

PLAN STRATÉGIQUE

Relatif au fonctionnement du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement

2021-2024

PARTIE I - INTRODUCTION

Article 1 - Portée du plan stratégique

Le présent plan stratégique contient les engagements pour la période du 1^{er} janvier 2021 jusqu'à la fin de la législature en cours entre le gouvernement fédéral et le service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement (ci-après SPF AE). Le gouvernement fédéral est représenté par le ministre compétent pour la majorité des domaines d'action du SPF, madame Haja Lahbib. Le SPF est quant à lui représenté par la Présidente *ad interim* du comité de direction, madame Theodora Gentzis.

Ce plan stratégique a été négocié et conclu en exécution de l'article 11bis de l'arrêté royal (AR) du 21 décembre 2021 modifiant 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 modifiant 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 (ci-après l' « arrêté modificatif »).

Puisque la période de planification couvre l'ensemble de la législature, en cas de changement de gouvernement sans dissolution de la Chambre des représentants, il n'est pas nécessaire d'élaborer un nouveau plan stratégique. Bien entendu, les parties impliquées dans la négociation et la conclusion du plan peuvent toujours l'adapter durant sa période d'application.

Le présent plan stratégique remplace le contrat d'administration pour la période 2016-2018, qui avait été prolongé jusqu'à la fin de 2020.

Article 2 - Cadre du plan stratégique

L'introduction des plans stratégiques s'inscrit dans la poursuite du développement de la relation de partenariat entre les autorités politiques et les services publics. Cette relation s'appuie sur la négociation et la définition d'engagements et d'accords mutuels portant sur la stratégie à suivre et les objectifs à atteindre, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. La démarche vise également à accroître la responsabilité et l'autonomie des dirigeants en matière de gestion des services publics.

La relation traditionnelle d'autorité se trouve ainsi remplacée par une relation davantage fondée sur les principes d'un partenariat, sans préjudice du principe de la primauté accordée au politique.

Article 3 - Mise en œuvre du plan stratégique

Les stratégies et les objectifs contenus dans le présent plan stratégique ainsi que dans toute version ultérieure éventuelle de celui-ci, de même que les priorités figurant dans les notes politiques annuelles des ministres de tutelle sont concrétisées dans un **plan opérationnel** annuel.

Ce plan contient la description SMART (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-bound) des objectifs opérationnels et précise les moyens qui seront utilisés pour les atteindre. Il décrit également brièvement les processus, les projets et les actions/initiatives qui permettront de mettre en œuvre les objectifs opérationnels, y compris les indicateurs qui seront utilisés pour en effectuer le suivi, et confie la responsabilité de leur mise en œuvre à une direction générale, une direction d'encadrement ou un service spécifique du SPF AE.

Chaque plan opérationnel entre en vigueur le 1^{er} janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte et se termine le 31 décembre de la même année civile. Le Service public fédéral Affaires étrangères dispose toujours de la faculté de réviser son plan opérationnel. Toute modification significative du plan opérationnel est explicitée dans le rapport d'avancement présenté aux ministres de tutelle, comme le stipule l'article 11bis, §9 et §10 de l'arrêté royal du 21 décembre 2021.

Article 4 - Fondement de la gestion des performances

Le plan stratégique et les plans opérationnels annuels constituent la base de l'évaluation des titulaires de mandats ainsi que le point de départ pour la définition des objectifs tant collectifs qu'individuels dans le cadre des cycles d'évaluation de l'ensemble des collaborateurs du SPF AE.

PARTIE II - STRATÉGIE À LONG TERME

Article 5 - Missions et tâches confiées

L'arrêté royal du 8 mars 2002 portant création du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement confie les missions (principales) suivantes au SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement (voir lien ci-dessous) :

- A. Représenter la Belgique et défendre ses intérêts à et vers l'étranger par :
- le développement de relations bilatérales économiques, politiques et financières ;

- la défense du point de vue belge dans les dossiers multilatéraux et thématiques;
- la défense du point de vue belge et du processus d'intégration européenne dans le cadre de l'Union européenne ;
- la gestion des affaires consulaires, l'assistance aux Belges à l'étranger et la défense de leurs intérêts ;
- l'assistance juridique en matière de droit public international et du droit interne impliquant l'international ;
- la coordination des actions fédérales et régionales en matière de commerce extérieur.

B. Organiser et élaborer la coopération internationale au développement conformément à la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge. *Note : cette loi a été remplacée par la loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération au Développement, modifiée par la loi du 9 janvier 2014 et la loi du 16 juin 2016.*

[LOI - WET \(fgov.be\)](http://fgov.be)

Article 6 - Vision et valeurs

Valeurs

Le fonctionnement du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement repose sur les valeurs suivantes :

- professionnalisme, orientation clients et résultats ;
- autonomie, confiance et collaboration en toute transparence ;
- loyauté et intégrité ;
- égalité des genres ;
- diversité ;
- solidarité internationale ;
- durabilité ;
- approche axée sur l'individu et son bien-être et mise en valeur des talents.
- l'esprit d'équipe

Vision

En tant qu'organisme public, le SPF œuvre à apporter une plus-value à la société belge et internationale et entend dès lors être :

- une organisation orientée vers le client, attentive aux besoins de ses utilisateurs, tant internes qu'externes ;
- une organisation moderne, performante et efficace, qui réussit à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans les délais impartis en utilisant à bon escient les moyens à sa disposition ;
- un employeur attractif, dynamique et innovant, qui motive ses collaborateurs à donner chaque jour le meilleur d'eux-mêmes en les consultant, leur confiant des responsabilités, les soutenant dans leur développement, leur offrant un environnement de travail agréable et sûr ainsi que des formules leur permettant de concilier de manière optimale vie professionnelle et vie privée.

Article 7 - Analyse contextuelle et analyse des parties prenantes

Analyse contextuelle

Le contexte **international**, et les développements qui ont lieu dans ce cadre, ont un impact majeur sur le fonctionnement et l'organisation du SPF AE. Ce contexte se caractérise par un degré **d'instabilité** toujours plus grand et **l'imprévisibilité** qui en résulte.

La stratégie nationale de sécurité (voir lien ci-dessus), approuvée le 1^{er} décembre 2021, qui a été coordonnée par le SPF AE, fournit un bon aperçu, sur la base d'une définition large du concept de sécurité, des **développements régionaux et mondiaux qui ont un impact sur les intérêts belges**.

[NVS Numerique FR.pdf \(premier.be\)](#)

Il s'agit notamment de la politique des superpuissances et d'un ordre mondial qui subit des pressions de plus en plus fortes, de l'augmentation de la mobilité internationale, de la concentration économique et de la concurrence géoéconomique, de l'impact croissant de la crise climatique, de l'impact des évolutions technologiques, du champ d'action croissant des acteurs non étatiques, des défis liés aux inégalités et à la démographie, de la remise en question des valeurs, des normes et de la coopération internationales ainsi que l'incertitude née durant la pandémie et qui caractérise la période de l'après-COVID ainsi que la guerre en Ukraine dont les conséquences négatives s'inscriront sur le long terme en ce qui concerne notamment la politique internationale et l'économie.

L'impact de ces évolutions se fait sentir dans de **nombreux domaines**, tels que la sécurité physique de nos concitoyens (notamment lorsqu'ils se trouvent à l'étranger), les acquis de l'État de droit démocratique et les valeurs qu'il véhicule, la résilience nationale, l'environnement naturel du pays, la prospérité économique, l'ordre international fondé sur le droit international et le cadre

multilatéral, le fonctionnement efficace de l'Union européenne (UE) au sein de laquelle des éléments clés de notre souveraineté sont partagés.

Après 13 ans, la Belgique assumera à nouveau la **présidence du Conseil de l'UE** au premier semestre 2024, durant lequel un grand nombre des priorités de la Commission von der Leyen devront être concrétisées dans les domaines évoqués supra, essentiels à notre prospérité et à notre indépendance : la transition énergétique et numérique, la réforme du pacte migratoire, l'État de droit et les libertés fondamentales des citoyens. **Le SPF AE se chargera de coordonner cette entreprise collective des entités fédérales et fédérées.**

Ces défis, à caractère **régional ou mondial**, devraient donc de préférence être abordés au sein d'enceintes multilatérales telles que l'UE, les Nations Unies et l'OTAN. La Belgique, traditionnellement très attachée au multilatéralisme, a donc tout intérêt à renforcer les cadres multilatéraux. Le **renforcement du rôle de l'UE en tant qu'acteur mondial crédible en constitue un élément clé**. Il est crucial que **l'action multilatérale** menée par l'Administration centrale et les Représentations permanentes auprès des institutions multilatérales puisse également s'appuyer sur un **solide réseau de relations bilatérales** construit par les 83 ambassades bilatérales belges.

Cependant, les défis sont également **multidimensionnels** et nécessitent dès lors aussi une **approche interfédérale au niveau national**. Plus que jamais, il est essentiel de parvenir à une politique **internationale intégrée** au niveau belge. Nos positions, lorsque nous nous exprimons en tant que pays mais aussi au sein de l'UE, doivent être définies, défendues et, si nécessaire, adaptées de manière proactive et cohérente. Le SPF AE, fort de son expérience en matière de coordination des positions au sein des enceintes multilatérales, joue un **rôle crucial** à cet égard. **Il s'agit donc d'asseoir encore plus fermement la position du SPF AE en tant qu'instance de référence pour tout ce qui a trait à la politique étrangère belge.**

Comme évoqué plus haut, certaines de ces menaces (telles une crise sanitaire ou une catastrophe naturelle) ont un impact direct sur les Belges à l'étranger, qu'ils soient résidents ou voyageurs. La qualité des **services consulaires** fournis par le SPF AE fait donc l'objet d'une attention majeure. Les accidents et les catastrophes concernant des Belges peuvent se produire aux quatre coins du monde, il s'agit là d'un fait incontestable. Par ailleurs, les postes sont légalement tenus d'offrir ces services aux Belges à l'étranger. Plus le réseau est vaste, mieux le SPF AE est à même de remplir sa mission de service aux Belges à l'étranger. Bien que les pouvoirs (consulaires) des consuls honoraires aient été restreints ces dernières années, ils ont néanmoins leur rôle à jouer.

La **Coopération belge au développement** apporte également une contribution importante puisqu'elle œuvre pour un monde plus juste et combat les inégalités. La réalisation des objectifs de développement durable (ODD) est essentielle à cet égard. Traditionnellement, la coopération belge au développement se concentre sur les pays les plus fragiles et les groupes de population marginalisés.

Ce sont précisément ces pays qui souffrent le plus des conséquences de la crise climatique et de la pandémie de COVID-19. Ils doivent donc faire l'objet d'une attention particulière et bénéficier d'efforts supplémentaires.

La diplomatie belge met notamment l'accent sur la défense de nos **valeurs**, en particulier à travers des thèmes tels que la bonne gouvernance, l'État de droit, les droits humains, le genre et l'égalité des chances, le climat et les droits sexuels et reproductifs.

La **diplomatie économique** occupe également une place importante. Elle se fait en étroite concertation avec les Régions, le centre de gravité du commerce extérieur – dimension importante de la diplomatie économique – se trouvant au niveau régional. La diplomatie économique ne se limite pas à promouvoir les exportations et/ou à encourager les investissements étrangers en Belgique. La diplomatie économique englobe également l'accès aux matières premières, l'attraction de travailleurs hautement qualifiés et de biens publics internationaux, et la promotion de la coopération en matière d'innovation (scientifique et technologique). Dans la sphère économique également, le multilatéralisme subit la pression d'un protectionnisme croissant, notamment de la part des grandes puissances qui poursuivent des politiques géoéconomiques et utilisent les politiques commerciales ainsi que d'autres instruments économiques pour poursuivre leurs intérêts stratégiques. Dans ce contexte, il est important de préserver la capacité de l'UE à établir des règles et des normes sur les produits.

Le soutien diplomatique apporté par le SPF AE ne se limite pas aux champs économiques et commerciaux, mais s'étend à toute action de l'état fédéral belge dont la politique d'asile, policière, de justice etc.

En outre, **d'autres facteurs liés au contexte** influencent également le champ d'action du SPF AE, tels que les facteurs **politiques** (dont la structure de l'État belge et l'interaction entre les autorités fédérales et fédérées, la cohérence des politiques menées et la politique budgétaire), **économiques** (dont le Plan de relance et de résilience, notamment en ce qui concerne l'accélération de la transformation numérique et l'augmentation de la résilience aux cybermenaces), **sociaux** (dont la mobilité accrue de la population belge au niveau des voyages à l'étranger, une plus grande assertivité par rapport aux attentes du gouvernement fédéral), **technologiques** (la protection des applications numériques, la protection des données à caractère personnel, les possibilités - et les limites - du télétravail) et **juridiques** (cadre juridique de plus en plus étendu et complexe se caractérisant, entre autres, par son élargissement au-delà des règles nationales pour se placer au niveau des règles internationales, tant en matière de commerce, d'environnement, de droits humains, de normes sociales et d'autres domaines politiques de nature technique).

Parties prenantes – analyse

Utilisateurs

Peuvent être considérés comme utilisateurs des services du SPF AE :

- les citoyens belges, en particulier les Belges à l'étranger (tant les voyageurs belges que les résidents) ;
- les étrangers qui souhaitent venir en Belgique ;
- la communauté diplomatique établie en Belgique (les diplomates inscrits au service du Protocole et les Ambassades et Consulats établis en Belgique) ;
- les autorités et institutions belges, au niveau fédéral et fédéré, dont les parlements ;
- les 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale¹; en plus, la coopération au développement belge est active en plus de 60 autres pays via des canaux divers ;
- le monde de l'entreprise belge ;
- la société civile belge ;
- les universités et institutions scientifiques belges ;
- les médias belges et étrangers.

Le SPF AE se met en premier lieu au service des **citoyens belges** et des résidents de pays tiers qui souhaitent venir en Belgique, par les différentes prestations de services consulaires.

Les principales missions des sections consulaires du réseau des postes sont les suivantes :

- fonctionner comme des administrations communales pour les Belges vivant à l'étranger pour toutes les matières ayant un rapport avec la nationalité, l'état civil, les actes notariés, les légalisations, les passeports, les cartes d'identité, les élections...
- assister les compatriotes de passage et en difficulté à l'étranger : touristes, Belges détenus à l'étranger, cas de rapt parentaux...
- délivrer les visas requis aux étrangers désireux de séjourner ou de s'établir en Belgique. Cette mission revêt également un aspect économique important : la délivrance rapide de visas aux demandeurs de bonne foi sert les intérêts économiques belges.
- offrir un service de première ligne pour les demandes de cartes professionnelles, au bénéfice des régions.

S'agissant des prestations de services sur le territoire belge, par la direction générale Affaires consulaires à l'administration centrale (DGC), plusieurs catégories de prestations de services sont à distinguer :

- Communes et demandeurs de passeport : la délivrance des passeports fait partie des attributions du/de la Ministre des Affaires étrangères. Entre 450 000 et 600 000 passeports sont délivrés chaque année.

¹ Bénin, Burkina Faso, Burundi, Guinée, Mali, Maroc, Mozambique, Niger, Ouganda, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Tanzanie et Territoires palestiniens.

- Légalisation et apostille de documents étrangers qui doivent être produits en Belgique et de documents belges destinés à l'étranger.
- Délivrance de passeports diplomatiques et de service à des fonctionnaires fédéraux et à d'autres bénéficiaires (Famille royale, ministres, parlementaires ...)
- Prolongation de visa sur le territoire belge
- SPF Justice et huissiers belges : transmission d'actes judiciaires
- SPF Justice : aide judiciaire internationale

Via le service du Protocole, le SPF AE gère la situation administrative et juridique des quelque 60 000 membres de la communauté diplomatique en Belgique. Les questions liées aux privilèges, immunités et facilités diplomatiques ou à un statut privilégié constituent l'objet de ces relations. L'objectif de qualité poursuivi au niveau de cette prestation de services s'inscrit dans le cadre de l'ambition de notre pays de faire évoluer Bruxelles vers le statut de capitale diplomatique à l'échelle internationale.

Par ailleurs, le SPF AE joue un rôle important sur le plan de **la coordination des positions belges dans les enceintes européennes et internationales**, ainsi que de la transposition des directives européennes dans la législation nationale. La direction générale Coordination et Affaires européennes (DGE) joue un rôle pivot pour la coordination des positions belges au sein de l'UE. Dans la direction générale Affaires multilatérales et Mondialisation, le service Coormulti assure **la cohérence de la politique de la Belgique** dans les autres enceintes multilatérales, au moyen de concertations avec d'autres instances fédérales, les régions et communautés et les organisations de la société civile. **Le SPF AE remplit cette mission de coordination dans un esprit d'ouverture, en concertation et en collaboration avec les entités fédérales et fédérées afin que notre pays puisse parler d'une seule voix sur la scène internationale, tant au sein de l'UE qu'en dehors de l'Union.**

Le SPF AE fournit quantité d'autres services aux **instances fédérées, entreprises et PME**, dans le cadre du commerce extérieur et de la diplomatie économique, par l'intermédiaire du réseau des postes, le réseautage des chefs de poste (budget image) et le travail individuel des agents, ainsi que par les consuls honoraires, les résidences et l'appui apporté aux visites d'État et aux missions économiques, le financement des exportations et l'expertise accumulée.

Sur le plan conceptuel et du contenu, la Coopération belge au développement ancre ses actions dans les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), qui orientent les approches retenues ainsi que les objectifs poursuivis par nos financements. Dans les limites de ce vaste cadre directif, un certain nombre de secteurs et de domaines d'activité sont prioritaires pour la Coopération belge au développement :

- a. Au niveau sectoriel : les forces de la Belgique se situent traditionnellement au niveau de l'accès à des soins de santé de qualité, l'enseignement

- (supérieur), l'agriculture à petite échelle et la transition vers des systèmes alimentaires durables, sous le poste « sécurité alimentaire ».
- La protection sociale et le travail décent sont venus s'y ajouter plus récemment.
- L'appui au secteur privé local est considéré comme un volet essentiel de notre action, en tant que fondement du développement.
- b. S'agissant de l'approche à privilégier et de l'aspect innovation, le numérique est encouragé dans tous les domaines en tant que levier essentiel.
- c. Soutien de l'action diplomatique belge sur le plan de la défense des valeurs (voir supra).

Nos mandants

Le SPF AE apporte son appui au gouvernement, en particulier à ses ministres de tutelle, pour la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique menée dans ses domaines d'activité. Ceux-ci, en tant que responsables des politiques menées, portent la responsabilité finale sur le plan politique.

Nos collaborateurs

Le SPF AE compte différentes catégories de collaborateurs : agents statutaires des carrières intérieure et extérieure, agents contractuels à l'administration centrale et dans les postes, et agents locaux dans les postes. L'engagement, les compétences, la créativité, le bien-être et les possibilités de réseautage de tous ces collaborateurs sont cruciaux pour mener à bien notre mission, nos tâches et notre vision.

Nos partenaires

Font partie des partenaires majeurs pour l'exécution des missions du SPF AE:

- Les autorités et organisations étrangères, les ambassades établies en Belgique, les institutions internationales ;
- La société civile (presse, ONG, universités, instituts de recherche, partenaires sociaux, etc.) ;
- Les entrepreneurs publics (asbl Smals-MvM, Belnet, asbl eGov, etc.) ;
- Les entrepreneurs privés (consultants, prestataires de services, incubateurs, opérateurs, etc.) ;
- Le SPF BOSA et le secrétaire d'État au Budget ;
- Les instances de contrôle (Comité d'audit de l'Administration fédérale, Service fédéral d'audit interne, Corps interfédéral de l'Inspection de Finances, Parlement, Cour des comptes, Autorité de protection des données) ;
- Bénéficiaires de dotations, subsides et allocations

En particulier pour ce qui concerne la coopération au développement et l'aide humanitaire, nos partenaires se répartissent en quatre catégories :

- Les gouvernements des pays partenaires de la coopération gouvernementale ; exécutée via Enabel ;
- la coopération non gouvernementale via quelque 90 acteurs de la coopération non gouvernementale (ONG accréditées et acteurs institutionnels tels que syndicats, mutuelles, universités, etc.) mais également via des organisations non-gouvernementales internationales (p.ex.. CICR);
- la coopération multilatérale, à travers les contributions obligatoires ainsi qu'à travers les contributions volontaires à une quinzaine d'organisations partenaires, essentiellement de la famille ONU ;
- le secteur privé, essentiellement mais pas uniquement via la Société belge d'investissement pour les pays en développement BIO

PARTIE III - STRATÉGIE POUR TOUTE LA LÉGISLATURE

Article 8 – Déclarations de politique

Les priorités stratégiques figurent dans l'accord de gouvernement et les déclarations de politique qui en consolident la mise en œuvre durant la législature (art. 121bis du Règlement de la Chambre des représentants) ainsi que les notes politiques successives (art. 107, 1^{er} alinéa, art. 111, 2^e et 3^e alinéas, art. 117, 1^{er} alinéa et art. 121bis, n° 5 du Règlement de la Chambre des représentants)².

En complément à ces déclarations de politique, il conviendra de tenir également compte du rôle joué par le SPF AE sur le plan de la mise en œuvre de la stratégie de sécurité nationale (voir supra).

Article 9 – Objectifs stratégiques

Les programmes politiques mentionnés à l'article 8 sont traduits de la manière suivante dans les objectifs stratégiques du SPF AE :

Objectif stratégique 1 : Une Belgique prospère et influente dans la communauté internationale, et qui réussit

Objectif stratégique 2 : Une contribution active à un monde juste, sûr et durable

Objectif stratégique 3 : Un appui éclairé à la politique

2

Règlement de la Chambre :

https://www.dekamer.be/kvvcr/pdf_sections/publications/reglement/reglementFR.pdf

Déclarations de politique :

<https://www.lachambre.be/kvvcr/showpage.cfm?language=fr§ion=/pri/policy&story=policy.xml>

Objectif stratégique 4 : Politique de service axée sur la pertinence et la qualité

Objectif stratégique 5 : Structure organisationnelle, processus et instruments de travail axés sur l'efficacité, l'efficience et la durabilité

Objectif stratégique 6 : Un personnel qualifié et motivé dans un environnement de travail agréable et sûr

Article 10 - Participation aux politiques transversales

Déclaration générale

Avec les autres SPF et SPP, le SPF AE s'engage à se positionner comme le partenaire par excellence du gouvernement. Ce faisant, l'organisation réaffirme son engagement à tout mettre en œuvre afin de contribuer au succès de l'actuelle législature. Avec les autres SPF/SPP, le SPF AE travaillera dans une relation de confiance mutuelle avec le gouvernement pour mettre en œuvre l'accord de gouvernement. Comme les autres SPF/SPP, le SPF AE élaborera, entre autres, des objectifs visant à mettre en œuvre les priorités politiques fixées par les ministres compétents dans leurs déclarations de politique générale respectives (voir ci-dessus : article 8). Le Ministère de la Défense est un partenaire important pour le SPF AE à cet égard.

Plan d'action fédéral

Sur un niveau transversal, le SPF AE s'engage, dans les limites de ses attributions et en tenant compte du cadre budgétaire, à participer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre des plans fédéraux/nationaux³.

Dans les limites de ses compétences et compte tenu du cadre budgétaire, la SPF AE s'engage à collaborer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre d'autres plans d'action éventuels adoptés par le gouvernement.

Objectifs transversaux (cf annexe ci-dessous)

Le nouveau cadre juridique prévoit explicitement l'inclusion d'objectifs transversaux dans les plans stratégiques respectifs. Les objectifs transversaux sont définis dans le nouvel arrêté royal comme des « objectifs pour la réalisation d'une politique gouvernementale transversale », et sont donc communs à tous les SPF et SPP. Les objectifs retenus concernent des domaines tels que la durabilité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie

³ • Plan d'action fédéral handicap
• Plan fédéral Gender Mainstreaming
• Plan d'action fédéral pour la résilience psychologique au travail
• Plans annuels d'action de lutte contre la fraude sociale et le dumping social
• Plan fédéral de lutte contre la pauvreté et les inégalités
• Plan d'action fédéral pour la politique d'achat
• Plan fédéral de Développement durable
• Plan d'action fédéral de simplification administrative
• Plan fédéral Economie circulaire
• Plan d'action fédéral pour la Promotion du vélo BE CYCLIST
• Plan national Energie – Climat
• Plan stratégique Diversité
• Stratégie nationale de cybersécurité
• Plan d'action fédéral pour les services publics fédéraux durables

privée, le bien-être, la diversité, les personnes porteuses d'un handicap, l'égalité des genres, la lutte contre le harcèlement, la numérisation et la cybersécurité, les préparatifs internes de la présidence belge du Conseil de l'UE et la communication avec les citoyens.

Ces thèmes sont inclus dans les objectifs stratégiques mentionnés à l'article 9 et seront élaborés plus en détail dans le plan opérationnel.



108560682_16548736
10030.pdf

PARTIE IV - PLAN DE COMMUNICATION

Le plan stratégique fera l'objet d'une communication après sa signature par le biais du canal de communication interne Newsbox.

Le plan stratégique, assorti d'un commentaire, sera placé sur le site web (remanié) du département.

La communication sur le plan stratégique sera intégrée dans le nouveau plan de communication en cours d'élaboration au sein du SPF AE, dans lequel les médias sociaux seront davantage mis en avant, en plus des canaux de communication traditionnels. Une attention particulière sera accordée au rôle du SPF AE, à son organisation et à son réseau des postes, aux collaborateurs, aux axes majeurs de la politique étrangère de la Belgique.

PARTIE V – MOYENS

Organigramme

[SPF - Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement \(belgium.be\)](#)

Meerjarig middelen schema

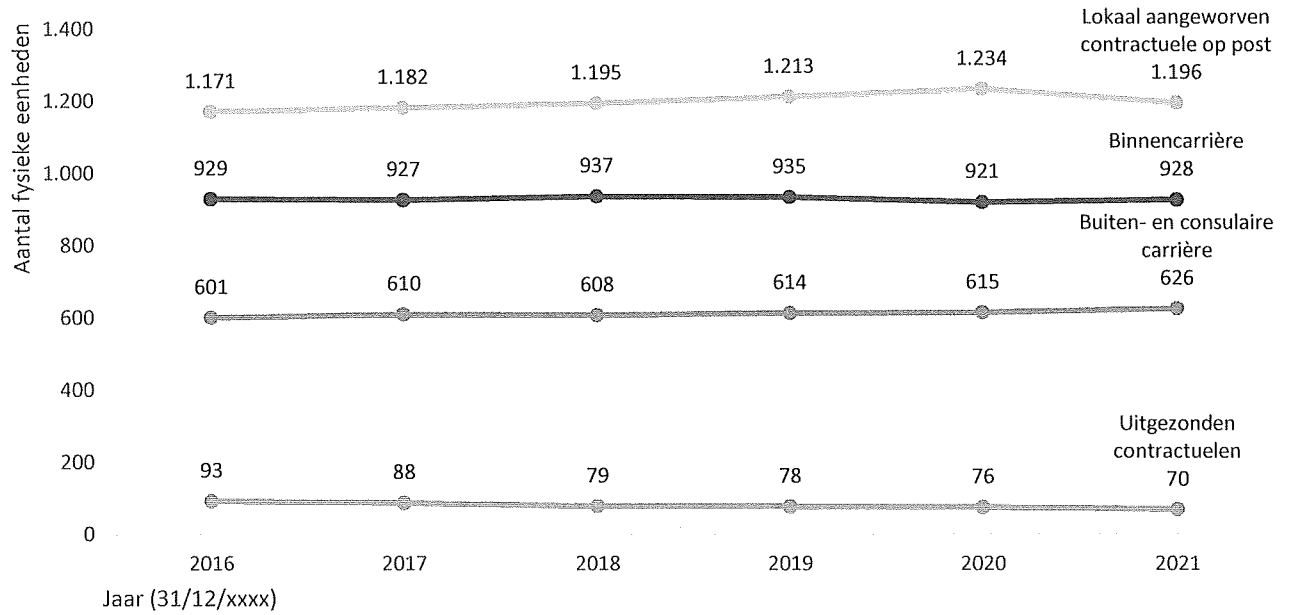
Calendrier pluriannuel des moyens



Fichier budgets 2017
à 2022.xlsx

Personnel

USAGE INTERNE - INTERN GEBRUIK



Évolution du personnel au sein des Affaires étrangères par carrière 2016-2021

Nombre de personnes physiques

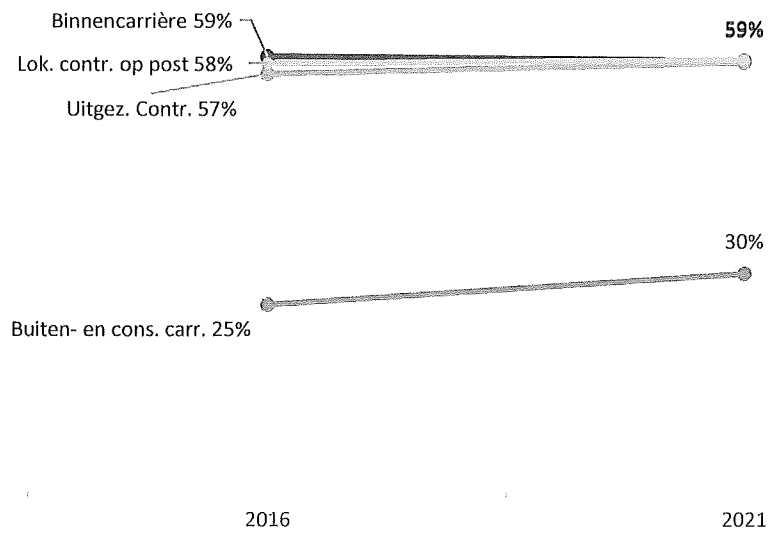
Agents contractuels recrutés sur place

Carrière intérieure

Carrières extérieure et consulaire

Contractuels expatriés

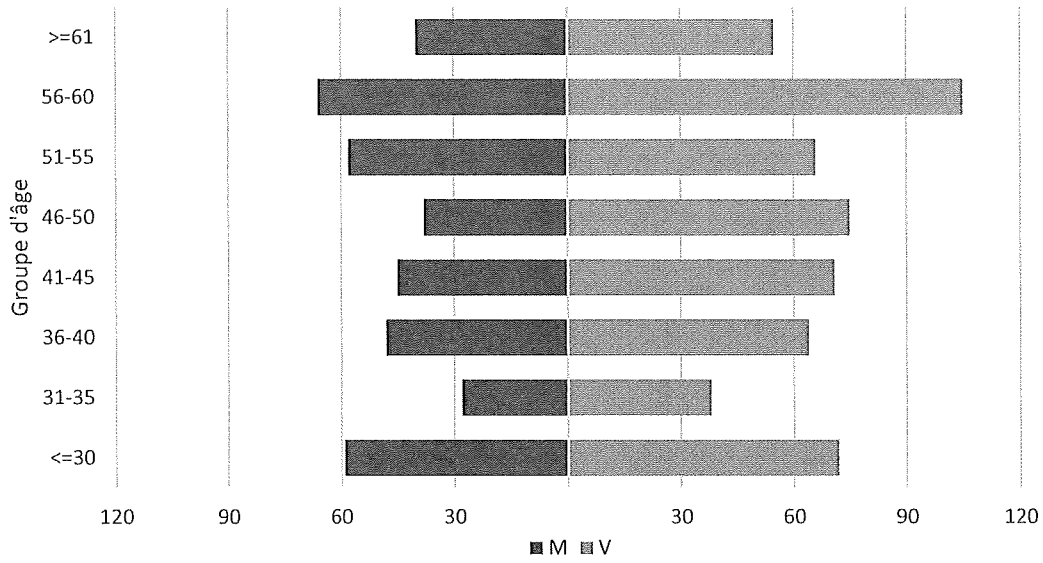
USAGE INTERNE - INTERN GEBRUIK



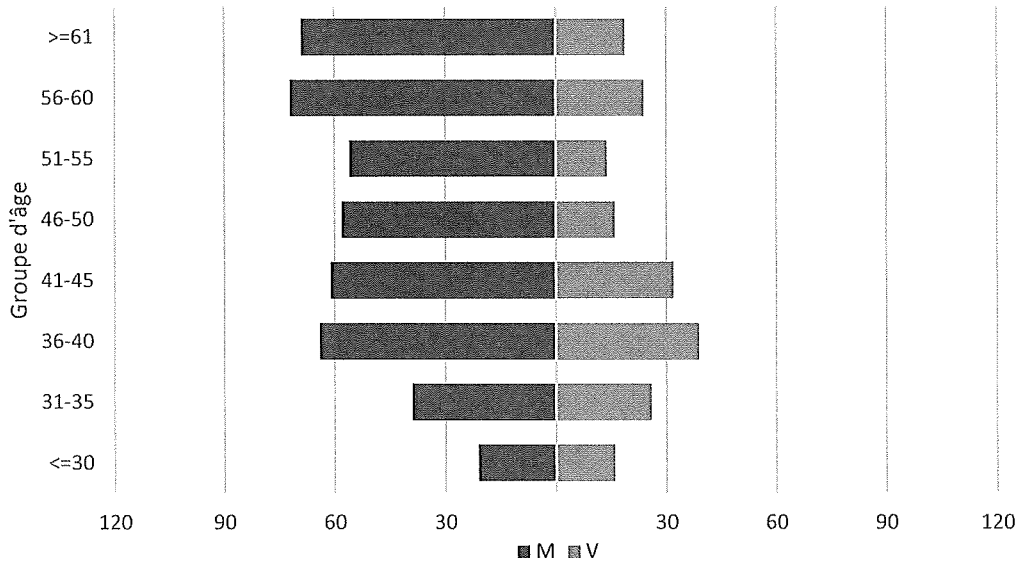
Évolution du nombre de collaboratrices par carrière 2016-2021

Carrière				intérieure
Agents contractuels		recrutés	sur	place
Contractuels				expatriés
Carrières extérieure et consulaire				

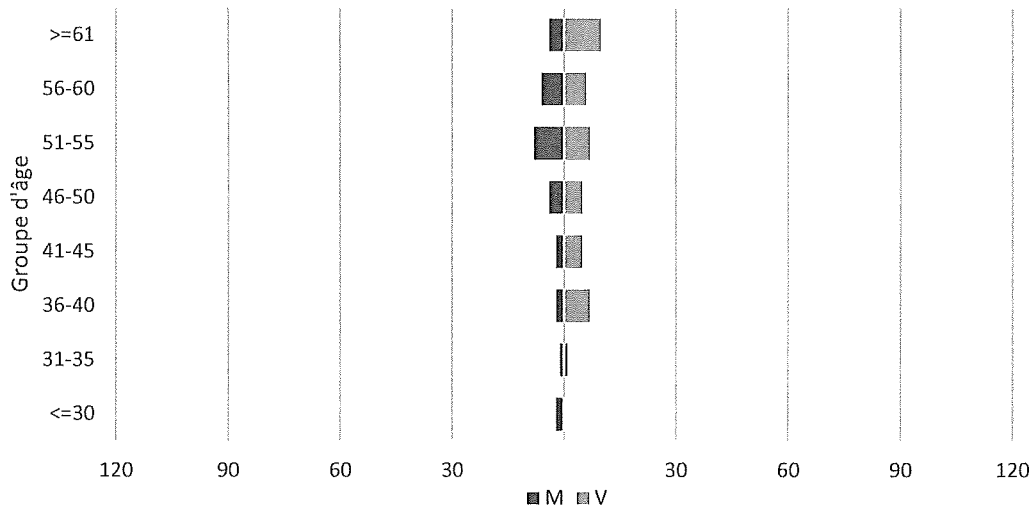
USAGE INTERNE - INTERN GEBRUIK



Pyramide des âges du personnel de la carrière intérieure 2021



Pyramide des âges du personnel des carrières extérieure et consulaire 2021



Pyramide des âges du personnel contractuel expatrié 2021

Au cours des cinq dernières années, l'effectif du SPF est resté stable, seul le nombre d'agents contractuels expatriés a connu une diminution.

Parmi la carrière intérieure, les contractuels expatriés et les contractuels recrutés localement, près de 6 employés sur 10 sont des femmes. Dans les carrières extérieure et consulaire, il y a encore un long chemin à parcourir vers plus d'égalité entre les sexes, mais la tendance des dernières années est là aussi positive.

Les carrières intérieure et extérieure ne présentent pas de pyramide des âges inversée. Nous nous attendons à un flux de sortie légèrement plus important dans la carrière intérieure lorsque les membres du personnel nés entre 1961 et 1965 partiront à la retraite. En revanche, on constate un vieillissement important de la catégorie du personnel expatrié.

PARTIE VI - ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Le SPF AE s'engage à remplir dûment ses missions vis-à-vis de ses utilisateurs, de ses ministres de tutelle et de ses partenaires, notamment en réalisant le plus grand nombre possible d'objectifs décrits dans le plan stratégique et en les concrétisant au moyen des plans opérationnels.

Le SPF AE s'efforcera de créer des conditions favorables à la réalisation de la stratégie à long terme et de la stratégie pour la législature décrites dans le plan stratégique.

Les ministres de tutelle soutiennent pleinement la réalisation des objectifs décrits dans le plan stratégique.

Les ministres de tutelle s'engagent à mener des concertations structurelles avec le SPF AE en vue de conclure et de mettre en œuvre des engagements réciproques dans un esprit de partenariat dont les principes de base sont les suivants :

1. Une concertation et un échange d'informations proactifs ;

2. Un souci constant de maintenir l'équilibre entre les objectifs à atteindre et les moyens disponibles ;
3. Une évaluation et un suivi conjoints des résultats obtenus, compte tenu de l'impact des éventuels facteurs d'influence.

Les parties qui concluent le plan stratégique s'engagent, en tant que véritables partenaires, à respecter les principes de base pour sa mise en œuvre.

Article 11 - Partenariat entre les autorités politiques et le SPF AE

Les ministres de tutelle s'engagent à mettre les moyens nécessaires à la disposition du SPF AE, compte tenu du contexte budgétaire, et à lui accorder l'autonomie requise de manière à lui permettre d'accomplir ses missions de manière qualitative. Cette condition substantielle doit être remplie pour que le SPF AE puisse être tenu de respecter les engagements figurant dans le plan stratégique et les objectifs des plans opérationnels.

Les titulaires de mandats du SPF AE s'engagent à soutenir au maximum la réalisation des stratégies figurant dans le plan stratégique et à prendre les mesures nécessaires pour développer, en synergie, des initiatives visant à accroître l'efficacité et à engranger des gains d'efficacité, à mettre en œuvre des innovations et à développer les mesures nécessaires pour assurer un service de qualité et accessible, en accord et en harmonie avec les besoins et les attentes des utilisateurs et des autres parties prenantes.

Afin de permettre la mise en œuvre correcte et adéquate par les ministres de tutelle et par le SPF AE des engagements résultant du plan stratégique, les ministres de tutelle organiseront des concertations régulières sur les mesures budgétaires et de la fonction publique susceptible d'avoir un impact significatif sur le plan stratégique en cours.

Lorsque l'une des parties n'est pas en mesure de respecter en tout ou en partie les engagements souscrits, elle en informera immédiatement l'autre partie et conviendra, en concertation, des mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

Article 12 - Définition des priorités annuelles

Le plan stratégique couvre l'ensemble de la législature. Le budget fédéral étant fixé annuellement, le SPF AE traduira chaque année les stratégies reprises dans le plan stratégique en un plan opérationnel - voir article 3.

Des projets peuvent être ajoutés ou retirés à la demande des ministres de tutelle ou à l'initiative du SPF AE.

Les objectifs du plan opérationnel tiendront également compte de la marge de manœuvre en matière de besoins en personnel offerte dans le cadre du plan de personnel annuel.

Lorsqu'un problème est constaté lors de l'élaboration du plan opérationnel, le SPF AE entame, dans les meilleurs délais, les concertations nécessaires avec les cellules stratégiques des ministres de tutelle.

Article 13 - Échange proactif d'informations

Conformément aux dispositions de l'AR du 29 octobre 2001, modifié par l'arrêté royal du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par les ministres de tutelle, soumet à l'avis du comité de direction du SPF AE tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation applicable par le SPF AE. Dans ce contexte, les ministres de tutelle s'engagent à informer le SPF AE des étapes législatives pertinentes et de toute modification éventuelle qui serait apportée en cours de procédure.

Article 14 - Modification du plan stratégique

Le plan stratégique peut être modifié au cours de sa période d'application. Chacune des parties prenantes mentionnées à l'article 1^{er} du présent plan stratégique peut proposer une modification, dont l'impact sera discuté.

Une modification du plan stratégique entre en vigueur dès sa signature par le ministre compétent. Après la signature, le SPF AE publie le contenu de la modification sur son site web.

Les modifications significatives du plan opérationnel sont expliquées dans le rapport annuel aux ministres de tutelle.

Article 15 - Financement

La mise en œuvre des missions principales du SPF AE, telles que décrites dans le plan stratégique et les plans opérationnels, doit s'opérer dans le cadre budgétaire annuel approuvé par le Parlement. Ces moyens budgétaires seront alloués en temps utile. Si la politique prévoit des économies, des blocages ou d'autres mesures qui sont décidées après la signature du présent plan stratégique et qui ont un impact substantiel sur les moyens disponibles pour le SPF AE, des concertations auront lieu entre les ministres de tutelle et le SPF AE sur un éventuel ajustement des objectifs. Les dispositions du plan stratégique et des plans opérationnels seront ensuite révisées en conséquence.

Article 16 - Suivi et évaluation de la mise en œuvre

Les parties qui concluent le plan stratégique s'engagent à suivre attentivement l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique, ainsi que la réalisation des objectifs opérationnels inclus dans le plan opérationnel.

Le Président établira une fois par an au moins un rapport d'évaluation de l'état d'avancement, qui sera soumis aux ministres compétents au plus tard le 15 mars de l'année qui suit celle faisant l'objet du rapport.

PARTIE VII – PHASES D'ÉLABORATION

Article 17 - Consultation des parties prenantes

Le présent plan stratégique a été élaboré en concertation avec les cellules stratégiques des ministres de tutelle du SPF AE.

Article 18 - Comité de concertation de base

Le contenu du plan stratégique a été présenté au Comité de concertation de base (CCB) du SPF AE le 13/07/2022.

Article 19 - Comité de direction

Le plan stratégique a été définitivement approuvé par les membres du Comité de direction le 01/07/2022.

Signatures

Bruxelles, le **14 SEP. 2022**



Theodora Gentzis

**Présidente a.i. du Comité de Direction
SPF Affaires Etrangères**



Hadja Lahbib

**Ministre des Affaires Etrangères,
Des Affaires européennes et du
Commerce extérieur et des
Institutions culturelles fédérales**

