



FORUM CITOYEN

MAKE MY ADMINISTRATION

22-23 SEPTEMBRE 2018

RAPPORT FINAL

Prof. Dr. Didier Caluwaerts

TABLE DES MATIÈRES

Finalité et méthode

Résultats de l'enquête à grande échelle

- 1 Confiance en l'administration fédérale
- 2 Satisfaction à l'égard du fonctionnement de l'administration fédérale

Recommandations du forum citoyen « Make My Administration »

- 1 Recommandation 1 : L'empathie et l'humanité doivent devenir des valeurs clés de l'administration du futur.
- 2 Recommandation 2 : L'administration du futur doit être accessible et compréhensible.
- 3 Recommandation 3 : L'administration du futur doit inverser les rôles.
- 4 Recommandation 4 : L'administration du futur doit motiver, encourager et valoriser son personnel.
- 5 Recommandation 5 : L'administration du futur doit miser sur le long terme.
- 6 Recommandation 6 : L'administration du futur ne peut pas se permettre de manquer le train de l'innovation technologique.
- 7 Recommandation 7 : L'administration du futur doit encore davantage miser sur la simplification.
- 8 Recommandation 8 : L'administration du futur doit jouer pleinement la carte de la communication et de la transparence.

FINALITÉ ET MÉTHODE

Ce rapport final clôt le forum citoyen « Make My Administration », organisé durant le week-end des 22 et 23 septembre 2018. Ce forum a accueilli un panel de 46 citoyens sélectionnés au hasard et qui se sont réunis au Sénat pour répondre à la question de savoir « quelle forme devrait revêtir notre administration fédérale du futur? ». Ce forum citoyen était organisé par le Médiateur fédéral et s'inscrit dans une tendance sociale plus générale consistant à impliquer davantage les citoyens dans l'administration et la politique. La relation entre le citoyen et son administration subit en effet ces dernières années une pression croissante. En outre, le rythme effréné des évolutions de notre société justifiait d'un point de vue social et politique, d'interroger ce citoyen sur ses attentes à l'égard de cette administration.

Le forum citoyen « Make My Administration » consistait en deux grandes phases. Durant la première phase, une enquête en ligne à grande échelle a été menée auprès d'un échantillon représentatif de la population (N=1000). L'objectif premier de cette phase initiale était de faire le point sur la conception que la population a du fonctionnement de l'administration. C'est parmi cet échantillon représentatif qu'ont été sélectionnés au hasard les citoyens qui composaient le panel du forum citoyen, et ce, via un random sample. Du point de vue méthodologique, un tel sondage aléatoire est le plus indiqué, mais comme souvent dans des processus délibératifs réunissant entre 30 et 50 participants¹, nous avons néanmoins choisi de garantir la représentation proportionnelle des groupes linguistiques, des genres et des catégories d'âge. Conformément à la pratique courante², six places avaient en outre été réservées à des participants faisant partie de groupes vulnérables qui trouvent difficilement le chemin vers des événements délibératifs de ce type. Des

¹ Voir à titre d'exemple Caluwaerts, D. & J.E. Ugarriza (2012). Favorable conditions to epistemic validity in deliberative experiments: a methodological assessment. *Journal of Public Deliberation* 8 (1) ; Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). The G1000. Facts, figures and some lessons from an experience of deliberative democracy in Belgium. Dans : Van Parijs, P. (éd.), *The Malaise of Electoral Democracy and What to Do About It*. Bruxelles : Rethinking Belgium (Re-Bel e-book), pp. 10-33.

² Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). The G1000. Facts, figures and some lessons from an experience of deliberative democracy in Belgium. Dans : Van Parijs, P. (éd.), *The Malaise of Electoral Democracy and What to Do About It*. Bruxelles : Rethinking Belgium (Re-Bel e-book), pp. 10-33.

organisations comme *Lutte contre la Pauvreté* et le *Forum des minorités* ont pour ce faire été contactées.

Le forum a suivi le format, validé à l'échelle internationale, d'un « jury citoyen » qui consiste à réunir, durant 'un week-end, un groupe restreint mais diversifié de participants pour analyser une problématique spécifique³. Concrètement, la délibération s'est déroulée simultanément au sein de cinq groupes : deux groupes francophones, deux groupes néerlandophones et un groupe bilingue, afin de valoriser l'hétérogénéité maximale des perspectives⁴. Ces débats faisaient l'objet d'un encadrement professionnel mis au point et assuré par des chercheurs de la VUB, et étaient conduits par des modérateurs formés à cette tâche.

Un aspect important pour un processus participatif comme celui-ci consiste à ne pas définir trop étroitement l'ordre du jour⁵, afin de laisser aux citoyens la possibilité de mener une réflexion holistique sur la thématique proposée. Il leur était seulement demandé de réfléchir à la forme que devrait revêtir l'administration du futur pour répondre aux besoins des citoyens. Afin de garder un maximum de pistes ouvertes, les participants n'ont reçu aucun dossier d'information au préalable, ceux-ci étant parfois perçus comme directifs. Au lieu de cela, nous avons choisi de laisser les participants poser leurs questions à quatre experts indépendants – deux académiciens et deux hauts fonctionnaires :

- Prof. Dr. Trui Steen (KU Leuven – Instituut voor de Overheid)
- Prof. Dr. Michel Sylin (ULB – Unité de Psychologie des Organisations)
- Arlin Bagdat (Directeur Général Communication Externe – Chancellerie du Premier Ministre)
- Luc Vanneste (Administrateur Général de l'Office National des Vacances Annuelles)

³ Gastil, J. & P. Levine (2011). *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century*. San Francisco : Wiley.

⁴ Caluwaerts, D. (2012). *Confrontation and communication. Deliberative democracy in divided Belgium*. Berne : Peter Lang Publishers.

⁵ Caluwaerts, D. & M. Reuchamps (2014). Strengthening democracy through bottom-up deliberation: An assessment of the internal legitimacy of the G1000 project. *Acta Politica* 50 (2) : 151-170.

Afin de garantir le bon déroulement des discussions, un script détaillé a été suivi. Il consistait à faire suivre simultanément aux cinq groupes les quatre phases suivantes. Le samedi matin, les participants devaient mettre leurs expériences en commun afin de poser un diagnostic sur les points forts et les points faibles du fonctionnement de l'administration fédérale. Ensuite, ils ont débattu le samedi après-midi sur les possibles solutions qui pourraient être apportées à ces problèmes, et ont élaboré une vision d'avenir pour l'administration fédérale. Le dimanche matin, ils ont eu l'occasion d'interpeller les experts au sujet de leur diagnostic et de leur vision, après quoi ils se sont penchés sur la rédaction du rapport final.

Chacune de ces phases misait sur une diversité d'activités visant à favoriser la dynamique de groupe. Après avoir fait les présentations, les groupes sont passés à des séances de brainstorming, des jeux de rôles, des débats en groupes et des assemblées plénières afin de mettre à profit la diversité maximale du forum citoyen. Un aspect crucial résidait dans le fait qu'aucun consensus n'était requis de la part des participants. Exiger un consensus apporte souvent une pression de groupe inutile ⁶. Le présent rapport contient par conséquent une multitude d'opinions, et l'avis de la minorité a lui aussi été validé.

Dans ce qui suit, nous commencerons par aborder les résultats de l'enquête en ligne à grande échelle que nous avons menée en août et en septembre 2018, pour détailler ensuite les recommandations du forum citoyen.

⁶ Caluwaerts, D. (2012). *Confrontation and communication. Deliberative democracy in divided Belgium*. Berne : Peter Lang Publishers.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE À GRANDE ÉCHELLE

À l'instar de la plupart des processus participatifs, le forum citoyen « Make My Administration » a été assorti d'une enquête à grande échelle qui visait à évaluer la confiance et la satisfaction du citoyen à l'égard de l'administration fédérale.

1 Confiance en l'administration fédérale

Une première question cruciale que nous avons posée aux personnes interrogées portait sur leur confiance en l'administration fédérale, partant du principe qu'une grande confiance est synonyme de légitimité et de soutien. Le tableau 1 présente les résultats et compare les scores obtenus par l'administration fédérale à ceux de trois autres institutions fédérales, à savoir le Gouvernement fédéral, le Parlement fédéral et le Médiateur fédéral. Il est important de préciser à ce sujet que les personnes interrogées, au moment de répondre aux questions, ignoraient que ce questionnaire émanait du Médiateur fédéral. Le biais de la désirabilité sociale a ainsi pu être exclu.

Tableau 1 : Confiance en l'administration fédérale

	Moyenne des néerlandophones (note sur 10)	Moyenne des francophones (note sur 10)	Moyenne générale (note sur 10)
Gouvernement fédéral	5,84	5,16	5,57
Parlement fédéral	5,89	5,35	5,68
Administration fédérale	6,25	5,70	6,03
Médiateur fédéral	6,53	5,75	6,17

Le tableau révèle que les personnes interrogées nourrissent d'une manière générale à l'égard des institutions fédérales une confiance comparable à celle rapportée dans d'autres études, et que la différence en fonction de l'institution est comparable également. Nous pouvons ainsi voir que le Gouvernement fédéral et le Parlement fédéral – les institutions politiques – affichent d'une manière générale un score inférieur à celui des organisations administratives : 5,57 contre 5,68. Des analyses plus poussées révèlent qu'environ 30 % des personnes interrogées indiquent nourrir une grande confiance à l'égard du Gouvernement

et du Parlement, alors que ce pourcentage avoisine les 45 % en ce qui concerne l'administration et le Médiateur fédéral. Le tableau 1 met toutefois en lumière des disparités régionales : les personnes sondées néerlandophones font d'une manière générale un peu plus confiance aux institutions fédérales que leurs homologues francophones⁷. Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons pas dire que l'administration fédérale soit confrontée à une crise de légitimité à grande échelle, et la confiance à l'égard de l'administration fédérale est grande dans les deux parties linguistiques du pays.

2 Satisfaction à l'égard du fonctionnement de l'administration fédérale

En dépit de la confiance du citoyen, nous constatons tout de même que les personnes interrogées sont conscientes des problèmes potentiels au sein de l'administration fédérale. L'enquête a révélé un certain nombre de dysfonctionnements – ressentis – de l'administration fédérale, pour lesquels le forum citoyen (voir plus loin) a également formulé des recommandations.

Tableau 2 : Satisfaction l'égard du fonctionnement de l'administration fédérale

	Moyenne des néerlandophones (note sur 10)	Moyenne des francophones (note sur 10)	Moyenne générale (note sur 10)
Le fonctionnement de l'administration fédérale est transparent	5,14	5,16	5,14
Le fonctionnement de l'administration fédérale est rapide et efficace	4,76	5,10	4,88
L'administration fédérale fournit des informations claires et compréhensibles	5,56	5,72	5,62
L'administration fédérale est une structure lourde	7,78	7,96	7,84
L'administration fédérale est complexe	8,32	8,14	8,26
Les fonctionnaires de l'administration fédérale sont généralement compétents	6,36	6,60	6,46
Je suis satisfait(e) du fonctionnement de l'administration fédérale	6,20	5,98	6,10
L'administration fédérale devrait plus souvent s'enquérir de l'opinion des citoyens afin d'améliorer son propre fonctionnement	8,00	7,84	7,92
L'administration fédérale coûte trop d'argent au contribuable	7,36	6,90	7,14

⁷ Des analyses complémentaires indiquent que ces écarts sont statistiquement significatifs.

Le tableau 2 présente les résultats de l'enquête portant sur la manière dont les citoyens évaluent le fonctionnement de l'administration fédérale. On peut y épingler quelques évaluations marquantes, tant négatives que positives. Du côté des évaluations négatives, nous remarquons que l'administration fédérale est perçue comme très lourde et complexe, coûtant beaucoup d'argent au contribuable. Néanmoins, nous voyons parmi les éléments positifs que les personnes interrogées sont d'une manière générale plutôt satisfaites du fonctionnement de l'administration fédérale, et évaluent favorablement la compétence des fonctionnaires fédéraux. La transparence, l'efficacité et la communication de l'administration fédérale obtiennent pour leur part des scores moyens. En dépit de légères différences entre les réponses des francophones et celles des néerlandophones, nous voyons que ces constatations générales valent pour les deux groupes linguistiques.

Ces chiffres sont comparables à ceux d'enquêtes antérieures, qui révélaient que pour ainsi dire toutes les administrations d'Europe occidentale sont perçues comme lourdes, complexes et coûteuses⁸, mais aussi que le citoyen a néanmoins le sentiment d'en avoir pour son argent. Les taux de confiance et de satisfaction relativement élevés obtenus par l'administration fédérale, et le fait que plus de 15 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête (158 sur 1000) font état d'une expérience explicitement positive avec l'administration (contre 102 qui font état d'expériences explicitement négatives⁹) confirment cette perception générale.

⁸ Voir à titre d'exemple Glaser, M.A. & W.B. Hildreth (1999). Service Delivery Satisfaction and Willingness to Pay Taxes: Citizen Recognition of Local Government Performance. *Public Productivity & Management Review* 23(1) : 48-67 ; Van Ryzen (2014). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust. *Public Performance & Management Review* 30(4) : 521-535.

⁹ L'analyse qualitative de la question subséquente, qui demandait aux personnes interrogées de décrire leur expérience négative, a révélé que ces expériences négatives avaient surtout trait à des procédures complexes et au manque de clarté de la communication émanant de l'administration fédérale, en particulier dans le cadre de la déclaration fiscale.

RECOMMANDATIONS DU FORUM CITOYEN

« MAKE MY ADMINISTRATION »

Dans cette troisième partie du rapport final, nous tentons de synthétiser les recommandations du forum citoyen et de cartographier pour chacune d'elles l'argumentation et les implications concrètes. Il convient cependant de préciser que cette synthèse fait en partie abstraction de l'incroyable richesse des idées et expériences apportées par les citoyens au cours de ce week-end. Nous recommandons dès lors aux décideurs politiques qui voudraient mettre ces recommandations en pratique de consulter aussi les rapports finaux beaucoup plus détaillés des cinq groupes de citoyens.

Recommandation 1 : L'empathie et l'humanité doivent devenir des valeurs clés de l'administration du futur.

Les participants au forum citoyen partagent le sentiment d'être, dans leurs contacts avec l'administration, confrontés à une administration anonyme et impersonnelle qui suit une logique faite de règles, de procédures, de lois et de bureaucratie. Ils se heurtent dans leurs contacts avec l'administration à un mur d'abstraction, et demandent donc davantage d'humanité. Pour les personnes plus défavorisées au sein de la société en particulier, une administration reposant sur les principes d'humanité et d'empathie est d'une importance cruciale vu que ces personnes rencontrent tout particulièrement des difficultés à connaître et à faire valoir les droits que leur confère la démocratie. Ces valeurs d'empathie et d'humanité devraient être inculquées aux fonctionnaires par le biais de la formation permanente.

Le forum citoyen estime par ailleurs que le service n'est souvent pas adapté à la situation individuelle de chaque citoyen. Les procédures et la politique ne sont pas taillées sur

mesure pour les groupes cibles visés, et l'impact ainsi que les barrières induits pour ces groupes cibles par certaines procédures sont mésestimés. Ceci a pour conséquence que l'autorité ne fait souvent en pratique pas ce qu'elle vise en théorie.

Recommandation 2 : L'administration du futur doit être accessible et compréhensible.

De l'avis du forum citoyen, un problème central de l'administration réside dans son manque de disponibilité tant sur le plan temporel (heures d'ouverture) que physique (accessibilité) et en termes de canaux (en ligne, par téléphone, par écrit, face à face). Les centres d'appel mis en place par les administrations ne fonctionnent pas comme ils le devraient, il est difficile de joindre la bonne personne et les services sont trop centralisés à Bruxelles, et ne sont donc pas aisément accessibles à tous.

Par ailleurs, les citoyens ont exprimé le sentiment que leurs plaintes et leurs questions manquent souvent de suivi. On les envoie d'un endroit à l'autre, sans vraiment leur offrir de solutions.

Concrètement, le forum citoyen plaide en faveur d'un point de contact central (comme le Guichet Unique en Wallonie) auquel les citoyens pourraient adresser toutes leurs questions. Ce point de contact devrait être accessible à la fois par téléphone (numéro de téléphone unique et gratuit), en ligne/sous forme virtuelle (site Internet avec registre de mots-clés, messagerie instantanée, ...) et physiquement (la Maison du Citoyen). Ce point de contact doit être aisément accessible et réorienter rapidement et efficacement le citoyen vers le service qui sera en mesure de lui venir en aide. Dans le cas d'une plainte, le citoyen doit être orienté vers un service de gestion des plaintes de l'administration, ou vers le Médiateur.

Il devrait par ailleurs exister un système permettant aux citoyens d'être recontactés par l'administration, et les services fédéraux devraient aussi disposer d'un ancrage local. Des points de contact locaux ou des antennes des administrations fédérales dans les communes, ou une formule itinérante (« on tour ») de l'administration fédérale devraient faire partie des possibilités proposées aux citoyens.

Pour remédier au manque de suivi perçu, il faudrait mettre en place un système de suivi (« track and trace ») qui indiquerait où la plainte circule au sein de l'administration à un moment donné, et dans quel délai le citoyen peut attendre une réponse.

Enfin, l'administration doit communiquer dans un langage compréhensible. Trop souvent, des documents qui devraient être accessibles à une large frange de la population sont truffés de jargon administratif. C'est pourquoi, il serait dans ce contexte indiqué de tester au préalable certaines procédures ou certains documents auprès d'un groupe de citoyens, ou de recourir à des experts du vécu pour rendre ces procédures ou documents plus compréhensibles. Un test de lisibilité pourrait être un instrument pratique à cet égard, et on pourrait envisager la piste de « documents intelligents » qui complèteraient au préalable les données dont l'administration dispose déjà. Pour les citoyens qui ont besoin de davantage d'assistance, des « accompagnants » devraient être désignées au sein de chaque administration.

Recommandation 3 : L'administration du futur doit inverser les rôles.

Les citoyens partagent la conviction que l'administration est trop engoncée dans sa propre logique, et que cette logique est diamétralement opposée à celle du citoyen.

La réponse consisterait à inverser les rôles. Ce n'est pas le citoyen qui doit se mettre au service de l'administration, mais bien l'administration qui est au service du citoyen – une *administration proactive* qui informerait d'elle-même le citoyen de ses droits et de ses obligations.

Pour façonner cette administration proactive et inverser les rôles, il serait avant tout judicieux, d'après le forum citoyen, de fournir activement des informations. Une personne qui a par exemple droit à une allocation devrait en être informée explicitement, ou en bénéficier automatiquement. Seul un tel octroi automatique des droits permettrait à tous les citoyens – et pas seulement à ceux qui parviennent à s'y retrouver dans les méandres de l'administration – de bénéficier de tous les avantages auxquels ils ont droit. L'administration devrait même aller plus loin et détecter activement les citoyens qui ont des droits mais qui ne les font pas valoir, car il s'agit souvent des groupes les plus vulnérables. Certains citoyens ont néanmoins soulevé comme critique les problèmes susceptibles de se poser en termes de respect de la vie privée.

L'administration proactive ne devrait pas non plus faire preuve d'une trop grande modestie. Il serait bon que l'administration fédérale fasse davantage étalage de son fonctionnement et de ses réalisations. Une politique de relations publiques claire et centralisée pourrait ici avoir une valeur ajoutée.

Recommandation 4 : L'administration du futur doit motiver, encourager et valoriser son personnel.

Le forum citoyen ne partage pas la perception populaire selon laquelle les fonctionnaires seraient paresseux et démotivés, mais constate néanmoins que les fonctionnaires sont actuellement contraints de travailler dans des structures tellement complexes qu'elles provoquent cette démotivation. Autrement dit, ce n'est pas un problème d'attitude, mais bien un problème d'encadrement structurel.

Pour y remédier, le forum citoyen propose de miser fortement sur une politique adéquate en matière de recrutement, de formation et de rétention. Les fonctionnaires doivent non seulement être compétents, mais ils doivent aussi actualiser en permanence leurs connaissances administratives et leurs aptitudes non techniques (gestion de la diversité, empathie, communication non violente, ...). L'apprentissage tout au long de la vie est une

donnée cruciale dans le secteur public étant donné que tant les règles que la société évoluent en permanence. De plus, les fonctionnaires doivent être suffisamment au courant des opportunités de carrière, il doit y avoir de la mobilité et la politique de rémunération doit être adéquate. Il s'agit là de la seule manière de rendre aux fonctionnaires leur fierté professionnelle.

Une grande part de la connaissance pratique étant détenue par les fonctionnaires exécutants, un système de feed-back à 360° doit être introduit afin que le feed-back du terrain soit relayé aux échelons supérieurs (et inversement).

Le bien-être des fonctionnaires est également essentiel. Les fonctionnaires doivent servir l'intérêt général, et un fonctionnaire qui se sent bien travaille mieux et offre un meilleur service. Une condition cruciale à l'amélioration du bien-être du personnel de l'administration consiste selon les citoyens à engager davantage de personnel. Il n'y a qu'avec un effectif suffisant que l'administration peut garantir une qualité optimale de la prestation de services.

Une dernière condition concrète à la préservation de la motivation du personnel est la présence de dirigeants inspirants. Le forum citoyen estime que les membres du personnel doivent bénéficier du soutien de dirigeants qui les motivent et les inspirent, et qui soient en mesure de changer la culture qui règne au sein de l'organisation d'envergure qu'est l'administration. Les chefs d'équipe doivent devenir des coaches pour leurs collaborateurs. Cet aspect devra faire l'objet d'une attention particulière lors du recrutement de hauts fonctionnaires.

Recommandation 5 : L'administration du futur doit miser sur le long terme.

Le forum citoyen est d'avis que la société est confrontée à un grand nombre de problèmes nécessitant une vision à long terme : le climat, la pauvreté, le vieillissement de la

population, les soins de santé, ... Dans le même temps, les participants constatent que la réglementation change à un rythme effréné, ce qui nuit énormément à sa clarté. Ce manque de clarté nous empêche de prendre ces problèmes à long terme à bras-le-corps, et hypothèque ainsi à long terme la prospérité et le bien-être des citoyens.

Les changements fréquents de stratégie à l'échelon politique sont en outre également une source d'incertitude juridique pour le citoyen.

En réponse à ces défis à long terme, le forum citoyen propose de réformer les institutions représentatives. Les participants veulent notamment faire du Sénat une chambre de réflexion dont la mission serait de garantir la continuité et la vision à long terme, en analysant les propositions politiques et en vérifiant dans quelle mesure elles correspondent aux intérêts à long terme de la population.

Concrètement, les citoyens proposent de réformer le Sénat. Dans sa nouvelle forme, ce dernier serait composé de politiciens, d'experts, de dirigeants de l'industrie et de citoyens. Un panel ainsi composé pourrait alors se pencher sur les implications à long terme de la nouvelle législation envisagée.

On propose aussi dans ce contexte d'imposer que les ministres disposent d'une expérience pratique dans le domaine de politique qui leur sera attribué, afin de réduire la distance entre les politiciens et le domaine qui leur est attribué.

Enfin, les citoyens proposent d'organiser toutes les élections en même temps et d'introduire des législatures plus longues, en guise de solution à la succession rapide des modifications de la législation. La fièvre électorale permanente incite en effet à mener une politique à court terme et à adapter sans cesse la législation.

Recommandation 6 : L'administration du futur ne peut pas se permettre de manquer le train de l'innovation technologique.

Le monde est en perpétuelle évolution, et la société aussi. L'une des tendances qui alimentent cette évolution est la numérisation – ou digitalisation. Notre monde se dématérialise, tournant le dos au papier et à la présence physique et devenant de plus en plus virtuel. L'administration, cependant, avec ses procédures figées et ses règles rigides, ne semble pas encore s'être entièrement adaptée à cette tendance. En dépit de quelques applications qui semblent bien fonctionner, le forum citoyen craint que l'administration fédérale ne manque le train de la digitalisation (par exemple, big data, blockchain, ...).

Si l'on veut rendre l'innovation technologique viable au sein de l'administration fédérale, il est essentiel selon les citoyens de centraliser les services informatiques. Pour sauter à temps dans le train de la digitalisation qui file déjà à toute vitesse, il est indispensable de mettre en place dans ce domaine un seul service pour toute l'administration au lieu de différents services et systèmes disparates.

Il faudrait aussi créer une base de données centrale regroupant les meilleures pratiques numériques, pour permettre aux fonctionnaires de partager leurs expériences.

Les administrations disposent par ailleurs souvent d'énormes quantités de données. Ces données doivent être rendues accessibles, et une analyse de ces « big data » doit permettre de valider l'impact de la politique et des nouvelles procédures avant leur mise en œuvre.

Bien que le forum citoyen soit convaincu de l'utilité de l'innovation technologique dans le contexte de l'assouplissement de l'administration et de la simplification de la prestation de services, les participants veulent néanmoins éviter que l'on ne croie aveuglément qu'elle offre la solution à tous les problèmes. Les participants estiment que la digitalisation à elle seule n'a aucunement le pouvoir de créer une prestation de services meilleure, plus simple et plus efficace. Une plateforme numérique fonctionnelle peut en effet être tout aussi complexe que les procédures administratives embrouillées qui existent déjà. Digitalisation

et simplification doivent donc aller de pair si l'on veut que l'innovation technologique améliore le fonctionnement de l'administration.

Une deuxième nuance cruciale avancée par les participants consistait à dire que si la digitalisation est susceptible de faciliter la vie d'un grand groupe de citoyens, cela ne peut pas se faire au détriment de ceux qui, dans la société, ne disposent pas des mêmes aptitudes numériques ou n'y ont pas accès. Tout le monde doit pouvoir suivre le mouvement, et tout le monde doit bénéficier du même service sur le plan quantitatif et qualitatif. La digitalisation ne peut pas compromettre l'égalité des citoyens, et les gains d'efficacité réalisés grâce à la digitalisation doivent être réinvestis en faveur de ceux qui tombent à travers les mailles du filet des procédures standard.

Recommandation 7 : L'administration du futur doit encore davantage miser sur la simplification.

Le forum citoyen juge l'administration trop lourde et trop complexe. Les citoyens parviennent difficilement à démêler l'écheveau des règles et procédures, lesquelles sont souvent inutilement compliquées. La coordination de la mise en œuvre de la politique, aussi, laisse souvent à désirer. Un service met les mesures en œuvre différemment d'un autre, ce qui ne fait qu'ajouter au manque de clarté.

Bien que l'on ait déjà entrepris de simplifier les procédures (voir notamment le site kafka.be), cette simplification semble avoir été reléguée à l'arrière-plan ces dernières années. Une première manière d'accélérer la simplification administrative consisterait selon le forum citoyen à attribuer la compétence de la simplification administrative à un ministre technicien (plutôt qu'à un secrétaire d'État), voire à la Chancellerie du Premier Ministre. De cette manière, ce thème aurait plus de poids sur le plan politique.

Une deuxième forme de simplification administrative pourrait consister à centraliser les données administratives. Si l'administration est à même de contrôler les citoyens, c'est la

preuve qu'elle dispose déjà des données pertinentes. Et dans ce cas, pourquoi ces données ne pourraient-elles pas être complétées à l'avance ?

Trois des groupes ont par ailleurs indiqué que nombre des problèmes sont inhérents à la structure de l'État belge. Du fait de la scission des compétences entre les différents niveaux de pouvoir, ces compétences et les administrations sont trop morcelées. On ne sait pas toujours bien de quel niveau relève telle ou telle compétence. Ces groupes sont dès lors d'avis qu'un réagencement des compétences pourrait constituer une forme de simplification administrative.

Recommandation 8 : L'administration du futur doit jouer pleinement la carte de la communication et de la transparence.

La communication revêt une importance cruciale pour toute organisation d'envergure, et le forum citoyen est d'avis que l'administration fédérale pourrait mieux faire en la matière – non seulement dans le cadre de la communication entre les pouvoirs publics et le citoyen (et inversement), mais aussi dans le cadre de la communication entre les différentes autorités et les différents services publics. Les différents services publics échangent trop peu d'informations, de sorte qu'ils semblent emprunter des directions différentes. Le cloisonnement et le compartimentage sont largement responsables du fait que chacun reste engoncé dans sa propre logique. Pour cette raison, il faudrait miser sur un concept transversal du management et du leadership. Tout le monde au sein de l'administration doit partager et propager les objectifs et les valeurs de l'administration.

La transparence demeure un problème cuisant pour l'administration fédérale. Le déroulement des procédures administratives manque souvent de clarté, et l'on ignore à quel endroit du flux une question ou une plainte reste en suspens, ce qui met potentiellement en péril la sécurité juridique et l'égalité des droits.

Il serait dès lors utile de fixer clairement des délais concrets dans lesquels une réponse doit être apportée aux questions des citoyens, sous la forme de délais minimums et maximums

qui permettraient aux citoyens d'organiser leur vie correctement. De plus, le manque de transparence fait que les droits ne sont pas toujours accordés aux personnes qui peuvent y prétendre (en particulier les groupes vulnérables). Souvent, ces personnes ne sont pas au courant de leurs droits et ne les font donc pas valoir.