

**KONINKRIJK BELGIË**  
Federale Overheidsdienst  
**Buitenlandse Zaken,  
Buitenlandse Handel en  
Ontwikkelingssamenwerking**



**ROYAUME DE BELGIQUE**  
Service public fédéral  
**Affaires étrangères,  
Commerce extérieur et  
Coopération au Développement**

# Plan Stratégique 2025-2029

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



## Table des matières

1	PARTIE I – STRATÉGIE À LONG TERME.....	5
1.1	Missions et attributions confiées au SPF Affaires étrangères .....	5
1.1.1	Réorganisation des compétences au début de la nouvelle législature .....	5
1.1.2	Cadre légal des missions et attributions du SPF Affaires étrangères.....	5
1.2	Notre Mission, Vision et Valeurs .....	6
1.2.1	Notre mission .....	6
1.2.2	Notre vision.....	6
1.2.3	Nos valeurs .....	7
1.3	Analyse de l’environnement et des parties prenantes.....	8
1.3.1	Analyse contextuelle .....	8
1.3.2	Analyse des parties prenantes .....	11
2	PARTIE II – STRATÉGIE POUR L’ENSEMBLE DE LA LÉGISLATURE .....	14
2.1	Cadre politique et réglementaire pour la formulation de la stratégie.....	14
2.2	Objectifs stratégiques et organisationnels pour cette législature.....	14
2.3	Modalités d’exécution des objectifs stratégiques .....	17
2.4	Le plan stratégique comme base de la gestion de la performance .....	17
2.5	Contrôle interne – suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et opérationnel.....	18
2.6	Objectifs transversaux issus du gouvernement fédéral.....	18
3	PARTIE III – PLAN DE COMMUNICATION .....	19
4	PARTIE IV – SCHÉMA PLURIANNUEL DES MOYENS.....	20
4.1	Organigramme.....	21
4.2	Réseau de postes .....	22
4.3	Schéma pluriannuel des moyens .....	22
4.4	Personnel.....	25
4.4.1	Le personnel du SPF Affaires étrangères (janvier 2025).....	25
4.4.2	Répartition des tâches et affectation.....	27
4.4.3	Absences.....	28
4.4.4	ICT – projection pluriannuelle des moyens .....	29
5	PARTIE V – ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES .....	29
5.1	Cadre général .....	29
5.2	Partenariat entre le pouvoir politique et le SPF Affaires étrangères .....	30
5.3	Définition des priorités annuelles.....	30
5.4	Échange proactif d’informations.....	31

5.5	Modification du plan stratégique .....	31
5.6	Financement.....	31
5.7	Suivi et évaluation de la mise en œuvre .....	31
6	PARTIE VI – PHASES D’ÉLABORATION.....	32
6.1	Concertation interne avec les parties prenante .....	32
6.2	Comité de concertation de base .....	32
6.3	Comité de direction.....	32

## INTRODUCTION

Un monde en perpétuel mouvement, où les fondements géopolitiques et géo-économiques familiers vacillent à l'heure actuelle, rend difficile l'élaboration d'une planification stratégique stable. Cela est d'autant plus vrai pour un Département qui doit accomplir ses missions essentielles dans un environnement aussi volatil. À cela s'ajoute un contexte budgétaire précaire qui exige également de la part des Affaires étrangères d'importants sacrifices, avec des économies allant jusqu'à 9 % sur les effectifs et les coûts de fonctionnement au sein de l'administration centrale. Cela nécessitera un effort considérable en matière d'optimisation des dépenses budgétaires pour réaliser ces économies.

### 1. Contexte général de l'élaboration du Plan stratégique

L'élaboration des plans stratégiques s'inscrit dans le développement d'une relation de partenariat entre l'autorité politique et les services publics. Celle-ci repose sur la négociation et la fixation d'engagements réciproques et d'accords concernant la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition pour les réaliser. Le plan stratégique vise à accroître à la fois la responsabilisation et l'autonomie des dirigeants dans la gestion des services publics.

Ainsi, la relation hiérarchique classique est remplacée par une relation fondée davantage sur les principes du partenariat, sans toutefois porter atteinte au principe de primauté du politique.

### 2. Cadre réglementaire

Le présent plan stratégique est négocié et conclu en exécution de l'article 11bis de l'Arrêté royal (AR) du 21 décembre 2021.<sup>1</sup> Il contient les engagements pour la période de 17/10/2025 jusqu'à la fin de la législature entre le gouvernement fédéral et le Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement (ci-après : SPF Affaires étrangères).

Le gouvernement fédéral est représenté par Monsieur Maxime Prévot, Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères, des Affaires européennes et de la Coopération au développement, compétent pour la majeure partie du champ d'activité du SPF Affaires étrangères. Le Ministre responsable du Commerce extérieur, Monsieur Theo Francken, a été consulté comme le prévoit la réglementation lors de l'élaboration du Plan stratégique. Le SPF est représenté par la Présidente du Comité de direction, Madame Theodora Gentzis.

Le fait que le plan stratégique ait un horizon de planification couvrant l'ensemble de la législature implique qu'en cas de changement de gouvernement sans dissolution de la Chambre des représentants, il n'est pas nécessaire d'élaborer un nouveau plan stratégique. Le plan peut être adapté à tout moment par les parties impliquées dans la négociation et la conclusion.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Arrêté royal 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.

<sup>2</sup> AR du 21 décembre 2021, art. 11 bis, §7.

### 3. Contenu : les éléments constitutifs du plan stratégique

Le législateur prévoit que les éléments suivants font au minimum partie du plan stratégique<sup>3</sup> :

- **Partie I. Stratégie à long terme**

Dépasse la législature et comprend une description des missions et attributions confiées ; la vision et les valeurs ; les résultats d'une analyse de l'environnement et d'une analyse des parties prenantes.

- **Partie II. Stratégie pour la législature**

Porte sur la mise en œuvre des exposés d'orientation politique des ministres compétents ; la réalisation des missions essentielles ; la gestion interne du service ; la participation à la politique dans un domaine d'activité transversal.

- **Partie III. Plan de communication**

Pour la communication interne et externe.

- **Partie IV. Schéma pluriannuel des moyens**

Prévoit un lien entre les missions essentielles du SPF et les moyens.

- **Partie V. Engagements réciproques**

Création de conditions favorables à la bonne exécution des stratégies décrites dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

---

<sup>3</sup> AR du 21 décembre 2021, art. 11 bis, §3.

# 1 PARTIE I – STRATÉGIE À LONG TERME

## 1.1 Missions et attributions confiées au SPF Affaires étrangères

### 1.1.1 Réorganisation des compétences au début de la nouvelle législature

Lors de la formation du nouveau gouvernement, il a été décidé, contrairement à la législature précédente,<sup>4</sup> de confier les compétences en matière de coopération au développement au Vice-Premier Ministre, Ministre des Affaires étrangères, des Affaires européennes et de la Coopération au développement.

Le Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères a indiqué dans sa déclaration de politique que cette compétence sera désormais appelée « Coopération internationale ».

Certaines compétences en matière de commerce extérieur sont confiées au Ministre de la Défense. Il s'agit notamment :

- du soutien aux trois agences régionales (FIT, AWEX et Hub Brussels) pour la promotion du commerce et des investissements à l'étranger pour nos entreprises ;
- des missions principales, en étroite collaboration avec le ministre Prévot<sup>5</sup> ;
- de la supervision de l'Agence pour le Commerce extérieur, Finexpo et Credendo.<sup>6</sup>

Sur le plan économique et commercial, le Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères reste notamment compétent pour la diplomatie économique et la politique commerciale de l'Union européenne.

### 1.1.2 Cadre légal des missions et attributions du SPF Affaires étrangères

L'Arrêté royal du 8 mars 2002 portant création du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement attribue les missions (essentielles) suivantes au SPF :

- Représenter la Belgique et défendre ses intérêts à l'étranger par :
  - le développement de relations bilatérales dans les domaines économique, politique et financier ;
  - la défense de la position belge dans les dossiers multilatéraux et thématiques ;
  - la défense de la position belge et du processus d'intégration européenne dans le cadre de l'Union européenne ainsi que la coordination des positions belges afin que notre pays parle d'une seule voix dans les forums européens ;

---

<sup>4</sup> [Gouvernement fédéral belge](#)

<sup>5</sup> Voir note précédente.

<sup>6</sup> En ce qui concerne Credendo, celui-ci relève de la tutelle conjointe du ministre des Finances et du ministre de l'Économie. Il convient de noter que le ministre Prévot dispose de représentants au sein des conseils d'administration des trois organismes.

- la gestion des affaires consulaires, l'assistance aux Belges à l'étranger et la défense de leurs intérêts ;
  - l'assistance juridique en droit international public et en droit interne lié à l'international ;
  - la coordination des actions fédérales et régionales en matière de commerce extérieur.
- Organiser et développer la coopération 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 19/03/13 relative à la coopération belge au développement, modifiée par la loi du 9/01/14 et la loi du 16/09/16.

## 1.2 Notre Mission, Vision et Valeurs

### 1.2.1 Notre mission

Le comité de direction a adopté le 03/02/23 un « mission statement » qui met en avant de manière concise les objectifs généraux, l'identité et le profil sociétal de notre SPF. Cette déclaration est notre carte de visite, elle aide à orienter le fonctionnement de notre organisation et de ses collaborateurs :

« À travers une diplomatie active, le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement veille partout dans le monde aux intérêts de la Belgique et de nos ressortissants. Nous contribuons ainsi à un monde sûr, juste et durable, basé sur les valeurs partagées, les droits humains et les règles internationales. »

### 1.2.2 Notre vision

Que voulons-nous représenter dans les prochaines années pour le citoyen belge, pour l'État belge ?

Dans le Cadre Stratégique approuvé fin 2024 par le comité de direction, notre ambition est formulée comme suit :

Le SPF AE est un département engagé : nous défendons nos citoyens, entreprises, organisations et institutions, ainsi que leurs intérêts à l'étranger, tout en nous engageant à travers la solidarité internationale en faveur d'un monde stable, juste et durable. Aux fins de l'exécution de nos missions, nous disposons d'instruments uniques : notre réseau des postes et notre coopération internationale, gérés depuis l'administration centrale par des services hautement qualifiés et motivés

Plus précisément :

- Le SPF Affaires étrangères défend et promeut les valeurs et intérêts belges et européens tels que l'État de droit, la démocratie et les droits humains, par la construction d'alliances et de partenariats solides ;
- Par le biais de partenariats, le SPF contribue à la protection de notre sécurité nationale et internationale ;
- Le SPF contribue, via la coopération internationale, à relever les défis mondiaux, à répondre aux crises humanitaires et à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) ;
- Le SPF contribue activement à la sécurisation de l'économie et de la prospérité belges par une diplomatie économique ciblée, en collaboration avec les autres autorités fédérées et fédérales compétentes ;
- Le SPF assiste les compatriotes partout dans le monde 24/7, en offrant des services consulaires et une réponse flexible aux crises.

### 1.2.3 Nos valeurs

Notre SPF s'aligne dans son fonctionnement sur le nouveau cadre déontologique élaboré par le SPF BOSA pour l'administration fédérale. Notre action internationale s'inscrit également dans le cadre des valeurs et normes internationales, notamment les conventions relatives aux droits humains.

Ce cadre de valeurs est pleinement adopté par le SPF comme référence pour les relations quotidiennes avec le personnel et avec l'extérieur. Sont mis en avant :

- L'**intérêt général**, avec une attention à un service correct, au respect de la réglementation et au fonctionnement démocratique ;
- La **responsabilité sociétale**, avec une attention à la durabilité économique et écologique ;
- Le **respect**, avec une attention à notre rôle exemplaire, à la neutralité, à la reconnaissance des droits ;
- La **confiance**, avec une attention au dialogue, à l'impartialité et au partenariat ;
- Le **professionnalisme**, avec une attention à l'excellence, à la qualité, à l'innovation et à l'orientation client.

Plus spécifiquement, le SPF accordera une attention particulière, au cours de la prochaine législature, dans son **fonctionnement interne**, à des valeurs telles que l'**inclusivité**, la **diversité** et l'**égalité de genre**, ce qui se traduira également par une **politique familiale** adaptée.

## 1.3 Analyse de l'environnement et des parties prenantes

### 1.3.1 Analyse contextuelle

Pour un pays ouvert comme la Belgique, les évolutions du monde contemporain ont un impact considérable sur sa prospérité, sa sécurité et ses perspectives d'avenir. Les enjeux intérieurs et extérieurs sont étroitement liés.

Notre environnement extérieur connaît des bouleversements majeurs. Les crises se multiplient et se complexifient. Des évolutions inédites transforment la scène internationale, devenue plus multipolaire, moins multilatérale et plus transactionnelle. L'ordre international et les alliances traditionnelles, tels que nous les connaissons depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, sont remis en question. La politique de puissance est revenue au cœur des relations internationales.

Parallèlement, nous assistons au retour au premier plan de la puissance militaire, souvent accompagnée de modes d'action hybrides. Les interdépendances économiques, énergétiques et technologiques peuvent se transformer en vulnérabilités exploitables à des fins géopolitiques. Dans ce monde plus conflictuel, les discours idéologiques réapparaissent et se traduisent par une bataille des narratifs.

Face à tous ces défis, le SPF Affaires étrangères, en tant que département de sécurité, se retrouve en première ligne pour la défense de chacun des six « intérêts vitaux » identifiés dans la Stratégie de sécurité nationale (SSN) et déclinés ci-dessous. Le SPF est d'ailleurs étroitement associé, en tant que co-rédacteur, aux exercices de rédaction et d'évaluation de la SSN.

#### ❖ **La défense et la promotion des principes démocratiques, des valeurs universelles et de l'État de droit**

Défendre et promouvoir l'État de droit, les droits humains, l'égalité des genres, le droit international humanitaire, l'espace civique : autant de « batailles » menées par la diplomatie belge en mobilisant les ressources de son réseau diplomatique, en mettant à profit son expertise de la négociation bilatérale et multilatérale, et en valorisant tout l'éventail des instruments de la coopération internationale.

Le SPF défend les intérêts belges en bâtissant des partenariats internationaux avec pour ambition de contrer les adversaires de la démocratie et de l'État de droit et de promouvoir ces valeurs, en Europe et dans le monde. La lutte contre la désinformation et autres formes de guerre hybride, ainsi que leur détection, font partie intégrante de l'action du SPF. Celui-ci travaille en étroite collaboration avec ses partenaires de sécurité nationaux pour faire face à la menace croissante que représentent les phénomènes d'ingérence étrangère et d'espionnage.

## ❖ **La défense de la sécurité physique de la population et de l'intégrité territoriale**

La diplomatie belge œuvre à l'approfondissement et à la consolidation d'alliances fortes au sein de l'OTAN et de l'UE. Notre appareil diplomatique travaille également à la prévention des situations de violence, à la désescalade des conflits et à la promotion de la paix et de la stabilité.

Le SPF soutient les services belges engagés dans la lutte contre le terrorisme, la criminalité organisée, la gestion sur le territoire national des conséquences de crises internationales (flux de réfugiés, désinformation, polarisation, etc.) et la mise en œuvre des politiques migratoires grâce au travail de nos postes diplomatiques, qui détectent les fraudes et activent les contrôles de sécurité lors de la délivrance des visas, tout en alimentant les partenaires de sécurité belges en informations et analyses via leurs dépêches diplomatiques.

À chaque grande crise, nos diplomates et nos services sont mobilisés pour assister nos compatriotes. Dans de telles occasions, nos postes sont en première ligne, évaluant les risques, communiquant avec les citoyens, interagissant avec les autorités locales. Nos services assurent une coordination globale avec la Défense, les opérateurs privés, les autres partenaires de sécurité nationaux pour mener à bien des opérations souvent complexes et risquées, pouvant aller jusqu'à l'évacuation d'urgence d'un grand nombre de personnes. Par ailleurs, des accidents et incidents graves impliquant des ressortissants belges, qu'ils soient résidents ou voyageurs, se produisent partout dans le monde. Les services consulaires du SPF et de son réseau de postes remplissent alors une fonction d'assistance capitale pour nos compatriotes.

## ❖ **Les défis climatiques et la défense de l'environnement**

L'expertise accumulée au fil des ans par la diplomatie belge est mise à profit dans les forums internationaux sur les questions climatiques et environnementales. Ces thèmes sont également des axes majeurs de notre coopération internationale.

La diplomatie belge investit résolument dans la constitution de partenariats internationaux afin de relever collectivement les défis communs, notamment celui visant à promouvoir les « biens publics mondiaux » : santé, climat, stabilité. C'est dans un monde durable, juste, stable et plus équitable que réside, en effet, l'intérêt de la Belgique.

## ❖ **La prospérité économique**

Notre pays dépend d'une économie ouverte, axée sur le libre-échange, dans un cadre international solide et régulé. Notre prospérité économique reste particulièrement dépendante du respect de l'État de droit, des règles du commerce international et du rejet du protectionnisme. Le SPF et son réseau de postes s'investissent activement sur ce terrain.

La diplomatie économique occupe également une place importante dans l'action du SPF et de ses postes, notamment en appui aux opérateurs institutionnels et commerciaux belges.

Cette action se développe en étroite concertation avec les régions. Garantir la sécurité d'approvisionnement en énergie et en matières premières est également devenu un enjeu crucial. Nos postes travaillent activement à faire avancer les intérêts de la Belgique dans ce domaine qui touche directement à la sécurité économique de notre pays.

## ❖ **Un ordre international fondé sur le droit international et le contexte multilatéral**

Dans un contexte mondial où prévalent les aspects sécuritaires et militaires, l'intérêt fondamental de la Belgique est de préserver un ordre multilatéral efficace et fondé sur le respect du droit international. Les défis considérables en matière de climat, santé, migrations, criminalité organisée (notamment le trafic de drogue) requièrent des coopérations internationales larges.

Dans la période d'incertitude internationale actuelle, la diplomatie multilatérale belge œuvre à garantir la défense adéquate de nos intérêts, valeurs et positions au sein des forums internationaux. Le SPF organise également la concertation au sein des processus décisionnels intra-belges et y apporte son expertise et sa connaissance des enceintes multilatérales.

Le SPF défend, par ailleurs, les intérêts belges dans le cadre des actions devant la justice internationale et des procédures d'arbitrage, lesquelles se multiplient et sont de plus en plus souvent instrumentalisées dans le contexte de conflits géopolitiques (« lawfare »).

#### ❖ **Une Union européenne pleinement opérationnelle**

Le fonctionnement efficace de l'Union européenne – au sein de laquelle des éléments clés de notre souveraineté sont partagés – et le renforcement de son rôle en tant qu'acteur crédible sur la scène internationale sont des objectifs cruciaux.

L'intégration européenne reste, plus que jamais, un outil fondamental pour la défense des intérêts belges (par exemple, le renforcement du marché intérieur, la politique migratoire et d'asile, la transition énergétique et numérique) dans un monde concurrentiel où l'ordre international traditionnel n'offre plus les mêmes garanties qu'autrefois.

L'UE est aussi, bien entendu, un instrument important de notre coopération multilatérale et internationale, dans la mesure où elle défend nos intérêts sur l'agenda international (ONU) ainsi que par le biais de ses fonds de développement et d'aide humanitaire auxquels la Belgique contribue directement.

Une partie importante de l'énergie diplomatique du SPF continuera donc à être investie dans l'Union européenne, notamment via notre Représentation permanente auprès de l'UE, nos antennes en Europe et dans le monde, et les exercices de coordination des positions entre les divers partenaires belges.

### 1.3.2 Analyse des parties prenantes

Parmi les parties prenantes (« stakeholders ») du bon fonctionnement de notre SPF, nous distinguons quatre groupes : les utilisateurs de nos services, nos donneurs d'ordre, nos membres du personnel et nos partenaires.

#### Utilisateurs

Les utilisateurs des services du SPF Affaires étrangères comprennent :

- Les citoyens belges, en particulier les Belges à l'étranger (voyageurs et résidents) ;
- Les étrangers souhaitant venir en Belgique ;
- La communauté diplomatique en Belgique (diplomates inscrits au service du Protocole et ambassades/consulats établis en Belgique) ;
- Les autorités et institutions fédérales et fédérées belges, y compris les parlements et les instances de sécurité ;
- Les pays partenaires de la coopération gouvernementale au développement<sup>7</sup> ; les organisations partenaires et bénéficiaires de la coopération internationale et de l'aide humanitaire, actives via divers canaux dans plus de 60 autres pays ;
- Le monde des entreprises belges ;
- La société civile belge ;
- Les universités et institutions scientifiques belges ;
- Les médias belges et étrangers.

Le SPF Affaires étrangères se met avant tout au service des citoyens belges et des résidents de pays tiers souhaitant venir en Belgique, via les différentes formes de services consulaires.

Par le biais du Service du Protocole, le SPF gère la situation administrative et légale de la communauté diplomatique en Belgique, qui compte environ 60 000 membres. Il s'agit de questions liées aux privilèges diplomatiques, immunités et facilités ou à un statut privilégié. La qualité de ce service s'inscrit dans l'ambition nationale de faire de Bruxelles la capitale diplomatique du monde. Dans le même esprit, la Direction du Protocole coordonne la bonne réception des délégations officielles étrangères et gère le Centre des conférences internationales ainsi que l'organisation d'événements au Palais d'Egmont. La précision dans l'exécution de ces tâches contribue à l'image d'un pays hôte accueillant, actif et efficace.

Le SPF joue également un rôle important dans la coordination des positions belges dans les forums européens et internationaux, ainsi que dans la transposition des directives européennes en droit national. La Direction générale des Affaires européennes et de la Coordination (DGE) est le pivot de la coordination des positions belges au sein de l'UE. Au sein de la Direction générale des Affaires multilatérales et de la Mondialisation, le service « Coormulti » veille à la cohérence de la politique belge dans les autres forums multilatéraux, via la concertation avec d'autres services publics fédéraux, les communautés et les régions, et les organisations de la société civile. Le SPF remplit cette tâche de coordination dans un esprit d'ouverture, en concertation et en collaboration avec les entités fédérales et fédérées afin que notre pays parle d'une seule voix sur la scène internationale, tant au sein qu'en dehors de l'UE.

---

<sup>7</sup> Bénin, Burkina Faso, Burundi, République démocratique du Congo, Guinée, Mali, Maroc, Mozambique, Niger, Ouganda, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Territoires palestiniens.

Le SPF fournit de nombreux autres services aux institutions fédérées, aux entreprises et PME, dans le cadre du commerce extérieur et de la diplomatie économique, via le réseau de postes, le réseautage des chefs de poste et des agents individuels, les consuls honoraires, les résidences, le soutien aux visites d'État et missions économiques, le financement des exportations et l'expertise accumulée.

Sur le plan du contenu et du concept, la coopération internationale belge s'appuie sur les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), qui orientent l'approche et les objectifs de nos financements. Dans ce cadre général, la Belgique se concentrera sur :

- Thématiquement, les trois « biens publics mondiaux » : Santé mondiale, Climat (y compris systèmes alimentaires durables) et Paix & Stabilité. L'expertise belge sur ces thèmes, qui relèvent aussi des intérêts (de sécurité) belges selon la Stratégie nationale de sécurité, est reconnue mondialement.
- Trois « accélérateurs » pour renforcer l'impact sur ces trois thèmes : innovation, développement des compétences et jeunesse & genre.
- La coopération internationale et l'action diplomatique belge se soutiennent mutuellement pour défendre nos intérêts et nos valeurs.

### **Donneurs d'ordre**

Le SPF Affaires étrangères soutient le gouvernement et les ministres de tutelle dans la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique pour les domaines d'activité qui lui sont attribués. En tant que responsables politiques, ils portent la responsabilité finale.

### **Membres du personnel**

Le SPF compte différentes catégories de personnel : fonctionnaires statutaires des carrières internes et externes, personnel contractuel au siège central et dans les postes, et personnel contractuel recruté localement dans les postes. L'engagement, les compétences, la créativité, le bien-être et le réseautage de tous ces collaborateurs sont essentiels pour réaliser notre mission, nos tâches et notre vision.

### **Partenaires**

Les principaux partenaires pour la mise en œuvre des missions et tâches du SPF sont :

- Les organisations et autorités étrangères, les ambassades établies en Belgique, les organisations et institutions internationales et multilatérales ;
- Les partenaires de sécurité au sein du Conseil national de sécurité, notamment Défense, FedPol, Sûreté de l'Etat, SGRS ;
- Le SPF Intérieur et l'Office des étrangers ;
- ENABEL, BIO, 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 Ministre du Budget ;

- Les instances de contrôle (Comité d'audit de l'administration fédérale, Audit interne fédéral, Corps interfédéral de l'Inspection des finances, Parlement, Cour des comptes, Autorité de protection des données) ;
- Les bénéficiaires de dotations, subventions et indemnités.

En ce qui concerne plus particulièrement la coopération internationale et l'aide humanitaire, la collaboration se fait avec quatre catégories de partenaires :

- Les gouvernements des pays partenaires de la coopération internationale gouvernementale, dont la mise en œuvre se fait via Enabel ;
- La coopération internationale non gouvernementale et l'aide humanitaire via une 90<sup>aine</sup> d'acteurs belges non gouvernementaux (ONG accréditées et acteurs institutionnels tels que syndicats, mutualités, universités, etc.), mais aussi des organisations internationales non gouvernementales (ex. : CICR) ;
- La coopération multilatérale et l'aide humanitaire, via des contributions obligatoires et volontaires à une quinzaine d'organisations partenaires, principalement issues de la famille des Nations Unies ;
- Le secteur privé, principalement mais pas exclusivement via la Société belge d'investissement pour les pays en développement BIO.

## 2 PARTIE II – STRATÉGIE POUR L'ENSEMBLE DE LA LÉGISLATURE

### 2.1 Cadre politique et réglementaire pour la formulation de la stratégie

Le début de la nouvelle période gouvernementale coïncide avec un contexte international exceptionnellement volatil, qui remet en cause un certain nombre de réalités et de certitudes considérées comme acquises. Cela exige à la fois une grande capacité d'adaptation aux nouvelles évolutions et de la fermeté dans les objectifs politiques fixés.

Ces derniers découlent, pour notre SPF, des priorités de l'accord de gouvernement, elles-mêmes inscrites dans la vision stratégique à long terme définie dans la Stratégie de sécurité nationale (SSN) :

*Accord de gouvernement (p. 193) : « La stratégie de sécurité nationale (SSN) et les intérêts vitaux qui y sont décrits guident notre politique étrangère. »*

L'accord de gouvernement a chargé notre département, avec les services du Premier ministre, d'évaluer et éventuellement d'ajuster la SSN au cours de la première année de la législature. Le résultat de cette révision pourrait donc influencer la direction de notre département dans les années à venir, ce qui pourrait nécessiter une adaptation ultérieure du plan stratégique.

Pour l'élaboration de ce plan stratégique, nous partons pour l'instant de la SSN actuelle, conçue pour servir de base stratégique au gouvernement pendant plusieurs législatures, et des priorités politiques de l'accord de gouvernement. Celles-ci ont été développées dans l'exposé d'orientation politique du Ministre pour la période gouvernementale. Dans des notes politiques successives, le Ministre expliquera chaque année comment la politique est mise en œuvre.

La déclaration politique 2025-2029 a été présentée au parlement le 19/03/25 par le Ministre Maxime Prévot, Vice-Premier ministre et Ministre des Affaires étrangères, des Affaires européennes et de la Coopération au développement. La première note de politique générale pour l'année de travail 2025-2026 a été présentée le 13/05/25.

L'administration des Affaires étrangères a préparé une proposition de Cadre Stratégique, qui, avec les documents politiques susmentionnés, constitue la base de la formulation des objectifs stratégiques pour cette législature.

### 2.2 Objectifs stratégiques et organisationnels pour cette législature

Le SPF Affaires étrangères joue, en tant que **département de sécurité**, un rôle fondamental dans la préservation de notre liberté, notre sécurité et notre prospérité économique : dans une société et une économie ouvertes, fortement connectées au monde extérieur, les frontières de notre prospérité ne se situent pas uniquement en Belgique ou en Europe, mais bien au-delà. La situation géopolitique actuelle exige de nous que nous nous mobilisions,

non seulement pour garantir notre propre sécurité et prospérité, mais aussi pour nous engager en faveur de celles des autres.

Le SPF Affaires étrangères porte au sein du système belge nos valeurs fondamentales fondées sur la démocratie et les droits humains et défend nos intérêts. Nous sommes ainsi un maillon essentiel pour la sécurité de la Belgique. Notre diplomatie vise à prévenir les conflits, par les canaux et moyens à notre disposition. La diplomatie préventive et la coopération internationale contribuent à instaurer un large dialogue avec nos partenaires.

Cela se déroule dans une réalité géopolitique et géoéconomique en rapide évolution, et dans un contexte budgétaire et institutionnel qui exige des choix politiques et des priorités.

La législature à venir sera déterminante pour l'avenir de notre pays. Le SPF Affaires étrangères participera à cette histoire et, par ses compétences spécifiques, contribuera à la sécurité et à la prospérité des citoyens, entreprises, organisations et institutions belges.

Nous définissons nos objectifs stratégiques à partir des priorités politiques de la législature actuelle, en tenant compte de deux fondements sous-jacents qui assurent la continuité dans la conception de notre politique étrangère : la Stratégie de sécurité nationale déjà évoquée, et le « Mission Statement » qui définit la mission sociétale de notre SPF conformément à la loi.

Sur cette base, et en partant de notre mission en tant que département de sécurité, l'exposé d'orientation politique et les notes de politique générale précisent la manière dont le SPF Affaires étrangères va prioriser son action dans les années à venir. Il s'agit de répondre à trois défis :

- Le développement d'une véritable autonomie stratégique européenne, dans les domaines de la défense, de l'économie et de la politique ;
- Une défense pleinement assumée des intérêts et des valeurs comme moteur de la politique étrangère belge et européenne ;
- La nécessité d'investir dans les partenariats existants et d'en développer de nouveaux.

L'exposé d'orientation politique met ainsi l'accent sur la contribution que le département des Affaires étrangères apportera à la prospérité, la stabilité et la sécurité de notre pays, de ses citoyens et de ses institutions.

Nos ambitions doivent être réalisées par une politique ciblée, où les choix stratégiques et les priorités politiques sont liés à une organisation tournée vers l'avenir. La réalisation des objectifs stratégiques dépendra largement du bon fonctionnement des Directions générales de soutien. Les priorités organisationnelles doivent donc rester alignées sur cet objectif.

Les objectifs stratégiques suivants sont fixés pour la législature à venir. Il est également précisé quelles sont les priorités organisationnelles (transversales et spécifiques) qui doivent permettre de réaliser ces objectifs.

## Objectifs stratégiques

1. Contribuer à la prospérité, à la stabilité et à la sécurité de notre pays, en mettant l'accent sur les domaines d'action pertinents (lien interne/externe)
2. Contribuer à la sécurité, à la stabilité et à la prospérité dans le monde, dans les domaines où notre pays a une valeur ajoutée
3. Défense de la démocratie, de l'État de droit et des droits humains, ainsi que d'*une gouvernance mondiale* fondée sur un ordre juridique international qui fonctionne
4. Défense de nos intérêts économiques et de notre prospérité, dans le respect de la structure institutionnelle belge
5. Optimisation de nos services, au niveau consulaire, en matière d'assistance à l'étranger et vis-à-vis du corps diplomatique en Belgique

## Objectifs organisationnels

*(Transversal)*

6. Développement transversal de la planification stratégique et de la culture/capacité de prospective
  7. Optimisation des processus de travail et de la culture organisationnelle et de travail
- (Spécifique)*
8. Une politique du personnel moderne et attractive, en ligne avec les objectifs stratégiques du SPF
  9. Promotion de la culture de la sécurité (safety-security) avec une attention portée à l'intégrité physique et mentale, personnelle et professionnelle
  10. Mise à jour et modernisation de notre politique de communication interne et externe
  11. Transformation numérique orientée « business », visant à optimiser la gestion des données, les processus de travail, la sécurité de l'information, la réduction de la charge de travail et le service au public

## 2.3 Modalités d'exécution des objectifs stratégiques

Dans le cadre de ce plan stratégique, il n'est pas possible de détailler de manière exhaustive les objectifs stratégiques et organisationnels décrits ci-dessus (quoi et pourquoi ?), ni la manière dont ils seront concrètement mis en œuvre (comment ?). Pour plus de détails, il est fait référence aux documents politiques déjà cités (accord de gouvernement, exposé d'orientation politique et notes de politique générale annuelles). Les membres du personnel du SPF Affaires étrangères ont également accès au document interne CSK (Cadre stratégique/Strategisch kader) dans lequel la base des objectifs est développée.

Les Directions générales, les directions et les services ont pris ces documents de base comme référence pour la mise en œuvre opérationnelle des objectifs dans le plan stratégique, tels que définis dans les plans opérationnels annuels.<sup>8</sup>

Le plan opérationnel contient la description SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini) des objectifs, ainsi que la manière dont ils seront réalisés par des processus, projets et actions/initiatives, y compris les indicateurs permettant de suivre la mise en œuvre.

Chaque plan opérationnel entre en vigueur le 1er janvier de l'année civile concernée et se termine le 31 décembre de la même année. Le SPF Affaires étrangères peut réviser son plan opérationnel à tout moment.

Le plan opérationnel 2025, approuvé par le Comité de direction le 19/03/2025 et applicable depuis le début de cette année, est basé sur les objectifs stratégiques et organisationnels décrits dans le CSK.

Lors de l'élaboration du plan opérationnel 2026, il sera tenu compte des objectifs du plan stratégique 2025-2029 et de l'exercice global de rationalisation des instruments de pilotage. Cela fait partie du programme d'action transversal Synergie, lancé en 2025 dans le cadre de l'objectif organisationnel transversal 7, visant à optimiser les processus de travail et la culture organisationnelle. Des exercices « Rethink-network » et « Rethink HQ » seront également menés afin d'optimiser le réseau de postes et l'administration centrale pour défendre au mieux les intérêts belges et relever les défis d'avenir.

## 2.4 Le plan stratégique comme base de la gestion de la performance

Lors de l'élaboration du plan opérationnel par direction générale ou direction (services de la Présidente), il est veillé à ce que chaque objectif opérationnel individuel soit lié à un ou plusieurs des objectifs stratégiques ou organisationnels identifiés dans le plan stratégique. Ainsi, la responsabilité prévue par la législation pour la réalisation des objectifs stratégiques est répartie entre un ou plusieurs titulaires de mandat. Cela correspond à la politique du SPF qui vise à une coopération transversale maximale, y compris dans la réalisation des objectifs.

Les modifications importantes du plan opérationnel sont expliquées dans le rapport annuel d'avancement<sup>9</sup> de la Présidente au Ministre de tutelle, comme prévu dans l'Arrêté royal. Les

---

<sup>8</sup> AR 21/12/2021, art. 11bis, §8.

<sup>9</sup> AR 21/11/2021, art. 11bis, §9-10.

Directions générales et les directions fournissent les éléments pour ce rapport, qui examine les progrès réalisés au cours de l'année écoulée dans la mise en œuvre des objectifs opérationnels fixés.

Le plan stratégique et les plans opérationnels annuels constituent ainsi la base de l'évaluation des titulaires de mandat et sont également le point de départ pour la détermination des objectifs collectifs et individuels dans le cadre des cycles d'évaluation de tous les membres du personnel du SPF Affaires étrangères.

## **2.5 Contrôle interne – suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et opérationnel**

L'Arrêté royal du 15/05/2022 prévoit que les SPF et les SPP (services publics de programmation) mettent en place et développent un système de contrôle interne organisationnel. La Présidente est responsable de la mise en place d'un système efficace et efficient de gestion organisationnelle et des risques au sein du SPF.

Chaque membre du personnel du SPF est, dans ses activités quotidiennes, directement impliqué dans le suivi de la bonne exécution des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation. En outre, un réseau de fonctions de deuxième ligne a été mis en place au sein du SPF, qui veille au suivi correct et à la mise en œuvre des domaines d'activité et de gestion transversaux. Il s'agit notamment du Coordinateur du contrôle organisationnel, du Risk Officer, du Data Protection Officer (DPO), du Chief Information Security Officer (CISO), du Coordinateur Intégrité, du Conseiller en prévention, du Coordinateur Développement durable.

Les domaines de gestion sont soumis chaque année à un audit, qui est suivi par le rapport de maturité prévu par la loi (Art. 7) à l'audit interne (FIA) et au Comité d'audit de l'administration fédérale (contrôle de troisième ligne).

La coordination, l'accompagnement et le suivi de la mise en place du système de contrôle interne sont assurés par le service Stratégie et management (S0.1), dirigé par le Coordinateur du contrôle organisationnel, auquel appartient également le Risk Officer. Des réunions régulières du réseau interne de contrôle organisationnel (« SPOC MOB – Maîtrise de l'organisation/Organisatiebeheersing ») sont organisées avec des représentants de toutes les Directions générales et en présence de toutes les fonctions de deuxième ligne. Ces réunions préparent également la session périodique du Comité des risques.

## **2.6 Objectifs transversaux issus du gouvernement fédéral**

Les nouveaux objectifs transversaux – actuellement à l'étude auprès de la Ministre de la Fonction publique – feront l'objet d'un addendum au plan stratégique, après finalisation et communication de ceux-ci à l'administration du SPF Affaires étrangères par le SPF Stratégie et Appui (BOSA).

## 3 PARTIE III – PLAN DE COMMUNICATION

### **Concordance entre la communication du SPF et le plan stratégique**

L'objectif de la Direction de la Communication du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement est de mettre en œuvre une stratégie de communication alignée sur les priorités stratégiques de l'organisation. Elle vise à mettre davantage en évidence l'impact du SPF auprès des groupes cibles prioritaires, tels que décrits au point 3.2 de ce document.

Les axes définis dans le plan stratégique illustrent concrètement les domaines clés où le SPF souhaite créer de la valeur. Le contenu du plan stratégique sert de colonne vertébrale à toute communication externe et interne du SPF.

Un plan stratégique n'a de véritable impact que s'il est porté par l'ensemble du personnel et le Comité de direction, et s'il est également visible et compris par le grand public.

### **En interne : « faire vivre » le plan stratégique à différents niveaux de l'organisation**

En interne, le plan stratégique sera, dans un premier temps, communiqué et expliqué aux équipes via le canal de communication interne Newsbox et via les canaux d'information (dépêches diplomatiques) par lesquels le SPF Affaires étrangères maintient un contact permanent avec les collègues en poste. Il fera aussi l'objet d'un « town hall » organisé conjointement par la Présidente du Comité de Direction et le Ministre.

Les axes stratégiques serviront de base à l'élaboration des plans opérationnels annuels du SPF. Ces axes stratégiques seront aussi intégrés à la définition des objectifs d'équipes et individuels et permettront ainsi aux membres du personnel de mieux s'identifier et connecter leur travail aux objectifs de l'organisation. Ce message de cascade sera porté par différents canaux, notamment la Direction Générale du Personnel, le réseau de maîtrise de l'organisation, et le projet « Sync » (2025-2026) qui fait partie du programme d'action « Synergie ». Cette campagne d'information à l'échelle de l'organisation au cours des prochaines années sera appuyée par la Direction de la Communication, afin de garantir une diffusion claire, cohérente et engageante des messages.

### **En externe : souligner l'alignement des activités du SPF avec les priorités stratégiques**

Dans un premier temps, le plan stratégique, accompagné d'un exposé des motifs, sera publié sur le site web du SPF Affaires étrangères ([www.diplomatie.be](http://www.diplomatie.be)).

La communication externe relative au Plan stratégique sera en outre intégrée au plan de communication du SPF Affaires étrangères, les médias sociaux étant largement utilisés en complément des canaux de communication traditionnels. Par le biais de messages concrets, d'exemples et de l'utilisation du « story telling », une attention particulière sera portée, entre autres, à la mission et au rôle du SPF Affaires étrangères dans l'environnement géopolitique actuel et à l'impact que le département a dans la défense des intérêts de notre pays, de nos valeurs et dans la protection de nos concitoyens à l'étranger.

## 4 PARTIE IV – SCHÉMA PLURIANNUEL DES MOYENS

La mise en œuvre du plan stratégique dépend largement des moyens que le gouvernement mettra à disposition au cours de la prochaine législature.

Dans le contexte budgétaire actuel, il n'est pas évident de faire des projections définitives à ce sujet. Les économies imposées par le gouvernement (1,8 % sur les coûts de fonctionnement et de personnel, 25 % sur la coopération internationale) doivent être planifiées et absorbées par le SPF, de manière à ne pas compromettre l'exécution de ses missions essentielles et le fonctionnement de l'organisation.

Cela conduira inévitablement, tout au long de la législature, à faire parfois des choix difficiles, toujours orientés vers une utilisation judicieuse et efficace de nos ressources humaines et matérielles. Si nécessaire, il faudra recourir à une définition plus stricte de nos missions essentielles, afin de pouvoir les réaliser pleinement.

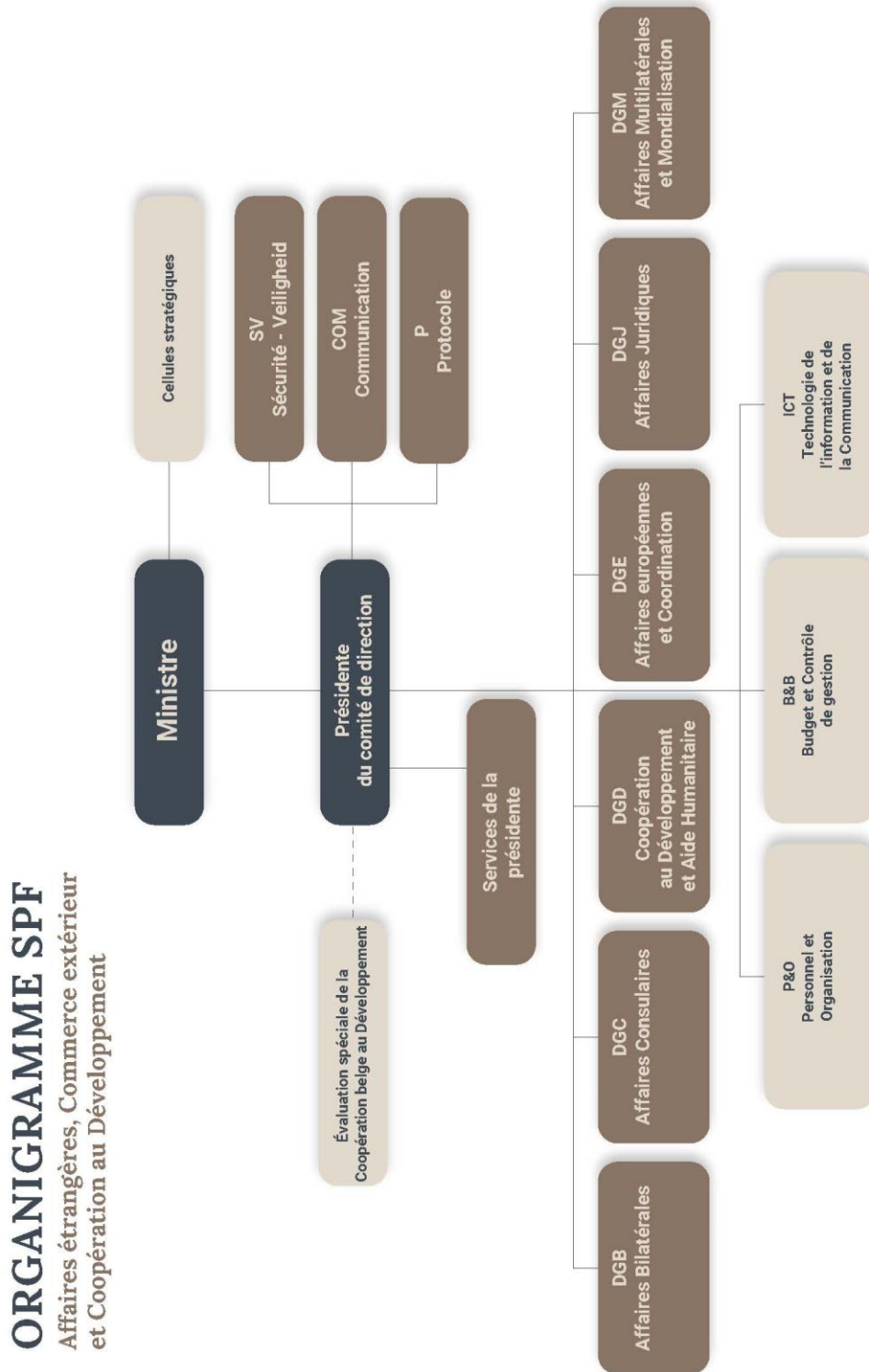
Dans la première note de politique générale, il a ainsi déjà été indiqué qu'il faudrait rapidement travailler à la fois à une optimisation de notre réseau diplomatique et à une révision de notre structure organisationnelle, afin de la rendre résiliente et adaptée à l'avenir.

L'aperçu du schéma pluriannuel des moyens et son lien avec les missions essentielles est présenté ci-dessous selon quatre angles :

- L'organigramme actuel de l'organisation, siège central (« AS IS »)
- Le réseau de postes actuel (« AS IS »)
- Le cadre budgétaire actuel, avec les moyens attribués aux services et aux postes, accompagné d'une projection pluriannuelle
- Le cadre du personnel actuel (« AS IS ») et la projection des besoins

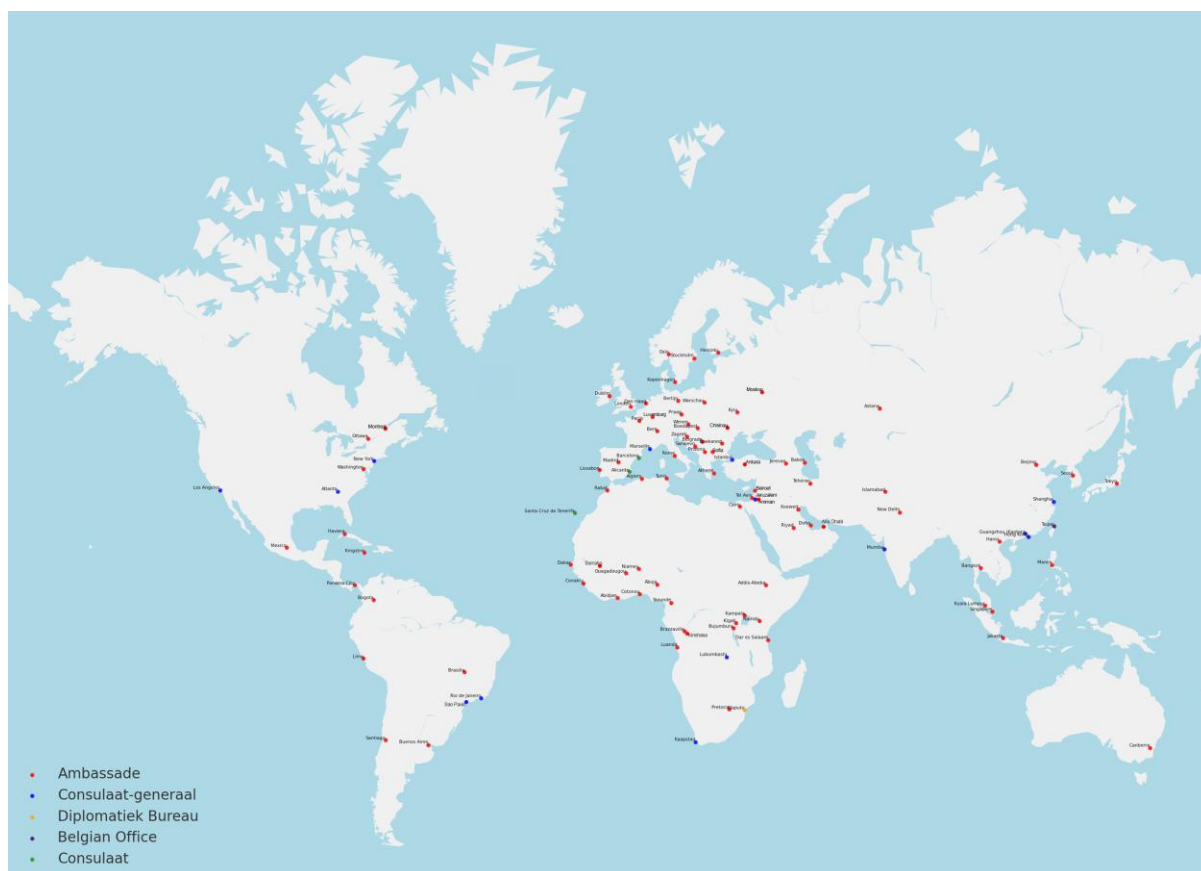
## 4.1 Organigramme

L'organigramme général du SPF est présenté ci-dessous. Les organigrammes spécifiques par Direction générale peuvent être consultés sur le site du SPF et sur l'intranet.



08/2025

## 4.2 Réseau de postes



## 4.3 Schéma pluriannuel des moyens

L'aperçu ci-dessous montre comment les ressources de notre SPF ont été réparties entre les services et les postes au cours des années 2024 – 2025 et 2026. Il n'est pas possible de le décomposer davantage afin d'établir un lien entre les tâches essentielles et les ressources disponibles. Il s'agit des crédits initiaux pour 2025 et des chiffres prévisionnels pour 2026.

Division organique	Programme	Intitulé/sujet	Crédit en engagement (en milliers d'EUR)	Engagements (en milliers d'EUR)	Crédit en liquidation (en milliers d'EUR)	Liquidations (en milliers d'EUR)	2025 Crédit de liq	2026 Crédit de liq
01	0	Organes stratégiques du Ministre des Affaires étrangères	4.089	3.504	4.089	3.449	4.654	4.654
21		Organes de gestion	105.644	104.112	110.884	107.366	98.311	100.251
	0	Direction et gestion	105.644	104.112	110.884	107.366	98.311	100.251

<b>40</b>		<b>Services généraux</b>	<b>32.492</b>	<b>21.231</b>	<b>38.998</b>	<b>30.997</b>	<b>12.932</b>	<b>12.896</b>
	1	Protocole	1.371	1.294	1.371	1.250	1.371	1.364
	2	Formation	1.095	995	1.095	902	1.074	1.068
	3	Conférences, séminaires et autres manifestations	126	48	126	23	186	185
	4	Aide humanitaire	2.611	2.207	2.614	2.423	2.614	2.605
	5	Représentation à l'étranger	2.826	2.744	2.825	2.740	2.637	2.630
	6	Communication, information et documentation	1.100	1.065	1.100	949	1.100	1.094
	7	Collaboration internationale	3.762	3.762	3.767	3.653	3.950	3.950
	8	Présidence belge de l'UE	19.601	9.116	26.100	19.059	0	0
<b>42</b>		<b>Postes diplomatiques, consulaires et de coopération</b>	<b>231.740</b>	<b>226.539</b>	<b>229.919</b>	<b>219.532</b>	<b>234.819</b>	<b>240.702</b>
	0	Programme de subsistance	225.280	223.580	223.459	217.179	222.557	229.202
	1	Fonds des bâtiments	6.460	2.959	6.460	2.353	12.262	11.500
<b>43</b>		<b>Direction générale Affaires juridiques</b>	<b>2.392</b>	<b>1.969</b>	<b>2.409</b>	<b>2.016</b>	<b>1.162</b>	<b>570</b>
	0	Programme de subsistance	0	0	0	0		
	1	Contentieux et assistance juridique	2.392	1.969	2.409	2.016	1.162	570
<b>51</b>		<b>Direction générale Affaires bilatérales</b>	<b>24.456</b>	<b>20.670</b>	<b>21.861</b>	<b>20.911</b>	<b>15.796</b>	<b>15.930</b>
	0	Programme de subsistance	8	6	8	6	7	7
	1	Relations bilatérales	967	21	967	19	23	23
	2	Expansion économique	23.481	20.643	20.886	20.886	15.766	15.900
<b>52</b>		<b>Direction générale Affaires consulaires</b>	<b>203</b>	<b>157</b>	<b>198</b>	<b>99</b>	<b>235</b>	<b>235</b>

	0	Frais de fonctionnement	0	0	0	0		
	2	Aide humanitaire	203	157	198	99	235	235
<b>53</b>		<b>Direction générale Affaires multilatérales et Mondialisation</b>	<b>211.510</b>	<b>145.021</b>	<b>207.010</b>	<b>145.417</b>	<b>137.951</b>	<b>139.323</b>
	1	Relations multilatérales	208.057	142.873	203.057	142.873	125.969	127.341
	2	Politique scientifique	0	0	0	0		
	3	Coopération	0	0	0	0		
	4	Aide humanitaire	2.600	2.148	3.100	2.544	6.804	6.804
	5	Gestion civile de crise	853	0	853	0	5.178	5.178
<b>54</b>		<b>Direction générale Coopération au Développement</b>	<b>1.175.083</b>	<b>1.152.297</b>	<b>1.451.335</b>	<b>1.449.389</b>	<b>1.129.335</b>	<b>1.041.286</b>
	0	Programme de subsistance	3.656	1.732	2.262	2.183	3.370	2.710
	1	Soutien à la politique de développement dans les pays partenaires	400.243	382.155	241.758	240.063	260.859	241.016
	2	Une société civile organisée et engagée pour les Objectifs de Développement Durable, dans les pays en développement comme en Belgique	3.451	2.637	188.107	187.949	182.913	184.864
	3	Multilatéralisme effectif	273.540	272.178	587.549	587.537	288.778	250.796
	4	Financing for development, entrepreneuriat, science et technologie	133.499	132.900	142.901	142.900	127.022	105.155
	5	Aide humanitaires	180.500	180.500	187.898	187.898	168.200	170.000
	6	Financement international de la politique climatique	180.194	180.194	100.860	100.858	98.193	86.745

55		<b>Direction générale Coordination et Affaires européennes</b>	<b>118</b>	<b>98</b>	<b>118</b>	<b>65</b>	<b>117</b>	<b>116</b>
	1	Relations européennes	118	98	118	65	117	116
	<b>Date:</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>1.787.727</b>	<b>1.675.597</b>	<b>2.066.821</b>	<b>1.979.243</b>	<b>1.635. 312</b>	<b>1.555. 393</b>

## 4.4 Personnel

La politique du personnel au SPF Affaires étrangères au cours de la prochaine législature sera fortement déterminée par les économies imposées, ce qui compromet les projections pluriannuelles. Un plan stratégique du personnel est élaboré, conformément aux exigences légales (AR du 7 novembre 2000), avec plus de détails sur les défis à relever. Dans le cadre de ce plan stratégique, quelques données de base en sont reprises.

Le SPF Affaires étrangères souhaite façonner sa politique du personnel en tenant compte de l'avenir, malgré un marché du travail tendu et des budgets de personnel en baisse. Le plan stratégique 2025-2029 se concentre sur le maintien/l'attraction des compétences adéquates via une combinaison de développement interne, de recrutement ciblé et de soutien technologique. Étant donné qu'un important départ en personnel est attendu, il est crucial non seulement de conserver les connaissances existantes, mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences, telles que l'expertise numérique, les connaissances juridiques et l'expérience internationale.

Le SPF opte pour une approche en cinq volets. D'une part, il mise fortement sur des campagnes de recrutement ciblées, avec une attention particulière pour les jeunes et les fonctions difficiles à pourvoir. D'autre part, le talent interne est stimulé par des formations, des reconversions et des possibilités d'évolution. La collaboration entre services et le partage des compétences rares via le « skillpooling » doivent permettre une gestion plus efficace des connaissances disponibles. Si nécessaire, une expertise externe sera temporairement mobilisée, et la numérisation – y compris l'IA – doit alléger les tâches répétitives et soutenir les collaborateurs dans leur travail.

Le plan reconnaît également les défis du marché du travail, tels que la pénurie croissante de profils techniques et ICT, et l'impact des économies sur la carrière interne. Le SPF reste néanmoins ambitieux : le plan du personnel constitue la colonne vertébrale stratégique des plans opérationnels annuels qui répondent aux besoins actuels, avec pour objectif de rester une organisation agile et compétente dans un monde en rapide mutation.

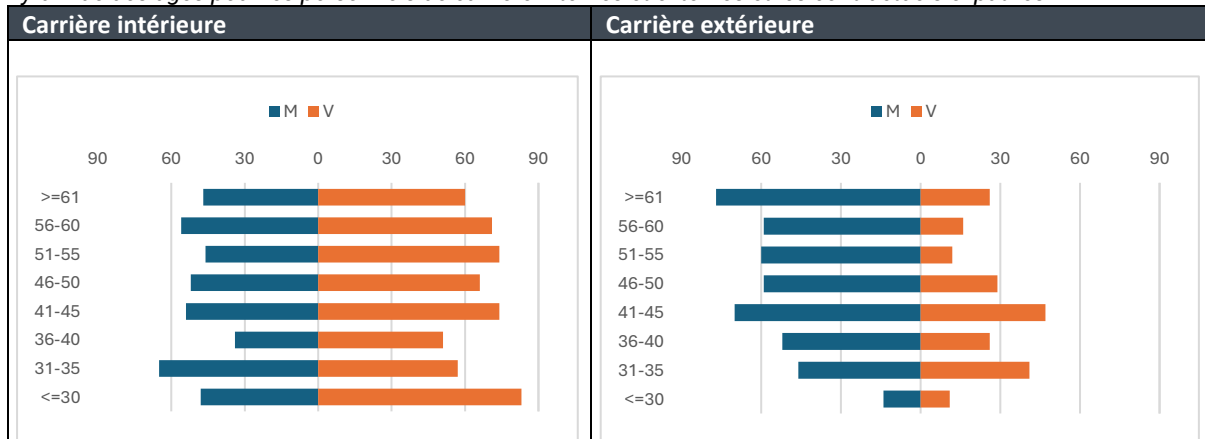
### 4.4.1 Le personnel du SPF Affaires étrangères (janvier 2025)

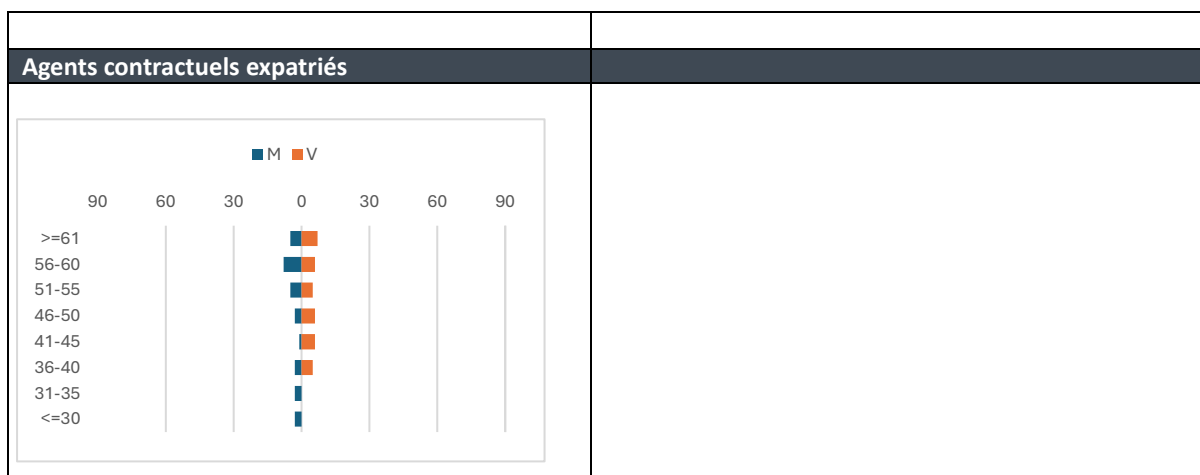
Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de l'effectif de notre SPF selon la carrière (carrière intérieure, carrière extérieure et contractuels expatriés), la classe administrative, le sexe et l'âge.

Effectifs du personnel de carrière interne et externe et agents contractuels expatriés, par niveau et classe, ainsi que par sexe

	Nombre	%		M	V
<b>Mandataire</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>Mandataire</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>
MN	10	100%	MN	30%	70%
<b>Carrière AC</b>	<b>938</b>	<b>100%</b>	<b>Carrière AC</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
A4	33	4%	A4	64%	36%
A3	78	8%	A3	47%	53%
A2	132	14%	A2	41%	59%
A1	242	26%	A1	48%	52%
B	165	18%	B	39%	61%
C	190	20%	C	35%	65%
D	98	10%	D	45%	55%
<b>Carrière extérieure</b>	<b>645</b>	<b>100%</b>	<b>Carrière extérieure</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>
A5	10	2%	A5	90%	10%
A4	104	16%	A4	83%	17%
A3	179	28%	A3	70%	30%
A2	260	40%	A2	63%	37%
Stagiaire	82	13%	Stagiaire	54%	46%
C	10	2%	C	70%	30%
<b>Contractuels expatriés</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>Contractuels expatriés</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>
A1	11	17%	A1	55%	45%
B	14	21%	B	43%	57%
C	37	56%	C	41%	59%
D	4	6%	D	100%	0%
<b>Total global</b>	<b>1.659</b>		<b>Total global</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>

Pyramide des âges pour les personnels de carrière internes et externes et les contractuels expatriés





Quelques constats :

- Carrière intérieure (80 % du personnel est statutaire) :
  - Répartition par niveau : 52 % de tous les collaborateurs appartiennent au niveau A, 17 % au niveau B, 20 % au niveau C et 10 % au niveau D.
  - Répartition par sexe : 57 % dans cette carrière sont des femmes. Dans tous les niveaux et classes, la part des femmes est supérieure à celle des hommes, sauf dans la classe A4.
  - Structure d'âge : Il n'y a pas de pyramide des âges inversée. Seuls 38 % des collaborateurs ont plus de 50 ans, mais il existe de grandes différences entre les niveaux : au niveau A, seulement 30 % ont plus de 50 ans, tandis qu'au niveau D, ce chiffre atteint 80 %.
- Carrière extérieure et consulaire (100 % du personnel est statutaire) :
  - Répartition par sexe : Les femmes sont sous-représentées avec une part globale de 32 %. Toutefois, une évolution positive est perceptible : dans les catégories d'âge  $\geq 61$  ans et 56-60 ans, la part des femmes est respectivement de 25 % et 21 %, tandis que dans les groupes les plus jeunes (31-35 ans et  $\leq 30$  ans), elle est passée à 47 % et 44 %.
  - Structure d'âge : Ici aussi, il n'y a pas de pyramide des âges inversée. 39 % des collaborateurs ont plus de 50 ans.
- Contractuels expatriés (100 % du personnel est contractuel) :
  - Répartition par sexe : Il y a un peu plus de femmes (53 %) que d'hommes.
  - Structure d'âge : Ici, il y a bien une pyramide des âges inversée : 59 % des collaborateurs ont plus de 50 ans.

#### 4.4.2 Répartition des tâches et affectation

Les collaborateurs de la carrière extérieure sont principalement actifs dans trois domaines : politique-économique, consulaire et coopération au développement. Deux sur trois de ces collaborateurs sont affectés au réseau de postes. Les collaborateurs de la carrière intérieure travaillent au siège central et occupent, outre des fonctions dans les relations internationales, des rôles de soutien tels que RH, IT et budget.

La catégorie du personnel contractuel expatrié travaille aujourd'hui uniquement dans le réseau de postes, où ils exercent des fonctions de soutien. Ces fonctions peuvent être réparties comme suit :

Fonction	Nombre
Agents visas	39
Contôleurs comptables régionaux	8
Regional Security Officers	6
Experts ICT international mobiles	5
Secrétaires	4
Employés techniques mobiles	2
Assistants attaché à la coopération au développement	2
<b>Total global</b>	<b>66</b>

Enfin, il y a aussi le personnel contractuel recruté localement dans les postes. Ils sont employés selon le droit du travail local et exercent également des tâches de soutien. Leurs responsabilités et fonctions peuvent être catégorisées comme suit :

	Fonctions	Nombre
Échelle salariale 1	- Agent de sécurité - Employé de nettoyage-d'entretien - Jardinier	173
Échelle salariale 2	- Chauffeur - Agent de sécurité qualifié - Agent d'entretien qualifié - Jardinier qualifié - Collaborateur résidence : assistant polyvalent - Aide de cuisine	219
Échelle salariale 3	- Chauffeur qualifié - Employé de soutien administratif - Réceptionniste-Téléphoniste - Cuisinier	145
Échelle salariale 4	- Document verification officer - Adjoint administratif polyvalent : secrétariat et organisation - Adjoint administratif polyvalent : aspects consulaires - Chef cuisinier	614
Échelle salariale 5	- Assistant administratif expert comptabilité - Assistant administratif expert domaine politique - Assistant administratif expert secrétariat et organisation	240
Échelle salariale 6	- Collaborateur universitaire - collaborateur universitaire domaine diplomatique - collaborateur universitaire juriste	56
<b>Total</b>		<b>1.447</b>

#### 4.4.3 Absences

L'aperçu ci-dessus donne l'effectif total du personnel. Toutefois, tout le monde ne travaille pas dans un des services de l'administration (siège central et réseau de postes). Les collaborateurs peuvent aussi être absents (longue durée) pour des raisons médicales ou autres (ex. : congé parental) ou utiliser l'une des nombreuses possibilités offertes par le statut

fédéral pour travailler ailleurs sous certaines conditions et pour une durée déterminée (cellules politiques, Palais royal, SEAE, ...).

#### **4.4.4 ICT – projection pluriannuelle des moyens**

En tant que département de sécurité à vocation mondiale et au cœur de chantiers actuels et futurs tels que NIS2, IA, infrastructure de données, cybersécurité, renforcement des réseaux d'information sécurisés et classifiés, et préparation du contrat de suivi Hermes 3, les moyens et capacités nécessaires ne feront qu'augmenter.

Dans un modèle d'économies strict, il faudra rechercher l'adéquation par la centralisation des activités non spécifiques au SPF, la mutualisation avec d'autres départements de sécurité, la réduction de la consultance externe et l'internalisation des compétences, tout en veillant à maintenir les activités de soutien ICT propres aux missions essentielles des Affaires étrangères.

ICT a déjà suivi un parcours d'économies rigoureux. Néanmoins, les moyens nécessaires augmenteront dans les années à venir, compte tenu des évolutions technologiques et géopolitiques, et des obligations internationales. Le recours à d'éventuelles enveloppes fédérales supplémentaires, par exemple pour NIS2, doit contribuer à des résultats adaptés dans les calendriers prévus.

## **5 PARTIE V – ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES**

### **5.1 Cadre général**

Le SPF Affaires étrangères s'engage à remplir ses missions envers ses utilisateurs, son Ministre de tutelle et ses partenaires, notamment en réalisant le plus grand nombre possible des objectifs décrits dans le plan stratégique et concrétisés via les plans opérationnels.

Le SPF mettra tout en œuvre pour 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. Le Ministre de tutelle soutient pleinement la réalisation des objectifs tels que décrits dans le plan stratégique.

Le Ministre de tutelle s'engage à organiser une concertation structurelle avec le SPF Affaires étrangères en vue de conclure et de réaliser des engagements réciproques, dans un esprit de partenariat fondé sur les principes suivants :

- Une concertation proactive et des échanges d'informations proactifs ;
- Une attention permanente à l'équilibre entre les objectifs à réaliser et les moyens disponibles ;
- Un suivi et une évaluation conjoints des résultats obtenus, en tenant compte de l'impact d'éventuels facteurs d'influence.

Afin de favoriser la bonne collaboration entre la cellule politique et l'administration, un cadre d'accords a été établi, définissant les principales modalités de collaboration. Il s'agit notamment :

- Accords de nature budgétaire,
- Nature et régularité de la concertation régulière entre la Présidente et (les membres du) Comité de direction avec le Ministre et les membres de la cellule politique,
- Canaux et formats de communication pour la transmission de dossiers/messages/rapports/instructions,
- Information/consultation réciproque sur des initiatives spécifiques,
- Coordination de la planification,
- Contacts de travail entre administration/postes et cellule politique,
- Politique de communication : accords cellule politique/COM,
- Traitement des questions parlementaires.

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

## **5.2 Partenariat entre le pouvoir politique et le SPF Affaires étrangères**

Afin que le SPF Affaires étrangères puisse remplir ses missions de manière qualitative, le Ministre de tutelle s'engage à lui accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à disposition les moyens requis, en fonction du contexte budgétaire. Il s'agit d'une condition essentielle pour que le SPF soit tenu de respecter les engagements du plan stratégique et les objectifs des plans opérationnels.

Les titulaires de mandat du SPF s'engagent à apporter un soutien maximal à la réalisation des stratégies inscrites dans le plan stratégique et à prendre les mesures nécessaires pour développer en synergie des initiatives visant à accroître l'efficacité, réaliser des gains d'efficience, introduire des innovations et garantir une prestation de services de qualité et accessible, en adéquation et en harmonie avec les besoins et attentes des utilisateurs et autres parties prenantes.

Pour permettre la mise en œuvre correcte et adéquate des engagements découlant du plan stratégique par les Ministres de tutelle et le SPF, le Ministre de tutelle organisera une concertation régulière sur les mesures budgétaires et celles concernant la fonction publique qui peuvent avoir un impact important sur le plan stratégique en cours.

Si l'une des parties ne peut respecter, ou seulement partiellement, les engagements pris, elle en informera immédiatement l'autre partie et engagera une concertation pour convenir de mesures afin de remédier ou de pallier cette situation.

## **5.3 Définition des priorités annuelles**

Le plan stratégique couvre l'ensemble de la législature comme horizon de planification. Étant donné que le budget fédéral est fixé annuellement, le SPF Affaires étrangères concrétisera chaque année les stratégies du plan stratégique dans un plan opérationnel (voir supra).

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

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

En cas de problème lors de l'élaboration du plan opérationnel, le SPF engagera dès que possible la concertation nécessaire avec la cellule politique des Ministres de tutelle.

## **5.4 Échange proactif d'informations**

Conformément aux dispositions de l'Arrêté royal du 29 octobre 2001, modifié par l'AR du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par les Ministres de tutelle, soumet tout projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation à appliquer par le SPF Affaires étrangères à l'avis du comité de direction du SPF. Dans ce contexte, les Ministres de tutelle s'engagent à informer le SPF des phases législatives pertinentes et à communiquer toute modification apportée au cours de la procédure.

## **5.5 Modification du plan stratégique**

Le plan stratégique peut être modifié pendant sa durée de validité. Chacune des parties concernées [mentionnées dans l'introduction, point 2] du présent plan stratégique peut proposer une modification dont l'impact sera discuté.

Une modification du plan stratégique entre en vigueur après signature par le Ministre compétent. Après signature, le SPF publie le contenu de la modification sur son site web. Les modifications importantes du plan opérationnel sont expliquées dans le rapport annuel aux Ministres de tutelle.

## **5.6 Financement**

La mise en œuvre des missions essentielles du SPF Affaires étrangères, telles que décrites dans le plan stratégique et les plans opérationnels, doit se faire dans le cadre du budget annuel approuvé par le Parlement. Ces moyens budgétaires seront attribués en temps utile.

Si des économies, des blocages ou d'autres mesures décidées après la signature du présent plan stratégique ont un impact substantiel sur les moyens disponibles pour le SPF, une concertation sera engagée entre les Ministres de tutelle et le SPF sur une éventuelle adaptation des objectifs, et les dispositions du plan stratégique et des plans opérationnels seront révisées en conséquence.

## **5.7 Suivi et évaluation de la mise en œuvre**

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

Un rapport évalue cette progression. Il est établi au moins une fois par an par la Présidente et transmis au plus tard le 15 mars de l'année civile suivant celle à laquelle le rapport se rapporte, aux Ministres compétents.

## 6 PARTIE VI – PHASES D'ÉLABORATION

### 6.1 Concertation interne avec les parties prenante

Le présent plan stratégique a été élaboré en concertation avec la cellule politique du Ministre de tutelle du SPF Affaires étrangères, notamment lors de consultations dans le cadre du Comité des adjoints et du Comité de direction, où la cellule politique est représentée.

### 6.2 Comité de concertation de base

Le contenu du plan stratégique a été présenté au Comité de concertation de base (CCB) du SPF Affaires étrangères à la date 13/10/2025.

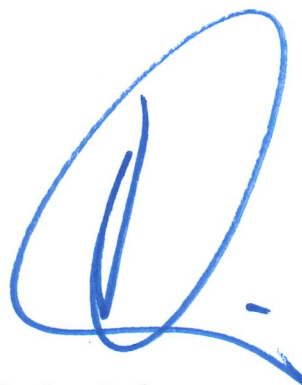
### 6.3 Comité de direction

Le plan stratégique a été définitivement approuvé par les membres du Comité de direction à la date 17/10/2025.



**Theodora Gentzis**

**Présidente du Comité de direction  
SPF Affaires étrangères, Commerce  
extérieur et Coopération au Développement**



**Maxime Prévot**

**Vice-Premier Ministre et Ministre  
des Affaires étrangères, des  
Affaires européennes et de la  
Coopération au développement**