dont fait l'objet ce plan stratégique. Ces crédits « hébergés » représentent 52 % du budget total mis à disposition du SPF Intérieur. Soit ces crédits sont destinés à être transférés aux pouvoirs locaux et régionaux dans le cadre de la réforme de l'Etat (870 millions d'euros), soit ce sont les crédits de personnel et opérationnel d'instances indépendantes du SPF telles que Fedasil, le Conseil d'Etat, l'Inspection générale de la Police fédérale et de la police locale (AIG), la Commission permanente de Contrôle linguistique, la Commission d'accès aux documents administratifs, l'organisation de Coordination pour l'Analyse de la Menace (OCAM), la Commission Permanente de la Police Locale (CPPL), le Conseil de discipline de la Police fédérale et locale.

## Budget directement liés aux missions du SPF Intérieur

Ces crédits représentent donc 48 % des crédits inscrits au Budget du SPF Intérieur.

Les crédits de personnel sont scindés en deux enveloppes :

- l'enveloppe 1 finance le personnel des services et des directions générales sous la responsabilité de la Ministre de l'Intérieur,
- l'enveloppe 2 finance le personnel de l'Office des Etrangers, du Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA) et du Conseil Contentieux des Etrangers (CCE) sous la responsabilité du Secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration. Etant donné que le CGRA et le CCE sont des organes indépendants qui ne sont pas liés par ce plan stratégique, leurs crédits ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus.

Les crédits opérationnels sont présentés par direction générale.

Chaque direction dispose également de crédits pour des dotations ou des subsidés à des partenaires dans le cadre de la réalisation des missions essentielles. En 2022, ces transferts sont budgétés pour un montant total de 326,515 millions d'euros. Ce sont par exemple les dotations aux zones de secours et aux écoles du feu (194,216 millions), les subsidés aux pouvoirs locaux dans le cadre des plans actions subsidiés et des mesures gardiens de la paix (52 millions), les subventions à la S.A. ASTRID (59,6 millions)...

Le SPF Intérieur dispose aussi de fonds budgétaires (rubrique crédits variables) pour des dépenses spécifiques financées par des redevances d'un secteur professionnel particulier (les fonds « SEVESO », « Nucléaire », « Gardiennage » par exemple), des fonds européens (fonds « AMIF-ISF ») ou d'autres recettes.

En outre, 2 services administratifs à comptabilité autonome disposent de moyens propres afin d'exercer leurs missions :

- le service Carte d'identité électronique et Registre national qui est financé par le produit de la vente des différents types de cartes eID et par la rémunération sur les transactions du Registre national ;
- le service central de traduction en langue allemande : qui est financé en partie par une dotation et pour le solde par le produit des traductions facturées à ses clients.

Enfin, en plus des crédits inscrits au Budget général des dépenses du SPF Intérieur tel que détaillé ci-dessus, le SPF pourra également faire appel à une provision interdépartementale du SPF BOSA afin de financer des mesures dans le cadre de la politique d'asile et de migration et d'augmenter les dotations aux zones de Secours. De même, des moyens seront mis à disposition du Centre de Crise National et de l'Office des Etrangers dans le cadre du plan de relance européen afin de financer des projets d'investissements par l'intermédiaire d'un fonds budgétaire du SPF BOSA.

### 7.3. Plan de communication du lancement du plan stratégique

Ce plan de communication sera porté:

- par la Cellule Corporate et le service Infocom pour la communication globale IBZ, et
- par les communicateurs des directions générales pour ce qui concerne leur volet propre, en collaboration avec la Cellule Corporate et le service Infocom.

Cible	Groupe cible	Date	Messages	Canal	Matériel
Interne	Membres du personnel	Après signature	<u>Message principal</u> : le plan stratégique a été signé. Il porte sur les années 2022-2024. Il repose sur 5 priorités stratégiques. Ces priorités forment la trame sur laquelle s'articulent nos objectifs stratégiques, l'assise sur laquelle le SPF entend réaliser ses missions et concrétiser sa vision et les priorités de la Ministre. Elles sont déclinées en 11 objectifs stratégiques transversaux et 11 objectifs liés aux missions clefs du département. Les valeurs suivantes (...) le sous-tendent.	E-mail / Intranet	E-mail et animation / mise sur intranet
	Membres du personnel	Après signature	<u>Message secondaire</u> : prendre connaissance du plan stratégique 2022-2024 sur l'intranet  <u>Triptyque</u> : - mission-vision-valeurs - Objectifs stratégiques - Plan opérationnel	E-mail / Intranet	E-mail / Appui via IBZ Connect
	Middle management	Après signature	<u>Message secondaire</u> : le plan stratégique 2022-2024 est publié sur l'intranet. Veuillez souligner les objectifs en rapport avec le domaine d'activités de votre service.	E-mail et/ou réunion(s)	E-mail et support d'information
	Management team	**_**_****	<u>Message secondaire</u> : Voici le plan stratégique avec ses 22 objectifs stratégiques.	E-mail et/ou réunion(s)	E-mail et support d'information
Politiques	Cellules stratégiques de la Ministre et du Secrétaire d'Etat	**_**_****	Voici le projet du plan stratégique 2022-2024	Réunion(s) du Comité de direction	Proposition Plan stratégique + plan de communication
		Après signature	Le plan stratégique 2022-2024 signé par toutes les parties a été publié sur le site web et fait l'objet d'une communication à destination de tous les collaborateurs.	E-mail	Texte e-mail + liens site web
Syndicats	***	**_**_****	Le plan stratégique 2022-2024 a été signé par les ministre/secrétaire d'Etat et comporte 22 objectifs stratégiques ainsi que 5 valeurs centrales.	Réunion(s)	Supports d'information
IF	IF	Après signature	<u>Message principal</u> : le plan stratégique a été signé. Il porte sur les années 2022-2024. Il comporte 22 objectifs stratégiques à concrétiser dans le cadre de plans opérationnels annuels.	E-mail	Texte e-mail
Externe	Réseaux par DG	Après signature	<u>Message pour la publication</u> du plan stratégique 2022-2024.	E-mail et/ou réunion(s)	Réunion(s) / e-mail spécifique / informations aux partenaires privilégiés.

	Grand public	Après signature	<u>Message pour la publication</u> du plan stratégique 2022-2024.	Site Web / Réseaux sociaux	Mise en ligne du plan et de l'animation sur portail et réseaux sociaux IBZ
--	--------------	-----------------	---	----------------------------	--

## Chapitre 8 - Phases administratives

### 8.1. Aval du Comité de Direction

Le plan stratégique a été définitivement validé par le comité de direction du 17 décembre 2021.

### 8.2. Approbation de la Ministre

La Ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique a signé le présent plan stratégique le 17 mai 2022 à Bruxelles.

## Signatures

Signé à Bruxelles le 17 mai 2022,

Laura Szabo,  
Présidente du Comité de direction

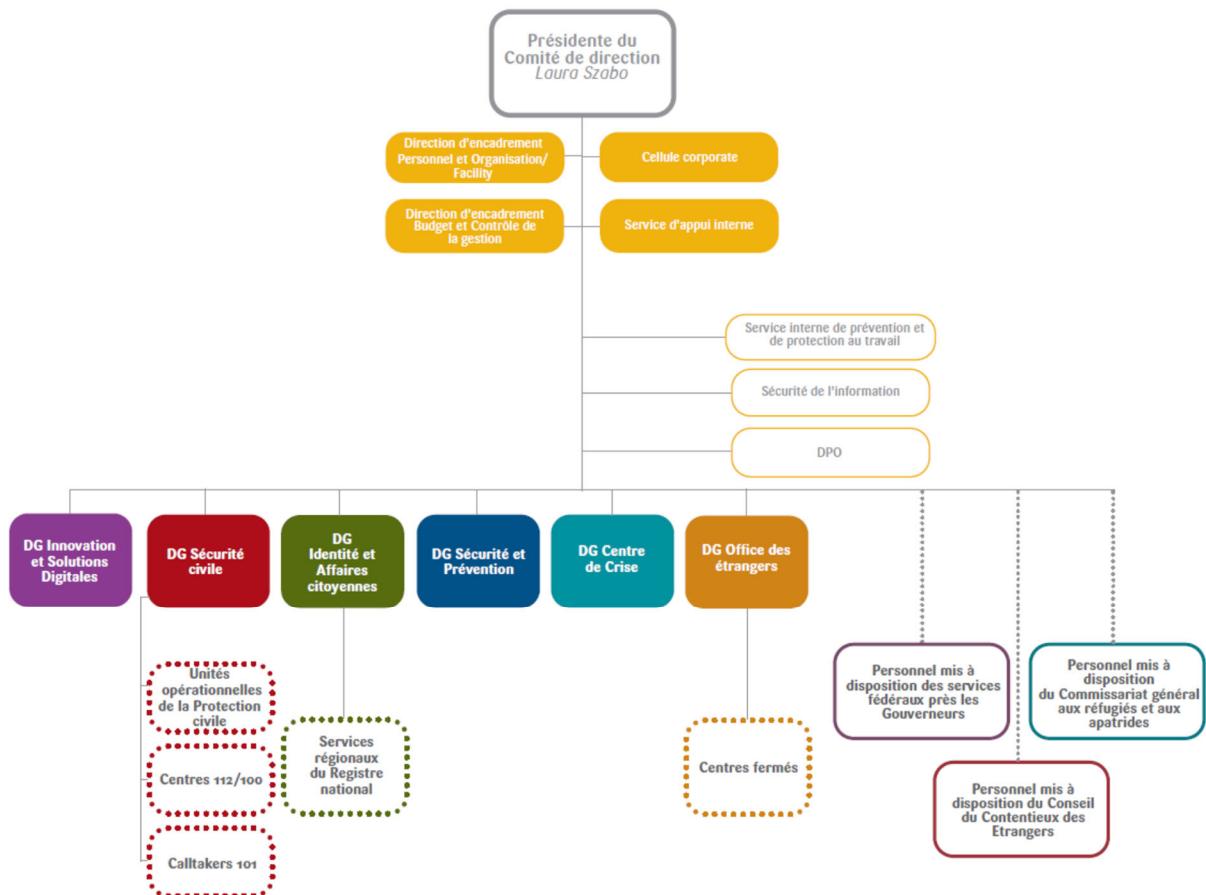
Annelies Verlinden,  
Ministre de l'Intérieur,  
des Réformes institutionnelles et du Renouveau  
démocratique

## **Relevé des annexes**

1. Organigramme et description des missions et compétences des différentes directions et services
2. Relevé des domaines de risques stratégiques



## Annexe 1. Structure du SPF Intérieur et description des missions et responsabilités : (document évolutif)



Afin de pouvoir accomplir ses missions dans les 4 domaines stratégiques, le SPF Intérieur dispose de **6 directions générales, de 2 directions d'encadrement et d'un certain nombre de services d'appui.**

La personne responsable en dernier ressort de la gestion et de l'organisation quotidiennes est **Mme Laura SZABO**, présidente du Comité de direction. Les 6 directions générales, 2 directions d'encadrement et services d'appui sont les suivants :

### **DIRECTION GÉNÉRALE SÉCURITÉ & PRÉVENTION**

La Direction générale Sécurité & Prévention œuvre à une société sûre grâce à sa connaissance et son expertise, son rôle de régulateur, sa contribution à la détermination, à l'évaluation et à l'exécution de la politique de sécurité, la coopération intense avec nombre de partenaires publics et privés, le soutien aux autorités locales et la sensibilisation des citoyens à la prise par eux-mêmes de mesures préventives afin d'accroître leur résilience.

Afin de remplir ses missions essentielles, la Direction générale Sécurité & Prévention aborde la politique de sécurité sous l'angle sociétal le plus large possible. La promotion de la sécurité des citoyens est toujours au centre de ses préoccupations.

Plus concrètement :

- La régulation du secteur de la sécurité privée et particulière et de la recherche privée, y compris l'application administrative de la réglementation ;
- l'élaboration, le développement et l'évaluation de la législation concernant la sécurité des matchs de football, ainsi que le contrôle et la sanction sur la base de cette législation et la prévention de la violence dans le football et d'autres comportements répréhensibles ;
- l'élaboration, le développement et l'évaluation de la législation relative aux gardiens de la paix, aux gardes champêtres particuliers, à l'approche administrative et à l'utilisation (non policière) de nouvelles technologies liées à la sécurité ;
- la fourniture d'avis dans le domaine de l'élaboration et du développement de la politique de sécurité globale fédérale ;
- le soutien des autorités administratives locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de sécurité locale ;
- la gestion de la réglementation spécifique concernant l'organisation policière ;
- la préparation des décisions ministérielles individuelles en matière d'affaires policières administrative, plus précisément : l'accès à la profession, la carrière, la nomination et les procédures de licenciement des officiers supérieurs ainsi que les procédures disciplinaires ;
- l'exercice de la tutelle administrative spécifique sur les décisions prises par les conseils de police et les conseils communaux en matière de police ;
- la gestion des litiges en matière de responsabilité civile entre la police fédérale et les citoyens et le traitement des demandes d'assistance judiciaire et d'indemnisation pour les dommages matériels des agents de la police fédérale.

#### **DIRECTION GÉNÉRALE SÉCURITÉ CIVILE**

La Direction générale Sécurité civile contribue à la sécurité et à la protection des citoyens et des biens en cas d'accident, de calamité ou de catastrophe.

Elle est garante à différents niveaux du bon fonctionnement des trois maillons (services opérationnels de secours/d'urgence) de la chaîne des secours :

- Les centrales d'urgence 112 qui traitent 24h/24 et 7j/7 les appels urgents des citoyens.
- Les zones de secours qui interviennent en première ligne pour porter secours à la population.
- La Protection civile qui apporte un renfort spécialisé, principalement, à l'action des pompiers, de la police et des autorités locales.

Les centrales d'urgence 112 et les unités de la Protection civile sont des services opérationnels de la Direction générale Sécurité civile. Les zones de secours, quant à elles, sont des entités locales disposant de leur propre personnalité juridique. Néanmoins, elles sont soumises aux dispositions de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile et à ses arrêtés d'exécution. Par ailleurs, la direction générale leur apporte également un soutien dans de nombreux domaines (financier, juridique, marchés publics, formations, etc.).

Plus concrètement, la Direction générale Sécurité civile assure :

- la direction opérationnelle et administrative des centrales d'urgence 112 (à l'exception de la centrale de Bruxelles), y compris la gestion et le développement des outils permettant aux

citoyens de demander une aide urgente ou non-urgente (le numéro d'urgence 112, l'app112 BE, le numéro 1722, etc.) ;

- la direction opérationnelle et administrative des unités de la Protection civile, en particulier la coordination des disciplines 1 (opérations de secours) et 4 (appui logistique) au niveau fédéral de la planification d'urgence et de la gestion de crise, ainsi que le développement de synergies avec les autres services impliqués dans le secours à la population (zones de secours, Police, Défense, etc.) ;
- pour ce qui concerne les zones de secours :
  - la fixation de leur organisation générale, de leurs missions et du statut de leurs membres opérationnels ;
  - l'exercice de la tutelle spécifique sur les décisions de leurs organes, ainsi que des inspections ;
  - la gestion des dotations fédérales et l'organisation d'une centrale d'achats ;
  - la coordination en matière de politique de formation et d'offre de formation des centres de formation pour la sécurité civile ;
- l'élaboration des règles générales relatives à la sécurité contre les incendies et l'attribution de dérogations aux normes de base en matière de prévention des incendies ;
- l'organisation de la participation de la Belgique à des missions internationales, dans le cadre de B-FAST et du Mécanisme européen de protection civile.

#### **DIRECTION GÉNÉRALE CENTRE DE CRISE NATIONAL**

Le Centre de Crise National (NCCN) est une organisation multidisciplinaire, interdépartementale, interfédérale et orientée à l'international qui bénéficie d'une position centrale pour répondre aux défis sociétaux, offrir un soutien stratégique à tous ses partenaires, et ce, en synergie avec les acteurs de la sécurité. Il dispose d'une infrastructure performante et appropriée pour faire face aux crises, quelles que soient leur nature et leur importance.

Le NCCN se veut être un partenaire aussi fiable que neutre pour les autorités, les services de sécurité, les disciplines et les administrations. Son objectif est de renforcer la sécurité et la résilience de notre pays, à travers les missions suivantes :

##### **1. Assurer une vigilance active**

En tant que **point de contact national et international pour les alertes**, le NCCN collecte et analyse 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 toutes les informations pouvant avoir un impact sur la sécurité de notre pays et diffuse ces informations aux autorités compétentes afin qu'elles puissent réagir rapidement et correctement si nécessaire. Le NCCN offre son infrastructure et son expertise pour gérer les incidents interdépartementaux et coordonner les urgences au niveau national. Le NCCN peut également mettre rapidement à disposition du personnel et des ressources pour préparer des décisions urgentes.

Le NCCN coordonne également **la sécurité des événements et la protection des personnes et des institutions** en Belgique. En collaboration avec l'ensemble des autorités et services belges et européens, le NCCN suit, chaque année, le déroulement de plus de 1000 événements ou manifestations aux publics très éclectiques. Ces événements sont susceptibles d'impacter l'ordre public et la sécurité de la population. En ce qui concerne la protection des personnes et des institutions, le NCCN propose au/à la Ministre de l'Intérieur les mesures de précaution et/ou de protection appropriées, sur base du statut d'une personne et/ou de l'analyse de la menace.

## **2. Accroître la résilience de notre société**

Le NCCN élabore une stratégie globale visant à accroître la résilience de notre société. Un premier volet de cette stratégie est **l'élaboration d'une méthodologie d'analyse des risques nationaux et opérationnels**. Par le biais d'une évaluation des risques à grande échelle, le NCCN veut identifier et évaluer de manière structurée et scientifiquement correcte les plus grands risques auxquels la Belgique peut être exposée [le BNRA, Belgian National Risk Assessment (BNRA)].

Un deuxième volet de la stratégie du NCCN visant à accroître la résilience de la société consiste à **mettre en place des campagnes d'information préventives sur les risques en Belgique**. Le NCCN mène annuellement des campagnes d'information nationales afin d'améliorer les connaissances sur les risques en Belgique et les bons réflexes en cas d'urgence.

Un troisième élément de cette stratégie est la **coordination de la sécurité et de la protection des infrastructures critiques**. En collaboration avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), le NCCN veille également à la sécurité et à la protection des fournisseurs de services essentiels. Ainsi, le NCCN est le point de contact belge pour le programme européen de protection des infrastructures critiques (EPCIP), conseille les autorités sectorielles et, en fonction de l'évaluation de la menace, prend des mesures de protection externes en collaboration avec ses partenaires (police, OCAM et services de renseignement).

Un dernier élément de la stratégie visant à accroître la résilience de la société consiste à **contribuer à la sécurité des transports**. Le NCCN contribue à la sûreté des transports (chemins de fer, installations portuaires, zones de chargement et de déchargement et sûreté maritime) en étroite collaboration avec les partenaires concernés. *Cette coopération trouve son origine dans les missions du NCCN qui consistent notamment à maintenir l'ordre public et à coordonner les mesures de sécurité contre les menaces terroristes.*

## **3. Organiser la planification d'urgence et la gestion de crise au niveau national**

Le NCCN est responsable de l'organisation et de la coordination des plans d'urgence et de la gestion de crise au niveau national. Pour réaliser cela, le NCCN doit disposer d'une infrastructure, d'un personnel et de procédures performants, adaptés et adéquats.

En ce qui concerne la **planification d'urgence**, il existe un plan général d'urgence et d'intervention et plusieurs plans particuliers au niveau national. Le plan général d'urgence décrit les grands principes de la coordination et de la gestion d'une situation d'urgence au niveau national. Pour certains risques particuliers, des dispositions supplémentaires sont nécessaires. Il s'agit d'ajouts ou de déviations par rapport au plan d'urgence général, qui garantissent une meilleure réponse à ce risque. Ces dispositions sont définies dans un plan particulier d'urgence national (par exemple : cyberplan d'urgence, plan d'urgence nucléaire et radiologique, etc.).

Le NCCN apporte également son soutien au niveau local dans le domaine de la planification d'urgence. Par exemple, le NCCN organise des formations et des exercices Seveso pour les autorités locales, partage les contacts nécessaires avec des experts et offre un soutien pour la communication et la gestion de crise au sein du comité de coordination/CP-Ops.

Depuis 2018, il existe également un centre d'expertise CBRNe au sein du NCCN. Il aide les partenaires à rendre opérationnels les plans d'urgence CBRNe, offre un soutien dans la gestion des crises et contribue à la formation des services d'intervention.

Le NCCN est également responsable de l'organisation et de la coordination de **la gestion de crise** au niveau national. Lorsque le ou la ministre de l'Intérieur déclare une phase fédérale, le Centre de crise a de nombreuses tâches à remplir, à savoir :

- notifier les partenaires afin d'activer les procédures de gestion de crise ;
- coordonner les différentes cellules de crise (assurer et superviser le flux d'informations, fournir des conseils juridiques, élaborer des analyses de risques ad hoc, coordonner la communication de crise, fournir un soutien logistique, etc.) ;
- superviser les mesures de suivi et de rétablissement post-crise.

#### **4. Traiter les données des voyages (National Travel Targeting Center=BelPIU+BelENU)**

L'Unité belge d'Information des Passagers (UIP), aussi nommée BelPIU (ou Belgian Passenger Information Unit) évolue vers un 'national travel targeting center' (NTTC) suite à, entre autres, l'intégration de l'unité ETIAS belge au sein de cette coupole à côté du BelPIU, ainsi qu'un suivi renforcé des projets IT. Le BelPIU, conformément à la Directive européenne, **collecte, traite et stocke les données des passagers voyageant par transport international (API et PNR)**. Il est chargée d'analyser les données des passagers dans le cadre de la lutte contre le terrorisme et la criminalité grave et organisée (trafic de drogues, trafic d'êtres humains, trafic d'enfants, cybercriminalité, contrefaçon, viol, espionnage industriel, etc.). À cette fin, le BelPIU travaille en étroite collaboration avec le secteur aérien. Les données relatives aux passagers arrivent dans la base de données BelPIU 48 heures avant chaque vol mais également au moment de l'embarquement, grâce à une connexion avec les transporteurs concernés et à un processus d'implémentation établi en coopération avec le secteur. Ces données sont analysées en temps réel par l'équipe opérationnelle de l'UIP, après avoir été confrontées à des critères préalablement définis et aux bases de données des services compétents. Des recherches ciblées peuvent être effectuées à la demande des autorités compétentes.

En outre l'unité nationale ETIAS, BelENU (European Travel Information Authentication System) sera établi au sein de cette coupole NTTC avec le même structure de gestion, conformément au Règlement EU ETIAS. Le BelENU traite tous les hits pour les voyageurs qui n'ont pas besoin d'un visa afin de voyager à l'espace Schengen et qui génèrent un hit vis-à-vis les banques de données européens et/ou des listes nationales.

#### **DIRECTION GÉNÉRALE IDENTITÉ ET AFFAIRES CITOYENNES**

La Direction générale Identité et Affaires citoyennes assure la gestion des données d'identité des personnes physiques (Registre national), la gestion et la délivrance des cartes d'identité (e-ID). Une de ses missions essentielles consiste également en la préparation et l'organisation des élections fédérales, régionales et européennes. Le service Protocole (Organisation des fêtes et cérémonies nationales, des honneurs et préséances) relève également de ses compétences.

Les *commissions indépendantes* suivantes fonctionnent au sein de la Direction générale Identité et Affaires citoyennes:

- *Commission permanente de contrôle linguistique* : un organisme consultatif créé par le législateur dans le but de veiller à l'application des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966.
- La *Commission d'accès aux et de réutilisation des documents administratifs* rend un avis sur les réclamations introduites par les citoyens contre le refus d'un service public de mettre des informations à disposition.
- La *Commission fédérale de recours pour l'accès aux informations environnementales* est une instance de recours et d'avis indépendante auquel un citoyen peut s'adresser lorsqu'il éprouve des difficultés à accéder à des informations environnementales ou à obtenir la correction d'informations environnementales le/la concernant.

Plus concrètement :

- la gestion du Registre National et des données d'identité des personnes physiques (citoyens qui résident sur le territoire belge ainsi que ressortissants belges résidant à l'étranger inscrits dans les Registres consulaires) ;
- la gestion opérationnelle de la Banque des actes de l'état civil ;
- la coordination des processus de production et de délivrance des cartes d'identité électroniques et des titres de séjour électroniques pour étrangers ;
- l'élaboration, le développement et l'application de la réglementation relative aux registres de la population, et des litiges en matière de résidence principale et de cartes d'identité ;
- l'organisation générale des élections, tant au niveau européen, fédéral que régional, et l'élaboration, le développement et le contrôle de l'application de la réglementation en la matière ;
- l'organisation des festivités et cérémonies fédérales, l'octroi de marques d'honneur, de rangs protocolaires et de distinctions honorifiques ;
- l'hébergement de 3 commissions indépendantes, la Commission permanente de contrôle linguistique, la Commission d'accès aux et de réutilisation des documents administratifs et la Commission fédérale de recours pour l'accès aux informations environnementales.

### **DIRECTION GÉNÉRALE OFFICE DES ÉTRANGERS**

La Direction générale Office des Étrangers est compétente pour la gestion de la politique des étrangers en matière d'accès, de séjour, d'établissement et d'éloignement.

Outre la Direction générale Office des Étrangers, les organismes indépendants suivants sont actifs dans le domaine de la politique des étrangers :

- *Le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides* : le CGRA a pour mission d'accorder une protection aux étrangers qui, en cas de retour dans leur pays d'origine, risquent de subir une persécution ou des atteintes graves.
- *Le Conseil du Contentieux des Étrangers* : Le CCE est une juridiction administrative, seule compétente pour connaître des recours introduits à l'encontre de décisions individuelles prises en application des lois sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers.

Plus concrètement :

- le traitement et le suivi des demandes d'accès et de séjour des étrangers ;
- l'enregistrement des demandes d'asile et l'application de la Convention de Dublin ;
- le traitement des demandes de séjour des personnes vulnérables, notamment les victimes de la traite des êtres humains et les mineurs non accompagnés ;
- Le contrôle de la migration illégale en organisant l'éloignement des personnes qui ne peuvent obtenir d'autorisation de séjour ;
- la gestion des centres fermés et des maisons FITT.

#### **DIRECTION GÉNÉRALE INNOVATION ET SOLUTIONS DIGITALES**

La Direction générale Innovation et Solutions digitales assure le développement et l'exécution d'une politique d'informatisation globale pour le département. Elle gère et appuie les réseaux généraux développés pour le département et fournit une assistance technique.

Plus concrètement :

- le soutien des processus informatiques ;
- la traduction des changements dans le domaine de la numérisation dans les processus ;
- l'identification des besoins numériques (en matière d'innovation et de transformation), la recherche de l'impact de l'innovation et de la transformation numériques, la gestion du développement des projets de transformation numérique, ainsi que la garantie de la « vigilance » technologique ;
- l'orientation dans la numérisation des processus existants ainsi que la contribution dans la remise en question et la redéfinition des prestations, des services et des produits ;
- la garantie de la disponibilité de tous les systèmes critiques 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

#### **DIRECTION D'ENCADREMENT PERSONNEL & ORGANISATION/FACILITY**

La Direction d'encadrement *P&O/Facility* coordonne la politique RH (plans de personnel, recrutements, gestion administrative du personnel, procédures de promotion et de discipline...) et pilote des projets dans le domaine du développement de l'organisation et des collaborateurs.

Plus concrètement :

- L'alimentation des bases de données du personnel avec des décisions qualitative et gestion de l'accès et exploitation des données des membres du personnel dans les banques de données du personnel ainsi que la gestion du classement du personnel ;
- le monitoring des processus et fonctions critiques et des budgets de personnel ;
- l'organisation et gestion des sélections/des promotions/de la mobilité ;
- la gestion et accompagnement des cycles d'évaluation selon la réglementation ;
- la gestion des dossiers disciplinaires et des litiges ;
- la gestion logistique des bâtiments ;
- le développement de systèmes et d'outils uniformes et innovants permettant la mise en place d'une politique facilitaire efficace ;
- la facilitation de l'organisation du flux de documents (courrier entrant et sortant et flux interne).

### **DIRECTION D'ENCADREMENT BUDGET ET CONTRÔLE DE LA GESTION**

Dans la politique globale de l'Administration fédérale, la Direction d'encadrement budget et contrôle de gestion (B&CG) définit une politique en matière de budget, d'achats et de contrôle de la gestion pour le SPF Intérieur afin de réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels.

Plus concrètement :

- La coordination et le soutien dans le domaine de l'élaboration du budget, de l'exécution des dépenses et la collecte des recettes ;
- la mise en œuvre du contrôle de gestion et des monitorings de gestion ;
- l'élaboration et exécution du système de contrôle interne financier ;
- la centralisation de toutes les données budgétaires, comptables et financières de l'ensemble du département et la production des comptes annuels du SPF. A ces fins, la direction B&CG est responsable du fonctionnement de FEDCOM, le système comptable unique informatisé et intégré, et elle apporte le soutien nécessaire à ses utilisateurs ;
- l'organisation de la politique d'achats au sein du SPF : la Direction d'encadrement B&CG prévoit la coordination du planning des besoins et des achats à long terme et fixe les priorités nécessaires en matière d'achats communs ;
- la fourniture d'expertise pour l'ensemble des marchés publics et avis sur les marchés publics conclus par les services du SPF ;
- la fourniture d'avis financiers, d'expertise budgétaire, de directives et de supports administratifs.

### **SERVICE D'APPUI INTERNE**

Le Service d'appui interne comprend tous les services (excepté les Direction d'encadrement P&O, B&CG et ICT) qui assurent un appui pour tous les membres du personnel et l'ensemble du SPF Intérieur. On y trouve également des collaborateurs qui assistent la présidente dans la coordination des dossiers qui concernent plus d'une direction. Le Service d'appui interne relève directement de l'autorité de la présidente et comprend les cellules suivantes :

- La cellule d'information et de communication ;
- le service juridique ;
- la cellule internationale en ce compris le point de contact belge du réseau européen des migrations (EMN) ;
- le service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) ;
- la gestion des fonds européens ;
- le service social ;
- le traitement des plaintes ;
- le service central de traduction et le service central de traduction allemande (CSTA).

### **CELLULE CORPORATE DE LA PRÉSIDENTE**

Les membres de cette cellule apportent un soutien direct à la Présidente sur des thèmes transversaux dans le cadre de la gouvernance (notamment la diversité, le gendermainstreaming, le handicap, la



pauvreté, le racisme, les valeurs fédérales, etc.). Ils assurent le suivi du plan stratégique et veillent à l'application uniforme des principes de bonne gouvernance et de la réglementation RGPD.

### **SERVICES FÉDÉRAUX DES GOUVERNEURS**

En leur qualité de commissaires du gouvernement fédéral dans les provinces, les gouverneurs se voient confier des missions visant à assurer l'exécution et l'application de la réglementation fédérale. Il s'agit d'un ensemble de tâches très variées, notamment dans les domaines suivants : sécurité civile et plans d'urgence, sécurité policière et ordre public, tutelle administrative spécifique sur le fonctionnement de la police locale, législation sur les armes, services d'incendie, traitement des dossiers en matière de calamités.

En vue de l'exécution de ces missions fédérales, le SPF Intérieur met 328 fonctionnaires à la disposition des gouverneurs et du Haut Fonctionnaire de l'Agglomération bruxelloise (au 1 septembre 2021)

## Annexe 2 – Domaines de risques stratégiques identifiés

<b>Domaine 1 - Moyens budgétaires adéquats</b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 9 : Une organisation performante
	5. Cybermenace croissante et utilisation grandissante des nouvelles technologies	Objectif stratégique 10 : Une nouvelle gouvernance, organisation et architecture ICT
	6. Marché du travail complexe/difficile	L'ensemble des missions et des services rendus au citoyen est également tributaire des moyens budgétaires mis à la disposition du département
	9. Des procédures administratives et budgétaires lourdes et complexes qui empêchent la mise en place de politiques efficaces	

<b>Expertise et connaissances (condition de base pour pouvoir être un référent dans notre travail)</b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 1 : Des services et produits à la mesure du citoyen
4. Frein à la mobilité interne lié au cadre rigide des sources de financement en personnel	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 2 : Être un point de contact reconnu et le moteur de la politique de sécurité sur le territoire
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
	6. Marché du travail complexe/difficile	Objectif stratégique 6 : Implication/présence à des fora européens et internationaux
	7. Régionalisation et dispersion des compétences vers d'autres entités (nécessite de réinventer des modes de coopération)	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	Objectif stratégique 13 : Une société résiliente et des citoyens qui prennent leurs responsabilités pour leur sécurité
		Objectif stratégique 16 : Une aide rapide et efficace au citoyen en danger
		Objectif stratégique 20 : Une collaboration poussée à différents niveaux

<b><u>Attractivité sur le marché du travail : attention pour un environnement de travail positif, un leadership qui soutient, des possibilités de développement, sens du job...</u></b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
4. Frein à la mobilité interne lié au cadre rigide des sources de financement en personnel	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 9 : Une organisation performante
	6. Marché du travail complexe/difficile	Objectif stratégique 10 : Une nouvelle gouvernance, organisation et architecture ICT
	7. Régionalisation et dispersion des compétences vers d'autres entités (nécessite de réinventer des modes de coopération)	
	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	

**Identification des clients, connaissance de leurs attentes et de leurs besoins, offre de services et produits qui correspondent à ces besoins**

<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
1. Manque global d'unicité et d'homogénéité dans la gouvernance entraînant des disparités de fonctionnement, des évolutions à vitesses multiples, des cultures différentes ; phénomène renforcé par l'éclatement des services dans plusieurs localisations	2. Trop de visibilité = plus grande exposition aux critiques	Objectif stratégique 1 : Des services et produits à la mesure du citoyen
3. Morcellement de l'image IBZ renforcé par une exposition plus importante de certaines de ses composantes par rapport à d'autres transparaissant moins (comme par ex, les services fédéraux des gouverneurs) / manque d'unicité dans la communication externe notamment liée à la grande diversité des matières et stakeholders	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 5 : Être un partenaire stable, développer de nouveaux accords de coopération
7. Perte de focus sur le contrôle interne et Business continuity management à développer	7. Régionalisation et dispersion des compétences vers d'autres entités (nécessite de réinventer des modes de coopération)	Objectif stratégique 7 : Exploiter les informations de manière correcte et fiable en vue d'actions et de décisions 'data driven'
		Objectif stratégique 12 : Un partenaire actif au niveau local (administrations locales, zones de secours et de police, etc.)
		Objectif stratégique 13: Une société résiliente et des citoyens qui prennent leurs responsabilités pour leur sécurité
		Objectif stratégique 16 : Une aide rapide et efficace au citoyen en danger

<b><u>Processus efficaces, disposer d'aptitudes, de compétences et de ressources financières pour la numérisation des processus</u></b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 1 : Des services et produits à la mesure du citoyen
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
	5. Cybermenace croissante et utilisation grandissante des nouvelles technologies	Objectif stratégique 7 : Exploiter les informations de manière correcte et fiable en vue d'actions et de décisions 'data driven'
	6. Marché du travail complexe/difficile	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
		Objectif stratégique 10 : Une nouvelle gouvernance, organisation et architecture ICT
		Objectif stratégique 18 : Intégrer et mettre à disposition des partenaires des sources uniques/authentiques

<b>Collaboration avec nos partenaires</b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
3. Morcellement de l'image IBZ renforcé par une exposition plus importante de certaines de ses composantes par rapport à d'autres transparaissant moins (comme par ex, les services fédéraux des gouverneurs) / manque d'unicité dans la communication externe notamment liée à la grande diversité des matières et stakeholders	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 2 : Être un point de contact reconnu et le moteur de la politique de sécurité sur le territoire
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	7. Régionalisation et dispersion des compétences vers d'autres entités (nécessite de réinventer des modes de coopération)	Objectif stratégique 5 : Être un partenaire stable, développer de nouveaux accords de coopération
	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	Objectif stratégique 6 : Implication/présence à des fora européens et internationaux
		Objectif stratégique 11 : Une stratégie de communication qui renforce IBZ
		Objectif stratégique 12 : Un partenaire actif au niveau local (administrations locales, zones de secours et de police, etc.)
		Objectif stratégique 18 : Intégrer et mettre à disposition des partenaires des sources uniques/authentiques
		Objectif stratégique 20 : Une collaboration poussée à différents niveaux

**Détection à temps des évolutions sociétales et technologiques ayant un impact sur notre fonctionnement, notre organisation et sur nos missions de base et notre plus-value sociétale**

<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 1 : Des services et produits à la mesure du citoyen
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
6. Vue insuffisante sur les facteurs environnementaux en raison d'outils de contrôle et d'analyse insuffisants	5. Cybermenace croissante et utilisation grandissante des nouvelles technologies ;	Objectif stratégique 9 : Une organisation performante
		Objectif stratégique 12 : Un partenaire actif au niveau local (administrations locales, zones de secours et de police, etc.)
		Objectif stratégique 14 : Risques sociétaux maîtrisés
		Objectif stratégique 16 : Une aide rapide et efficace au citoyen en danger



**Sécurisation de l'architecture IT et sécurité des données**

<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	1. Risque de dépendance de tiers en matière technologique	Objectif stratégique 4 : Un acteur dynamique et proactif sur le plan de l'utilisation de nouvelles technologies et de produits innovants
5. Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies (besoins en connaissances spécialisées et profils spécifiques, dépendance à l'égard de prestataires et partenaires)	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 7 : Exploiter les informations de manière correcte et fiable en vue d'actions et de décisions 'data driven'
7. Perte de focus sur le contrôle interne et Business continuity management à développer	5. Cybermenace croissante et utilisation grandissante des nouvelles technologies	Objectif stratégique 10 : Une nouvelle gouvernance, organisation et architecture ICT
	6. Marché du travail complexe/difficile	

**Une politique intégrale et globale de ressources humaines et facilitaires pour l'ensemble du SPF**

<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
1. Manque global d'unicité et d'homogénéité dans la gouvernance entraînant des disparités de fonctionnement, des évolutions à vitesses multiples, des cultures différentes ; phénomène renforcé par l'éclatement des services dans plusieurs localisations	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
4. Frein à la mobilité interne lié au cadre rigide des sources de financement en personnel	6. Marché du travail complexe/difficile	Objectif stratégique 9 : Une organisation performante
	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	

<b><u>Attribution cohérente des processus horizontaux</u></b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
1. Manque global d'unicité et d'homogénéité dans la gouvernance entraînant des disparités de fonctionnement, des évolutions à vitesses multiples, des cultures différentes ; phénomène renforcé par l'éclatement des services dans plusieurs localisations	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	Objectif stratégique 3 : Une régulation optimale, en prêtant attention à la conformité et la qualité ; adopter une approche vis-à-vis des abus
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	9. Des procédures administratives et budgétaires lourdes et complexes qui empêchent la mise en place de politiques efficaces	Objectif stratégique 9 : Une organisation performante
		Objectif stratégique 21 : Un cadre juridique clair, des processus optimisés et une approche orientée sur les personnes

<b><u>Branding IBZ</u></b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
3. Morcellement de l'image IBZ renforcé par une exposition plus importante de certaines de ses composantes par rapport à d'autres transparaissant moins (comme par ex, les services fédéraux des gouverneurs) / manque d'unicité dans la communication externe notamment liée à la grande diversité des matières et stakeholders	2. Trop de visibilité = plus grande exposition aux critiques	Objectif stratégique 2 : Être un point de contact reconnu et le moteur de la politique de sécurité sur le territoire
	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 6 : Implication/présence à des fora européens et internationaux
		Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
		Objectif stratégique 11 : Une stratégie de communication qui renforce IBZ
		Objectif stratégique 19 : Des élections fiables et transparentes, encourager une forte participation aux opérations électorales

<b><u>Flexibilité pour intervenir dans de nouveaux phénomènes, charge de travail accrue..., business continuity</u></b>		
<u>Faiblesses</u>	<u>Menaces</u>	<u>Objectifs stratégiques</u>
2. Investissement à vitesses multiples en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement / manque d'homogénéité dans la mise en œuvre	3. Situation budgétaire difficile (alors que nos missions opérationnelles sont incompressibles)	Objectif stratégique 1 : Des services et produits à la mesure du citoyen
4. Frein à la mobilité interne lié au cadre rigide des sources de financement en personnel	4. Crédibilité du département menacée par les moyens limités dont il dispose et risque de mécontentement dans le chef de ses clients/stakeholders	Objectif stratégique 7 : Exploiter les informations de manière correcte et fiable en vue d'actions et de décisions 'data driven'
6. Vue insuffisante sur les facteurs environnementaux en raison d'outils de contrôle et d'analyse insuffisants	6. Marché du travail complexe/difficile	Objectif stratégique 8 : Une organisation attrayante, apprenante, ouverte et durable
7. Perte de focus sur le contrôle interne et Business continuity management à développer	8. Statut administratif pas toujours adapté aux besoins de flexibilités de certains services de l'organisation	Objectif stratégique 20 : Une collaboration poussée à différents niveaux
		Objectif stratégique 21 : Un cadre juridique clair, des processus optimisés et une approche orientée sur les personnes