



Appel fédéral à plus d'innovation dans le secteur public



Table des matières

1. Introduction	3
Nido	4
Observations et défis	4
2. Le pouvoir des ambitions partagées et d'un partenariat solide	8
3. Nido comme catalyseur de liaison	10
4. Proposition de programme pour la prochaine législature	15
5. Ressources et gouvernance	17
Situation actuelle	17
Ressources et gouvernance recommandées	17
Ressources humaines	18
Ressources financières	19
Gouvernance adaptée	20
6. Décision	22
Remerciements	23
Annexes	23

1. Introduction

La note "Appel fédéral à plus d'innovation dans le secteur public" est le résultat d'un échange entre plus de 25 services publics fédéraux et le laboratoire d'innovation Nido.

Bien que les administrations publiques fassent des efforts considérables pour innover, l'innovation reste une tâche complexe et difficile. Chaque organisation cherche des moyens d'insuffler l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Malgré le vaste et réputé écosystème d'innovation privé et universitaire de la Belgique, nous ne parvenons pas encore à être un gouvernement réellement innovant.

Nido pose donc les questions suivantes : **que peut-on faire différemment ? Comment, malgré les économies nécessaires, pouvons-nous, en tant que gouvernement, innover plus vite et mieux dans les années à venir, dans l'intérêt de la confiance des citoyens et des entreprises ?** Comment nous renforcer mutuellement dans cette mission ? Quelles synergies créons-nous pour renforcer l'innovation et comment augmentons-nous systématiquement notre capacité d'innovation ?

Grâce à l'évaluation, à la réflexion et au dialogue continu avec les partenaires, Nido se prépare à l'arrivée d'une nouvelle législature. L'Université d'Anvers a également été invitée à étudier le rôle et le positionnement de Nido et à interroger les partenaires à ce sujet de manière plus indépendante. En trouvant ensemble des réponses à ces questions, nous élevons le niveau d'ambition pour l'innovation dans le secteur public.

Dans ce document, nous présentons diverses ambitions, des lignes stratégiques et un plan d'action concret basé sur les besoins des clients, afin de réaliser plus d'innovation dans l'administration et d'augmenter l'impact de ce laboratoire. Il invite tous les services publics à y participer activement sous la forme d'un partenariat et toutes les parties prenantes à soutenir et à contribuer à la réalisation de cet appel.

Nido

Nido est le laboratoire d'innovation du gouvernement au sein du SPF BOSA. Ce laboratoire est né il y a 7 ans de la nécessité de permettre l'expérimentation de solutions innovantes et est toujours situé au sein de la DG Recrutement et Développement.

Sa mission est de promouvoir l'innovation au sein du gouvernement. Cette équipe modeste soutient et guide les administrations et leurs fonctionnaires dans l'exploration et l'expérimentation de solutions innovantes à des défis complexes. Ce faisant, elle maximise son engagement en faveur de l'innovation ouverte et fait donc régulièrement appel aux idées novatrices d'entreprises telles que les start-ups et les scale-ups. Elle encourage aussi activement l'esprit d'innovation chez les fonctionnaires et le partage des connaissances dans le secteur public belge et établit un partenariat solide avec l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI) de l'OCDE.

L'innovation est souvent associée aux nouvelles technologies ou à la numérisation, ou encore au renouvellement ou au changement. Selon Nido, cette approche est trop limitée et prête à confusion. Ce laboratoire utilise l'approche de l'OPSI pour définir l'innovation : **L'innovation est le processus de développement et de mise en œuvre d'idées, de produits, de services ou de méthodes nouveaux qui créent une valeur ajoutée pour les utilisateurs finaux.**

Observations et défis

Ces dernières années, Nido a organisé de nombreuses initiatives pour les services publics afin de renforcer et d'évaluer la capacité d'innovation du gouvernement fédéral. Parmi les nouvelles initiatives de l'année dernière, citons le [Prix de l'Innovation Fédérale](#), le cercle des managers de l'innovation du secteur public, un [voyage d'inspiration à Copenhague et à Malmö](#) et, bien sûr, les trajets d'innovation dans le cadre de [l'approche axée sur les challenges](#) ('Gov Buys Innovation'). De plus, de nombreux échanges et entretiens avec des mandataires, des fonctionnaires innovants et d'autres partenaires ont eu lieu régulièrement.



Toutes ces initiatives ont donné lieu à de nombreuses observations et réflexions. Nous présentons ici les 10 principales :

1. Les services publics misent sur l'innovation et ne demandent qu'à présenter leurs efforts en la matière. C'est ce qui ressort des 48 candidatures au [Prix de l'Innovation Fédérale](#). Le jury a constaté que le gouvernement fédéral est en train de rattraper son retard par rapport au secteur privé. Seul un petit nombre des 48 candidatures pouvait être considéré comme réellement innovant. Il a également été constaté que les fonctionnaires n'avaient procédé qu'à **peu d'analyses comparatives (internationales)** approfondies ou qu'ils n'étaient pas au courant des solides pratiques d'innovation en vigueur à l'extérieur.
2. Il ressort des entretiens avec les mandataires que les organisations publiques adoptent généralement une **attitude réactive**, bien qu'il soit unanimement reconnu qu'un travail plus proactif est nécessaire pour anticiper les tendances sociales. Cependant, les outils manquent pour intégrer cette proactivité et donc cette anticipation au sein d'une organisation.
3. Au cours de plusieurs réunions des managers de l'innovation (une organisation différente recevant ce cercle à chaque fois), il a été observé qu'il existe de **grandes différences dans la vitesse et la maturité de l'innovation** entre les organisations au sein du gouvernement. Chaque organisation cherche à innover. Nous sommes souvent confrontés à des défis similaires, mais nous empruntons des voies différentes pour trouver des solutions innovantes. Il y a donc beaucoup de fragmentation et peu de collaborations structurelles entre les administrations publiques en ce qui concerne l'innovation.
4. Plus de dix administrations publiques ont déjà exploré de nouvelles solutions dans le cadre de [l'approche axée sur les challenges](#), internationalement reconnue, de Nido. Ces défis sont rarement encadrés par une stratégie d'innovation. Par conséquent, **ces efforts d'innovation ad hoc ou sporadiques**, qui proviennent régulièrement de la base, n'aboutissent qu'à des mises en œuvre ou des transpositions limitées. L'innovation nécessite des approches à la fois ascendantes et descendantes. Depuis 2024, les administrations publiques sont de plus en plus demandeuses d'un ancrage stratégique en termes d'innovation.

5. Les nombreux échanges avec les clients dans le cadre de Gov Buys Innovation ont clairement montré que **les connaissances et l'expérience** en matière d'[innovation ouverte](#) et de mise à **l'essai de nouvelles solutions** à des problèmes complexes **sont limitées**. L'expérimentation dans un contexte gouvernemental est en effet possible, mais la pratique n'est pas encore suffisamment ancrée dans notre façon de travailler. Pourtant, tester de nouvelles solutions dans le cadre de projets à petite échelle ([lean startup](#)) est plus judicieux d'un point de vue budgétaire. C'est aussi un moyen de prouver la valeur de l'innovation avant de passer à l'échelle supérieure et d'utiliser des ressources limitées.
6. Au sein de Network Innovation ¹et du cercle des managers de l'innovation, de **nombreux obstacles** sont rencontrés par les fonctionnaires pour commencer à travailler de manière innovante au sein de leurs organisations. Les questions relatives au RGPD, aux marchés publics, au cycle budgétaire, à la propriété intellectuelle, etc. sont régulièrement considérées comme des pierres d'achoppement. Les organisations gouvernementales tentent souvent de s'attaquer à ces obstacles dans leurs propres murs, alors que ces obstacles sont également souvent partagés au sein du secteur public.
7. L'administration reste purement caractérisée par la stabilité et le maintien du statu quo, ce qui rend l'innovation difficile "par défaut". Des **incitations sont nécessaires** pour encourager les fonctionnaires à innover. La dernière législature a vu la création du Prix de l'Innovation Fédérale, une initiative permettant aux organisations du gouvernement fédéral de montrer leur côté le plus innovant. Selon l'étude PSI-CO² (Public Sector Innovation Through Collaboration), il convient de poursuivre les efforts en matière d'incitations (pour les managers et les employés) afin d'encourager l'innovation au sein de l'administration.
8. Lors d'ateliers ou d'échanges avec des clients, Nido constate que les organisations **manquent d'outils, de compétences ou d'approches** pour

¹ Le Network Innovation est un réseau belge de plus de 500 fonctionnaires et universitaires où sont abordés des thèmes innovants tels que la participation des citoyens, la prospective, le déploiement de connaissances comportementales, etc.

² [PSI-CO](#) est une étude réalisée par plusieurs universités belges à la demande de Belspo. Cette étude porte sur la question suivante : comment et dans quelles conditions les collaborations entre administrations favorisent-elles le lancement, l'application et la diffusion d'innovations en matière de politiques et de services ?

faciliter l'innovation ou que l'innovation est abordée de manière trop unilatérale. En conséquence, un processus d'innovation ne se déroule pas toujours de la manière la plus efficace ou manque de soutien pour être couronné de succès. Les fonctionnaires indiquent que des structures sont nécessaires pour aller plus loin.

9. Que peut signifier l'IA pour les pouvoirs publics ? Comment pouvons-nous travailler plus efficacement ou réduire la charge de travail ? Lorsque Nido recherche des opportunités d'innovation avec ses clients, ces questions sont régulièrement posées à haute voix. Nido préconise toujours de ne pas placer les processus internes, mais plutôt l'utilisateur au centre et de l'impliquer dans les réflexions elles-mêmes. Le Design Thinking a fait son apparition dans le développement de nouveaux services numériques, conduisant à une approche centrée sur l'utilisateur. Toutefois, cet état d'esprit n'a pas encore pénétré toutes les couches de l'administration et n'est donc pas encore pleinement appliqué lors de l'exploration du potentiel d'innovation. **Placer véritablement les citoyens et les entreprises, dans toute leur diversité**, au centre de la modernisation des services est un défi permanent.
10. Nido note qu'en raison de la fragmentation des initiatives d'innovation et des stratégies limitées, il n'y a **pas de vision claire de la capacité d'innovation des administrations publiques**. Dans quelle mesure tous les éléments sont-ils présents pour une innovation réussie dans notre contexte gouvernemental ? Comment évaluer les efforts et légitimer les choix stratégiques en matière d'innovation ?

Bien que de nombreuses administrations publiques déploient des efforts considérables pour innover, il ne semble pas que la voie à suivre soit simple et directe. Chaque organisation cherche le meilleur moyen d'intégrer structurellement l'innovation à tous les niveaux de l'organisation et de ses services, avec des ressources de plus en plus limitées. Ce faisant, elles se heurtent à des limites.

2. Le pouvoir des ambitions partagées et d'un partenariat solide

La Belgique est peut-être classée [cinquième pays le plus innovant](#) d'Europe, mais par rapport aux autres pays de l'UE, le gouvernement belge fait partie des suiveurs plutôt que des précurseurs³. Le potentiel pour devenir l'un des gouvernements les plus innovants d'Europe existe en collaborant entre autres avec notre secteur privé innovant, le monde universitaire et des citoyens de plus en plus responsabilisés.

C'est pourquoi Nido pose une question ambitieuse : **Et si le gouvernement belge était un précurseur et un exemple au niveau mondial de confiance pour toutes ses parties prenantes ?**

Dans ce cas, les administrations publiques belges partageraient un objectif clair, ambitieux et orienté vers une mission - un "moonshot", comme on l'appelle - centré sur le bien-être des citoyens et des entreprises et sur l'importance d'une société prospère. Le gouvernement belge transcenderait alors sa structure fragmentée et complexe en adoptant les nouvelles technologies, les données ouvertes et les connaissances (comportementales). Grâce à ses services proactifs, personnalisés et intuitifs, il garantirait les droits de ses citoyens à tout moment. Dans ce réseau de services publics parfaitement intégré, les citoyens n'ont plus à se demander à quelle organisation s'adresser ou à quelle application se connecter. Au lieu de cela, c'est le gouvernement qui vient à eux, les citoyens eux-mêmes étant le point de départ central et contribuant activement à déterminer les politiques publiques de demain.

Ce "moonshot" a vu le jour lors du séminaire "[Fonction publique 2040](#)" organisé par le top management fédéral et s'inscrit parfaitement dans la manière dont Mme Mazzucato conçoit le gouvernement dans son livre "[The entrepreneurial state](#)".

³ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/00a4b263-649d-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en>

La force de cette vision d'avenir ou "moonshot" réside dans l'ambition partagée et le partenariat au sein de l'administration dans le but de fournir un service d'excellence à tous les acteurs publics. Elle offre de nombreuses possibilités qui peuvent répondre aux idées et aux besoins décrits plus haut :

Cette vision de l'avenir peut se traduire par dix ambitions en matière d'innovation :

1. Le leadership de l'administration publique en matière d'innovation est encouragé par la consolidation et la collaboration autour d'une vision partagée et soutenue d'un gouvernement proactif.
2. Nous créons des synergies structurelles afin d'utiliser plus efficacement des ressources limitées, d'accroître notre force de frappe sur une base stable et de tirer parti de l'expertise et des progrès de chacun.
3. En tant qu'initiateur de tendances, l'administration s'engage de manière structurelle dans un processus continu de benchmarking, d'observation des tendances et de prospective.
4. Dans le cadre d'une stratégie d'innovation ambitieuse, chaque service public s'efforce de fournir des services renouvelés et excellents à moindre coût.
5. Les services publics exploitent au maximum l'intelligence collective du monde privé et universitaire et crée de nouveaux partenariats favorisant l'innovation à petite et grande échelle.
6. L'administration publique place l'utilisateur final au centre de tout effort d'innovation.
7. L'administration publique aborde les problèmes complexes de manière pluridisciplinaire et en co-crédation avec les parties prenantes.
8. L'expérimentation, le test et l'évaluation sont des réflexes au sein de l'administration pour développer les meilleurs services pour ses citoyens et ses entreprises.
9. Nous créons des leviers et des incitations pour innover et développer les innovations.
10. Nous mesurons l'innovation afin d'évaluer notre efficacité et de piloter notre stratégie d'innovation.

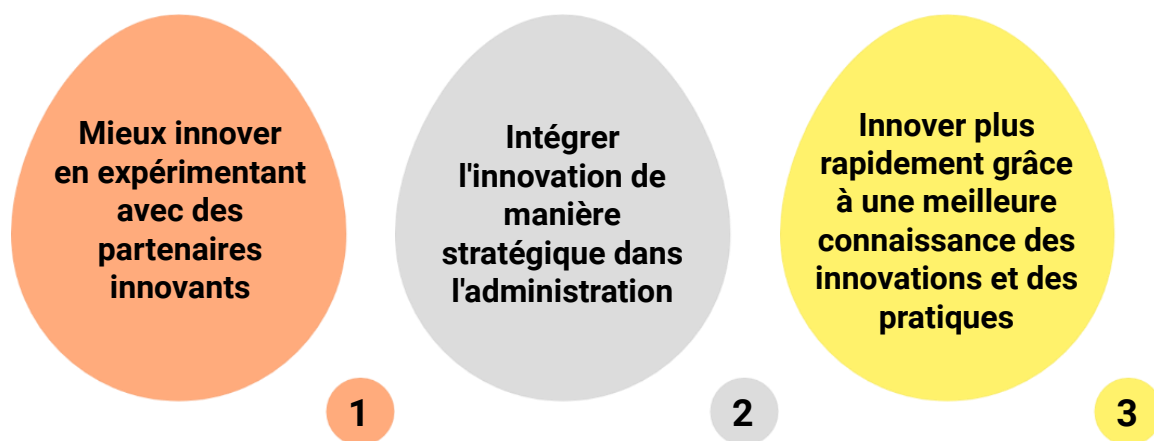
En rendant ces ambitions claires et en instaurant un partenariat solide, les décideurs politiques peuvent envoyer un signal fort montrant que le gouvernement belge est déterminé à développer l'innovation dans le secteur public. L'objectif est de regagner [la confiance des citoyens](#) et de devenir un pionnier reconnu au niveau international.

3. Nido comme catalyseur de liaison

D'après l'enquête menée auprès des clients et partenaires de Nido, il en ressort un constat unanime : un puissant catalyseur partagé est nécessaire pour poursuivre de manière continue et structurée les ambitions innovantes du secteur public.

Nido est prêt à assumer ce rôle de catalyseur de liaison et, avec ses partenaires, à réaliser les ambitions d'innovation évoquées ci-dessus.

Dans le cadre de la mission globale de promotion de l'innovation dans l'administration, de façon plus rapide et plus intelligente, Nido s'est engagé à remplir trois missions bien définies au cours des quatre prochaines années :



Les **principes du "moonshot"** constituent le fil conducteur des trois missions :

- Le partage des connaissances et des informations en toute transparence est la norme.
- En tant que catalyseur partagé, Nido est ouvert à la coopération avec tous les secteurs publics en Belgique et est en contact permanent avec d'autres pays qui sont des leaders en matière d'innovation grâce à des réseaux internationaux (OCDE/OPSI, EIPA, CE, etc.).
- Nous nous engageons en faveur de l'innovation ouverte et faisons appel à une multitude de partenaires différents (entreprises innovantes, universités, fonctionnaires innovants) pour résoudre les problèmes plus rapidement et innover de manière efficiente.
- Nous nous engageons à éliminer les obstacles à l'innovation au profit de l'ensemble du gouvernement belge.
- Nos citoyens et nos entreprises sont placés au cœur de chaque activité.

Proposition de valeur

Pour mener à bien les missions précitées, Nido investit dans le développement et la professionnalisation de trois tâches essentielles que l'administration soutiendra. Pour chaque tâche principale, des activités concrètes sont décrites ainsi que des indicateurs pour le suivi continu de l'impact de ces activités.

MISSION 1

Mieux innover en expérimentant avec des partenaires innovants

TÂCHE PRINCIPALE : Créer un marché de l'innovation (Gov Buys Innovation) et orienter les projets d'innovation

Principal public cible: Les administrations publiques et les gestionnaires de projets qui cherchent à explorer et à tester de nouvelles solutions.

Activités concrètes dans le cadre de cette tâche principale :

1. Repérer et sponsoriser les challenges

Nous explorons et formulons des challenges avec des organisations partenaires. Les défis transversaux peuvent être cofinancés par Nido.

2. Explorer de nouvelles solutions

Nous maximisons l'innovation ouverte et explorons des solutions innovantes avec des organisations publiques. Nous rencontrons de nouveaux partenaires innovants lors d'explorations de marché, de réunions thématiques (SDG et autres), de design sprints ou de hackathons.

3. Mise en place de projets pilotes et de bacs à sable

Nous aidons les organisations publiques à obtenir des projets pilotes, facilitons le processus d'innovation et contribuons à l'évaluation du projet pilote. Nous créons des laboratoires vivants où des solutions innovantes peuvent être développées pour l'administration publique.

4. Lever les ambiguïtés juridiques des innovations

L'expérimentation de nouvelles solutions soulève de nombreuses questions juridiques que Nido souhaite éclaircir afin qu'elles ne deviennent pas des obstacles.

Comment mesurer l'impact de nos activités ?

Ces activités améliorent-elles effectivement l'innovation au sein du gouvernement en expérimentant ensemble ?

Nous évaluons cela sur la base des indicateurs suivants :

- Le nombre de challenges et d'explorations de marché sur la plateforme d'innovation
- Le nombre d'expérimentations et de rapports sur les enseignements tirés qui les accompagnent
- Le nombre d'expérimentations réussies qui sont mises à l'échelle
- Le nombre de collaborations avec des partenaires innovants (entreprises et universitaires)
- Satisfaction des organisations clientes

MISSION 2

Intégrer l'innovation de manière stratégique dans l'administration

● **TÂCHE PRINCIPALE:** Orientation et soutien stratégiques

Principal public cible : les comités de direction et les managers de l'innovation qui cherchent à intégrer l'innovation de manière stratégique.

Activités concrètes dans le cadre de cette tâche principale :

1. Analyse des tendances et facilitation de la prospective

Nous rendons les tendances pour les services publics plus visibles lors de sessions sur les tendances et nous facilitons les exercices de prospective où nous examinons minutieusement les scénarios possibles pour l'avenir.

2. Accompagnement dans les exercices de réflexion stratégique

Nido guide les organisations dans des exercices de réflexion liés à l'innovation, à la fois en interne et avec des parties prenantes externes. Nous facilitons également l'échange de stratégies d'innovation entre les organisations.

3. Création de leviers structurels et d'incitations transversales

Dans le cadre de la co-crédation, nous éliminons les obstacles qui entravent l'innovation au sein du gouvernement actuel. Nous créons des leviers structurels et des incitations qui sont utiles à toutes les organisations publiques pour innover mieux et plus vite.

4. Mesurer l'innovation

Nous facilitons la mesure de l'innovation au niveau macroéconomique dans le secteur public afin de soutenir l'adaptation des politiques d'innovation et de justifier le lancement de nouvelles initiatives.

Comment mesurer l'impact de nos activités ?

L'innovation, grâce à nos activités, est-elle mieux ancrée stratégiquement au sein de l'administration ?

Nous l'évaluons sur la base des indicateurs suivants :

- Le nombre d'organisations guidées dans la stratégie d'innovation, les tendances et la prospective
- Le nombre d'avis formulés à la suite de l'évaluation de l'innovation
- Augmentation du nombre de leviers qui encouragent structurellement l'innovation
- Satisfaction des organisations clientes à l'égard de cette mission

MISSION 3

Innover plus rapidement grâce à une meilleure connaissance des innovations et des pratiques

TÂCHE PRINCIPALE: Collecter, partager et valoriser les connaissances, les pratiques, les outils, les méthodes et les contacts en matière d'innovation.

Principal public cible: Tout fonctionnaire qui souhaite être innovant et les managers de l'innovation qui veulent encourager leurs organisations à innover.

Activités concrètes dans le cadre de cette tâche principale :

1. Rassembler les connaissances et les pratiques

Nous identifions les bonnes pratiques, les enseignements tirés et les rapports de diffusion des projets d'innovation pour les rendre accessibles.

2. Large diffusion des connaissances et des pratiques

Nous mettons en lumière des thèmes d'innovation et encourageons les échanges entre les services publics et les différents niveaux de gouvernements par le biais d'événements de mise en réseau et de canaux de communication.

3. Fournir des outils et développer les compétences et les attitudes

Nous familiarisons les fonctionnaires avec l'ABC de l'innovation, proposons des outils et des modèles et donnons aux responsables et aux employés les moyens de soutenir l'innovation.

4. Représenter le secteur public belge dans les réseaux internationaux

Nous contribuons à mettre le secteur public belge au premier plan dans le domaine de l'innovation en promouvant les initiatives belges et en coopérant avec d'autres pays sur d'importants thèmes transversaux liés à l'innovation.

5. Organisation du Prix de l'Innovation Fédérale

Tous les trois ans, nous mettons en lumière de nouvelles initiatives d'innovation et récompensons des fonctionnaires et des organisations pour des projets innovants remarquables.

Comment mesurer l'impact de nos activités ?

Nos activités permettent-elles aux fonctionnaires d'innover plus rapidement, parce qu'ils apprennent des pratiques existantes et utilisent des outils et des méthodes ?

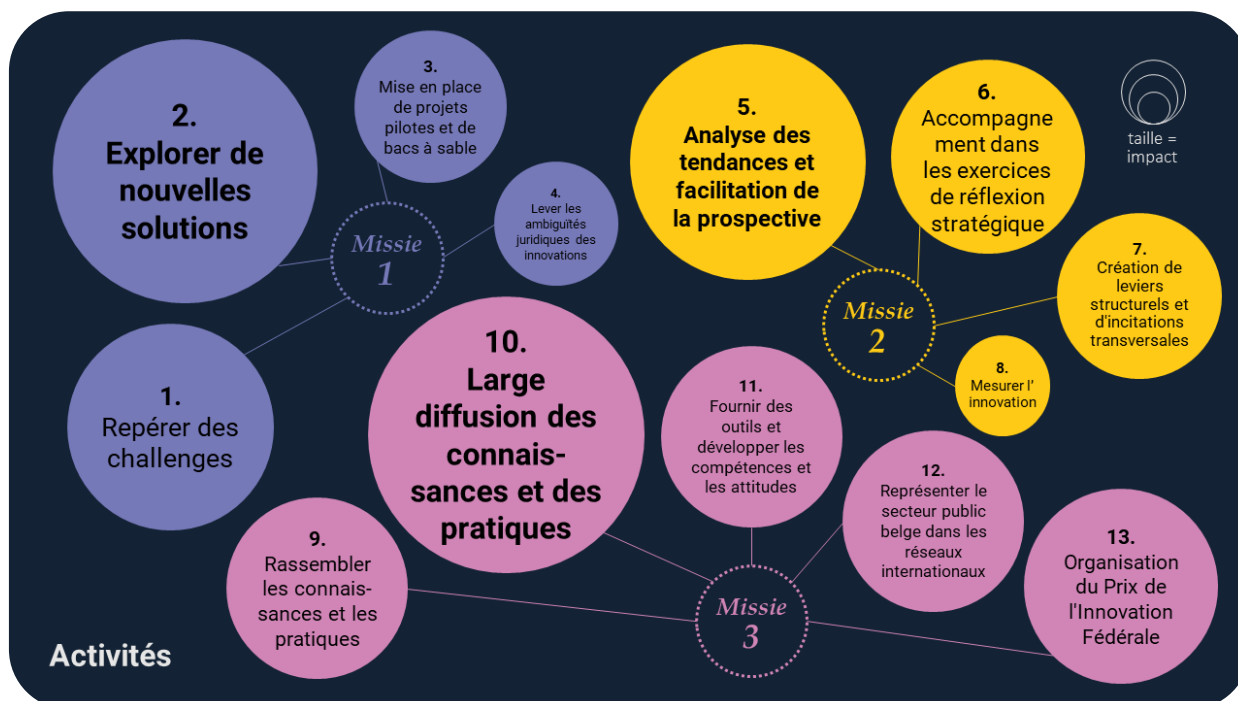
Nous évaluons cela sur la base des indicateurs suivants :

- Nombre de fonctionnaires participant aux activités
- Nombre d'initiatives consultées sur le site web de Nido
- Nombre d'opportunités d'apprentissage et de réunions en Belgique et au niveau international
- Satisfaction des organisations clientes

4. Proposition de programme pour la prochaine législature

Après de nombreux échanges sur leurs besoins, Nido a mené une enquête auprès de ses clients fin avril 2024 pour identifier les activités prioritaires à privilégier lors de la prochaine législature afin d'accroître son impact (voir l'annexe 1).

Le graphique ci-dessous montre dans quelle mesure les activités proposées sont considérées comme ayant un impact et prioritaires par les clients.



Les 3 activités prioritaires selon les organisations de consommateurs sont donc les suivantes :

1. Explorer de nouvelles solutions
2. Sensibilisation aux tendances et facilitation de la prospective
3. Large diffusion des connaissances et des pratiques

Ce faisant, nous notons que ces activités prioritaires représentent chacune des missions. Cela réaffirme que Nido doit développer les trois missions simultanément et systématiquement.

L'étude de l'Université d'Anvers sur le renforcement de l'impact de Nido propose également quelques recommandations concrètes :

- Poursuivre le développement et la construction de la plateforme Gov Buys Innovation avec des fonctionnalités plus conviviales.
- Donner la priorité aux défis présentant le plus grand potentiel de transformation ou de gains d'efficacité.
- Encourager les fonctionnaires à expérimenter davantage et à apprendre des échecs.
- Faire un usage structurel des fonds d'innovation.
- Offrir des possibilités d'apprentissage et des ressources pour un changement culturel au sein du gouvernement.

Les trois activités prioritaires et ces recommandations deviennent donc les priorités et les points centraux du programme de Nido pour 2025 et 2026.

5. Ressources et gouvernance

Situation actuelle

Nido fonctionne aujourd'hui avec 3 employés permanents de BOSA (2,8 ETP). L'équipe est en outre renforcée par des employés dans le cadre de missions d'échange de talents ([talent exchange](#)) ou de détachements à court terme. Elle dispose d'un budget de 150 000 euros en fonds de fonctionnement en 2024. Le laboratoire fait partie de la DG Recrutement & Développement du SPF BOSA et fonctionne dans le cadre d'une gouvernance traditionnelle.

Ressources et gouvernance recommandées

Pour répondre aux besoins des clients, il est nécessaire de développer Nido.

Pour des unités d'innovation stables et adéquates, l'étude PSI-CO recommande un cofinancement par divers services publics⁴. Nido propose donc une forme d'actionnariat à ses clients et une gouvernance alignée pour le laboratoire (voir ci-dessous). L'actionnariat garantit la propriété et donc une diffusion plus rapide dans tous les domaines de compétence et dans toutes les organisations gouvernementales participantes. Il empêche la formation de silos dans le domaine de l'innovation.

L'enquête auprès des clients montre que les administrations publiques sont conscientes de ce potentiel, mais elles indiquent également qu'elles sont soumises à une forte pression en matière d'économies. Un rapport récent du Comité d'étude des investissements publics du Conseil supérieur des finances encourage également les responsables politiques à fixer un pourcentage cible pour les dépenses en matière d'innovation⁵.

⁴ **“Recommendation 8:** *Ensure stable and adequate funding for innovation units. For innovation units with a government-wide scope, co-financing by different ministries/agencies can help to embed the unit in government.*”

⁵ [Rapport 'Goede beheerspraktijken voor overheidsinvesteringen' – Mei 2024](#)

Après une étude, l'Université d'Anvers, représentée par le professeur Wim Vanhaverbeke, recommande également d'accroître la capacité et le repositionnement transversal de ce laboratoire.

Ainsi, un benchmark international sur l'investissement et la gouvernance pour des entités similaires alimentant l'innovation au sein du secteur public (voir annexe 2) offre des perspectives intéressantes.

Sur la base de la proposition ci-dessus visant à renforcer l'innovation au sein du secteur public, des études de l'Université d'Anvers et de PSI-CO, du benchmark et des commentaires des clients, Nido propose des ressources financières et humaines, ainsi qu'une gouvernance adaptées.

Ressources humaines

Pour la prochaine législature, Nido demande une augmentation totale de 10 ETP afin de réaliser ses ambitions en matière d'innovation. Le renforcement de l'équipe devrait idéalement avoir lieu au cours de la première moitié de la législature.

RESSOURCES HUMAINES					
	2024	2025	2026	2027	2028
Mission 1	0,8	2,8	3,8	3,8	3,8
		1 Chef de projet	1 Chef de projet		
		1 juriste			
Mission 2	0,7	1,7	3,7	3,7	3,7
		1 conseiller stratégique	2 conseillers stratégiques		
Mission 3	0,8	2,8	3,8	3,8	3,8
		1 gestion. de connaiss.	1 gestion. de connaiss.		
		1 manager comm.			
Gouvernance	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5
			Gestionnaire de Bureau B1		
Total	2,8	7,8	12,8	12,8	12,8

Ressources financières

Des ambitions renforcées nécessitent naturellement aussi une augmentation des budgets actuels pour financer les activités.

	2024	2025	2026	2027	2028
Mission 1					
repérage des challenges					
explorer de nouvelles solutions		€ 15.000	€ 30.000	€ 45.000	€ 60.000
mise en place de projets pilotes et de bacs à sable	€ 60.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
lever les ambiguïtés juridiques	€ 20.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Mission 2					
sensibiliser aux tendances et à la prospective		€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
superviser les exercices d'innovation stratégique	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
créer des leviers transversaux		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Mesurer l'innovation			€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000
Mission 3					
collecte de connaissances et de pratiques		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
large diffusion des connaissances et des pratiques	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 80.000
fournir des outils, développer l'attitude et les compétences	€ 10.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
représenter la Belgique à l'international		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
organisation du Prix de l'Innovation Fédérale		€ 180.000			€ 180.000
Autres dépenses:					
marketing et communication		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
formation interne		€ 15.000	€ 20.000	€ 30.000	€ 30.000
Total	€ 150.000	€ 721.000	€ 611.000	€ 616.000	€ 861.000

Gouvernance adaptée

Sur base des expériences de ce laboratoire et des recommandations de l'étude de l'Université d'Anvers, Nido propose une gouvernance caractérisée par un état d'esprit collaboratif, la responsabilité et la flexibilité.

Nido devrait adopter une position qui encourage et facilite les initiatives transversales et les partenariats. Il préconise donc un positionnement horizontal au sein de son organisation mère, dans le but d'établir un lien solide avec tous les départements liés à l'innovation au sein du SPF BOSA.

En plus, nous proposons une gouvernance collaborative avec les actionnaires de Nido qui permet une prise de décision éclairée et l'engagement des parties prenantes.

Conseil de l'innovation

Représenté par les principaux actionnaires et d'autres partenaires clés.

Attribution :

- fournit des conseils stratégiques en fonction des priorités et de la vision des administrations et valide le programme stratégique du laboratoire d'innovation
- assure le suivi des grands projets stratégiques
- aide à obtenir des ressources et du soutien, et à ouvrir des portes.

Ce conseil se réunit tous les six mois.

Comité de pilotage

Représenté par des experts et des mandataires qui ont le goût de l'innovation.

Attribution:

- aide à l'élaboration d'une stratégie claire
- aide au fonctionnement quotidien et à l'évaluation du laboratoire
- soutient activement l'équipe Nido dans l'élimination des obstacles et le maintien de la liberté de mouvement.

Ce comité de pilotage se réunit tous les trois mois.

Quelles opportunités l'actionnariat offre-t-il aux ministères qui investissent et à leurs fonctionnaires ?

- Ils ont un accès plus rapide à une nouvelle expertise et au soutien du laboratoire pour leurs initiatives d'innovation.
- Ils sont aux premières loges pour contribuer à l'élaboration de nouvelles initiatives transversales qui renforcent l'innovation ou explorent des solutions innovantes en collaboration avec d'autres services publics.
- Des possibilités accrues de développement professionnel et de renforcement des capacités en matière de pratiques d'innovation.
- Les actionnaires gagnent en visibilité en tant que partenaires innovants du laboratoire d'innovation, ce qui renforce leur image de marque en tant qu'employeur.

6. Décision

Dans cette note, nous présentons nos ambitions, nos lignes stratégiques et un plan d'action concret, basé sur les besoins de nos clients, dans le but d'accroître l'innovation au sein du gouvernement et d'augmenter l'impact de notre laboratoire d'innovation. Nous souhaitons encourager les services publics et les décideurs politiques à soutenir cet appel et à le concrétiser conjointement dans le cadre de consultations ultérieures.

Ensemble, nous pouvons renforcer le pouvoir de l'innovation dans le secteur public et devenir des précurseurs en tant qu'un gouvernement qui gagne la confiance des citoyens et des entreprises grâce à l'efficacité et à l'excellence de ses services.

Pour y parvenir, Nido est prêt à faire la transition vers un catalyseur fort et connecté, engagé dans les ambitions suivantes :

1. Mieux innover en expérimentant avec des partenaires innovants
2. Ancrer stratégiquement l'innovation dans l'administration
3. Innover plus rapidement grâce à une meilleure connaissance de l'innovation et des pratiques.

En unissant nos forces et en travaillant ensemble à des solutions innovantes, nous pouvons faire face aux challenges actuels tels que les restrictions budgétaires et la fragmentation des efforts au sein de notre administration et être mieux préparés pour l'avenir. Ensemble, ouvrons la voie à une administration plus innovante, plus souple et plus transparente, qui mérite plus que jamais la confiance des citoyens et des entreprises.

Remerciements

Enfin, Nido souhaite remercier tous les services publics pour leur contribution à cette note, en particulier :

SPF Bosa, SPF Affaires intérieures, SPF Finances, SPF Mobilité et transports, SPF Emploi, travail et concertation sociale, SPF Sécurité sociale, SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement, SPF Justice, SPF Economie, Ministère de la Défense, Enabel, Police fédérale, Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire, Agence fédérale des médicaments et des produits de santé, Institut géographique national, Régie des bâtiments, Agence fédérale des risques professionnels (Fedris), Service fédéral des pensions, Fonds auxiliaire pour les allocations de chômage, Office national de l'emploi, Office national de sécurité sociale, Institut national d'assurance maladie-invalidité, Audit interne fédéral, Belspo, Smals, SNCB, Service public de Wallonie, Gouvernement flamand (INO et DVW).

Annexes

Annexe 1 : besoins des organisations clientes cartographiés en mai 2024

Annexe 2 : benchmark des entités d'innovation