

FEDCOM la solution numérique pour moderniser la comptabilité de l'État fédéral de la Belgique.

FEDCOM, the digital solution for modernizing the Belgian federal government's accounting system.

Abdelli Lakhdar ^{1*}, Safir Mohamed ²

¹ Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira-Laboratoire « Territoire, Entrepreneuriat et innovation », l.abdelli@univ-bouira.dz

² Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira Laboratoire « Territoire, Entrepreneuriat et innovation », m.safir@univ-bouira.dz

Date de réception : 18/01/2025 ; **Date d'acceptation :** 12/02/2025 ; **Date de publication :** 01 /03/ 2025

Résumé : Cette étude vise à mettre le point sur la transformation numérique notamment dans le domaine des finances, Budget et comptabilité, et de mettre le doigt sur l'expérience de la Belgique dans ce domaine surtout que ce pays se positionne comme un pionnier dans la numérisation des services publics.

Pour cela, nous avons suivi une approche descriptive, qui a abouti à plusieurs conclusions, dont la plus significative est que le Service Public Fédéral (SPF) a mis en place la solution numérique FEDCOM pour une meilleure gestion comptable, et d'autres plateformes dans le domaine des finances et budget à savoir e-Facturation, e-Procurement, la plateforme d'information SEPP et une autre plateforme qui permet d'accéder facilement aux budgets des dépenses de diverses organisations fédérales et parmi enseignements à retenir sont que l'instauration d'un tel système est une démarche possible, réalisable et l'affaire de tous les ministères et départements.

Mots-clés : transformation numérique ; Comptabilité publique ; finances ; budget

Codes de classification Jel : L24 ; H83 ; H72

Abstract: The aim of this study is to take stock of the digital transformation in public administrations, and to present Belgium's experience in the digitization of finance, budgeting and accounting, especially as this country stands out as a forerunner in the digitization of public services.

To do this, we followed a descriptive approach, which led to several conclusions, the most significant of which is that the Federal Public Service (SPF) has implemented the FEDCOM digital solution for better accounting management, and other platforms in the field of finance and budgeting, namely e-Invoicing, e-Procurement, the SEPP information platform and another platform that provides easy access to the expenditure budgets of various federal organizations. One of the lessons learned is that setting up a digital public accounting system is possible, achievable and a matter for all ministries and departments.

Keywords: digital transformation; public accounting; finance; budget

* Auteur Correspondant : ABDELLI Lakhdar, l.abdelli@univ-bouira.dz

Introduction

Dans un environnement économiques changeant et dynamique, surtout à l'ère de la numérisation, les finances publiques doivent développer ses outils pour faire face à de nouveaux défis notamment au phénomène croissant des dépenses publiques, les crises et l'émergence d'autres besoins, et afin de promouvoir une bonne gouvernance financière.

Dans ce contexte, selon le rapport de la commission Européenne (2024), la Belgique, en 2023, a enregistré des avancées significatives dans l'adoption de l'intelligence artificielle par ses entreprises, mais elle reste confrontée à des défis importants notamment en matière de compétences numériques avancées. Néanmoins, elle se distingue comme un pionnier dans la numérisation des services publics.

D'après les mêmes sources, la Belgique occupe une position de premier rang dans la délivrance de services publics numériques essentiels aux citoyens. (82,3 sur 100 contre 79,4 en moyenne dans l'UE) et aux entreprises (91,6 sur 100 contre 85,4 en moyenne dans l'UE)

A la lumière de ce qui précède, nous allons reprendre à la question de recherche suivante :

Quelles sont les solutions numériques adoptées par la Belgique dans le domaine des finances, Budget et Comptabilité pour une meilleure gestion de ces derniers ?

D'où découle les questions suivantes :

- C'est quoi la transition numérique ?
- Quelles sont les leçons tirées de l'expérience de la Belgique ?

Pour répondre à ces questions, cette étude sera divisée en deux sections. Dans le premier temps, nous mettrons l'accent sur la transformation numérique, ces avantages dans le secteur publique et les facteurs clés de succès d'une telle transformation, en second nous exposerons l'expérience Belge dans la numérisation de ces finances, Budget et comptabilité ainsi que les enseignements tirés de cette expérience.

L'importance de l'étude

L'intérêt de cette étude réside dans l'exploration de l'expérience Belge en matière de la numérisation de la comptabilité et finances, ainsi que dans l'extraction d'enseignement significatifs de cette expérience

Objectifs de la recherche

- Mettre le point sur la transformation numérique dans les administrations publiques,
- L'exploration de l'expérience Belge en matière de la numérisation de la comptabilité et finances.
- Tirer les leçons et enseignements.

Méthodologie

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons suivi la méthode descriptive.

I. La transformation numérique

I.1 la Distinction entre transformation numérique et digitale

Ces deux termes sont deux concepts distincts.

La transformation numérique se réfère plus spécifiquement à un aspect technique, voire technologique, comme la numérisation de documents papier ou la réduction de l'usage du papier dans les entreprises. En parallèle, la **transformation digitale** adopte une approche plus globale et centrée sur l'humain. Elle englobe l'incorporation des technologies digitales (smartphones, tablettes, internet) dans les pratiques quotidiennes des individus et des organisations, en mettant l'accent sur l'utilisateur et son expérience.

Ainsi, tandis que la transformation numérique modernise les infrastructures et les méthodes, la transformation digitale redéfinit la manière dont les individus interagissent avec la technologie, la rendant plus accessible, intuitive et intégrée à leur vie. (Chabault, 2022).

Le numérique et le digital reposent sur une combinaison de terminaux (tablettes, smartphones, ordinateurs) et de périphériques (disques durs, imprimantes), qui interagissent grâce à des logiciels variés, allant des outils bureautiques aux algorithmes d'intelligence artificielle, accessibles localement ou via le cloud. Ces systèmes sont soutenus par des infrastructures complexes, incluant satellites, routeurs, serveurs et câbles, qui permettent la circulation des données sur internet et le Web. Ils génèrent des fichiers multimédias, bases de données etc, alimentent des usages innovants comme les réseaux sociaux, l'impression 3D...etc. Les acteurs de cet écosystème, des services publics aux plateformes numériques, jouent un rôle clé dans sa régulation et son développement. Cependant, cet univers numérique soulève des enjeux majeurs, tels que la cybersécurité, ou encore l'équilibre entre les géants du web et les initiatives open source, reflétant les défis et opportunités de notre ère digitale. (Bégon-Tavera, 2021).

I.2 Distinction entre transformation et transition

La transition est une étape préliminaire d'adaptation, tandis que la transformation est un changement radical et complet (Bégon-Tavera, 2021).

I.3 les avantages de la transformation numérique dans secteur publique

Certes les démarches de mise en place d'une transition numérique dans le secteur publique engendrent des coûts pour tous acteurs (administrations, entreprise, particuliers et ménages), mais les fruits de cette transition seront récoltés au moment de sa mise en marche.

Parmi les grands avantages de cette transformation, on trouve (Algan, Y., Bacache-Beauvallet, M., & Perrot, A ;2016) :

A. Les technologies numériques accroître la productivité.

En effet les technologies numériques permettent la réduction du temps consacré par les parties prenantes (entreprises, particuliers) pour faire leurs diverses démarches (déclaration sociales, déclarations fiscales, procédure des marchés publiques...), et de réduire aussi les coûts « frais de déplacements », et on conséquences un gain de productivité.

Aussi, en facilitant le rapprochement des données, elles rendent les contrôles (fiscaux, sociales...) Plus efficaces et elles permettent également de détecter les manœuvres frauduleuses.

B. La transition numérique permet de booster la qualité des services rendu.

En effet elles permettent de réduire les délais de traitement des diverses requêtes avec équité de traitement et sans discrimination entre citoyens et / ou entreprises.

C. Les technologies numériques renforce la transparence.

Elles permettent de réduire la corruption.

I.4 facteurs clés de succès d'une transformation numérique au sein d'une administration

Selon Roland Berger (Roland Berger, 2017) les huit facteurs clés ci-après sont nécessaire pour la réussite d'une telle transformation :

A. Organiser la transition numérique et garantir son ancrage institutionnel : La formulation d'une vision claire, concise et aisément communicable constitue une condition préalable pour d'ambition adéquat.

B. Intégrer la transformation numérique dans une approche globale des nouveaux modèles de travail : Par exemple Aux chemins de fer suisses, la transformation digitale a été intégrée en synergie avec d'autres initiatives novatrices,

C. Associer une approche descendante et une approche ascendante : La transformation numérique engage les partenaires dans la réorganisation structurelle et opérationnel, dans cette optique, des initiatives tel que la réalisation d'enquêtes, écoute et rencontre avec les agents, des forums pour exprimer les attentes, et les démarches participatives permettent de mieux équilibrer les décisions managériales

D. Se focaliser sur les besoins des utilisateurs plutôt que ces technologies : les expériences montrent que les programmes de transformation mal alignés sur les missions entraînent souvent un rejet des outils et des difficultés d'adaptation, Surtout chez les générations moins familières du numérique

E. S'appuyer sur les mises en œuvre du e-gouvernement : L'e-gouvernement vise à renforcer l'efficacité administrative et à aligner les attentes des agents et des usagers.

F. Inscrire la transformation digitale dans un écosystème ouvert : Intégrer la transformation digitale dans un écosystème ouvert, en s'associant avec les partenaires extérieurs tels que les innovateurs du domaine des PublicTech, les universités, les associations et le secteur privé pour stimuler l'innovation."

G. Allouer des ressources conséquentes à la gestion du changement est crucial : Cela nécessite des initiatives de sensibilisation et d'acculturation, ainsi que des modules de formation sur les nouvelles méthodes et outils. Pour favoriser l'adhésion et atteindre les objectifs fixés, il est crucial de développer des outils de communication, de planifier des ateliers de formation, et de proposer un support dédié pour répondre aux interrogations des agents. Ces leviers sont essentiels pour sécuriser le processus de transformation et assurer une transition réussie.

H. Pour tirer pleinement parti de la transformation digitale, Il est essentiel d'anticiper et d'organiser en amont la mobilisation des ressources humaines, tout en définissant des priorités claires pour les missions à mener. Cette transformation se manifeste dans les métiers des agents de trois manières principales : elle peut les transformer de manière radicale, exiger une évolution des compétences nécessaires, ou encore créer de nouveaux métiers à intégrer.

Il est essentiel d'anticiper et d'organiser en amont la mobilisation des ressources humaines, tout en définissant des priorités claires pour les missions à mener.

Ainsi, elle nécessite une vision à long terme des talents et compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'administration d'avenir.

II. FEDCOM la solution numérique pour moderniser la comptabilité de l'État fédéral de la Belgique.

II.1 Les reformes de la comptabilité et des finances publique en Belgique

Les reformes de la comptabilité et des finances publique en Belgique prennent racine dans la loi du 15 mars 1991 qui a introduit une transition de la comptabilité de caisse vers une comptabilité générale en partie double, dite « comptabilité d'exercice » Elles s'appuient également sur la loi du 22 mai 2003, qui a réorganisé la structure budgétaire et comptable de l'État.

Cette loi (de 2003) a été é suivi par une armada d'arrêtés d'exécution publiés par le ministre des Finances.

- L'arrêté royal du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'État fédéral, aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commun
- L'arrêté royal de 29 avril 2012 fixe la norme selon laquelle le compte d'exécution du budget
- L'arrêté du 29 avril 2012 portant fixation des règles complémentaires relatives à la présentation des comptes annuels,

Il a également publié plusieurs circulaires relatifs à cette loi.

II.2 FEDCOM la solution numérique pour la gestion de la comptabilité publique de la Belgique

Conformément à la loi du 22/05/2003, le Service public fédéral Budget et Contrôle de gestion (B&B), en partenariat étroite avec les autres services publics fédéraux (SPF), les services publics de programmation (SPP), le ministère de la Défense et la police fédérale a initié le projet FEDCOM (Fédérale Comptabilité)

FEDCOM est une initiative Belge visant à numériser les procédures comptables et financiers des services publics fédéraux SPF.

FEDCOM est le logiciel qui a modernisé la gestion comptable de la Belgique . Il s'agit d'un ERP SAP : un outil de planification des ressources de l'entreprise, conçu pour appuyer les processus comptables et logistiques. Ainsi, FEDCOM prend en charge l'intégralité des opérations relatives aux dépenses ainsi qu'aux recettes non fiscales (FEDCOM/BOSA ,2024) .

La plateforme intègre un système comptable en trois parties : générale, budgétaire et analytique, Elle est employée par l'ensemble par tous les services publics fédéraux, les services publics de programmation, et la police fédérale, Cependant, le ministère de la Défense n'utilise pas directement dans FEDCOM ; il transmet ses données via une interface dédiée.

Début 2009, FEDCOM a été lancé au sein du service Comptable fédéral, tandis que les autres organisations participantes ont intégré le système progressivement. La phase de projet s'est achevée en février 2012 fiscales (FEDCOM/BOSA ,2024).

FEDCOM a poursuivi son évolution en intégrant notamment, un module spécifique consacré à la gestion logistique de la police fédérale, en digitalisant les factures entrantes et en initiant la dématérialisation des factures sortantes, et en 2022, un contrat a été signé dont l'un de ces objectifs clés est de migrer l'environnement actuel vers S/4 et de déployer le pilote FAAS (Fedcom as a Service).

II.3 les fondements, les mesures de contrôle interne et l'organisation du système FEDCOM

Pour assurer le bon déroulement des transactions financières, et comme tous les systèmes existants dans le monde, FEDCOM possède son propre système de contrôle interne et une séparation claire des fonctions, encadrés par la loi comptable fédérale et divers arrêtés royaux de 17 août 2007 relatifs à l'audit et au contrôle interne, lui permettant de fonctionner d'une manière adéquate tout en long de ces trois phases à savoir (Goubert, L., & Nulens, J., 2019) :

- Phase développement
- Phase teste où « *qualité* »
- Phase production,

Dans ce sens ; les principaux acteurs (dirigeant, ordonnateur, comptable, etc.) ont des rôles définis légalement, afin de renforcer la transparence et l'efficacité comptable, Aussi les fonctions sont classées en catégories : décision, surveillance, exécution, enregistrement, et conservation, cette séparation garantit une gestion conforme aux normes et un contrôle interne solide.

Ainsi, lors de la conception de FEDCOM, et pour garantir une gestion optimale des opérations financières ; et d'assurer le bon déroulement des transactions financières dans le système, trois principaux processus comptables standards ont été définis, à savoir : (Goubert, L., & Nulens, J. 2019).

- Commande au Paiement (CaP)
- Droit constaté à la gestion de caisse (DCGC)
- Budget au rapportage (BaR).

En Complément des processus standards, certaines organisations et administrations utilisent des processus spécifiques pour répondre adaptés pour répondre à des exigences spécifiques qui ne peuvent pas être intégralement gérées par FEDCOM.

II.4 Autres plateformes numériques pour la gestion des finances publiques

En sus du projet FEDCOM qui est dédiée principalement à la comptabilité publique fédérale, d'autres plateformes ont été a mis en service à savoir :

A. E-Facturation : La plateforme Mercurius facilite la facturation électronique en Belgique en recevant les factures destinées aux autorités publiques et en les rendant accessibles à leurs destinataires (Ben Smeets, Luc Mabilie et autres , 2022).

Elle est actuellement utilisée par plus de 2 481 entités publiques, et 43 007 fournisseurs y déposent leurs factures électroniques (Ben Smeets, Luc Mabilie et al., 2022).

Cette plateforme présente plusieurs avantages (La plateforme Mercurius : qu'est-ce que c'est et comment l'utiliser ? / Teamleader, 2024) :

- 1- Grâce à cette plateforme, le fournisseur peut interagir avec l'ensemble des administrations publiques.
- 2- Le fournisseur est constamment informé de l'état de sa facture.
- 3- Avec cette plateforme, le fournisseur recevra un règlement rapide.

A signalé, que la facturation électronique est rendue obligatoire, dès le début de 2026, pour l'ensemble des échanges entre les opérateurs assujettis à la TVA belges (SPF FINANCE/ services public fédéral finance,2024).

B. Le portail e-Procurement offre aux organisations publiques, qu'elles opèrent au niveau fédéral, régional ou local, de piloter et de superviser leurs procédures de marchés publics de manière plus transparente, rapide et équitable Il garantit également une communication sécurisée entre les acheteurs publics et les entreprises participantes. (Ben Smeets, Luc Mabilie et autres, 2022).

E-procurement est une plateforme numérique qui qui prend en charge toutes les étapes de la procédure d'achat, depuis la diffusion des appels d'offres jusqu'à la mise en ligne des documents techniques. Elle propose également un espace d'échange interactif permettant formuler des interrogations et recevoir des clarifications de manière ouverte et claire.

Cette plateforme offre des avantages significatifs tant pour les services publics que pour les opérateurs.

Pour les services publics, elle permet (Numérisation des procédures/économie, 2024) :

- De diffuser des appels d'offres.
- De gagner du temps.
- De rendre rapidement disponibles les documents relatifs aux marchés.
- D'assurer l'égalité de traitement entre les candidats.

Quant aux entreprises, elles peuvent y accéder pour (SPF.2024) :

- Consulter les appels d'offres
- Télécharger les cahiers des charges
- Soumettre leurs propositions
- Plus rentable (réduction de coûts, temps, impression, frais postaux ...).
- Contribuer à la préservation l'environnement.
- Naviguer et consulter les appels d'offres « pour toutes les étapes »
- Transmettre rapidement des demandes d'informations ou des explications etc
- Suivre en temps réel l'évolution de leur dossier.

Il est a noté que depuis le dernier trimestre 2023, toutes opérations de passation de marchés publics doit se faire obligatoirement par le biais de cette plateforme (Wallonie ; 2024)

C. La plateforme d'information SEPP : a été conçue pour simplifier la création des plans de personnel tout en optimisant et en uniformisant le suivi des dépenses liées au personnel (Ben Smeets, Luc Mabilie & autres, 2022).

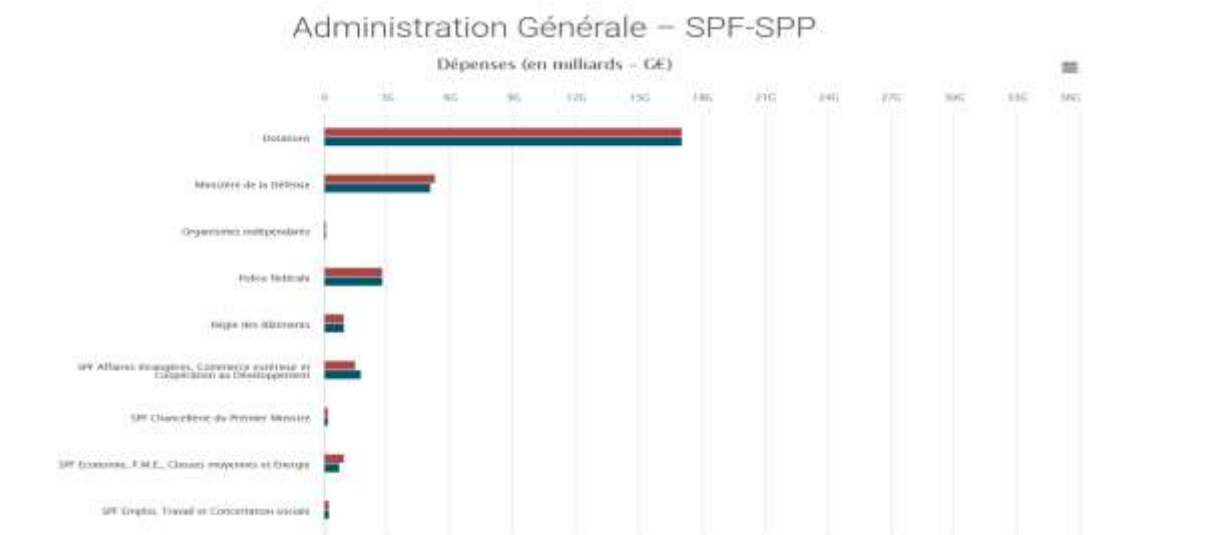
D. Une plateforme pour le suivi de budget.

Les initiatives de la Belgique dans le domaine de la numérisation des finances publique vont bien au-delà ; en effet, en 2022, et afin d'assuré une transparence budgétaire, le SPF BOSA a fait un grand pas en lançant une plateforme qui permet d'accéder facilement aux budgets des dépenses de diverses organisations fédérales (Ben Smeets, Luc Mabilie & autres , 2022).

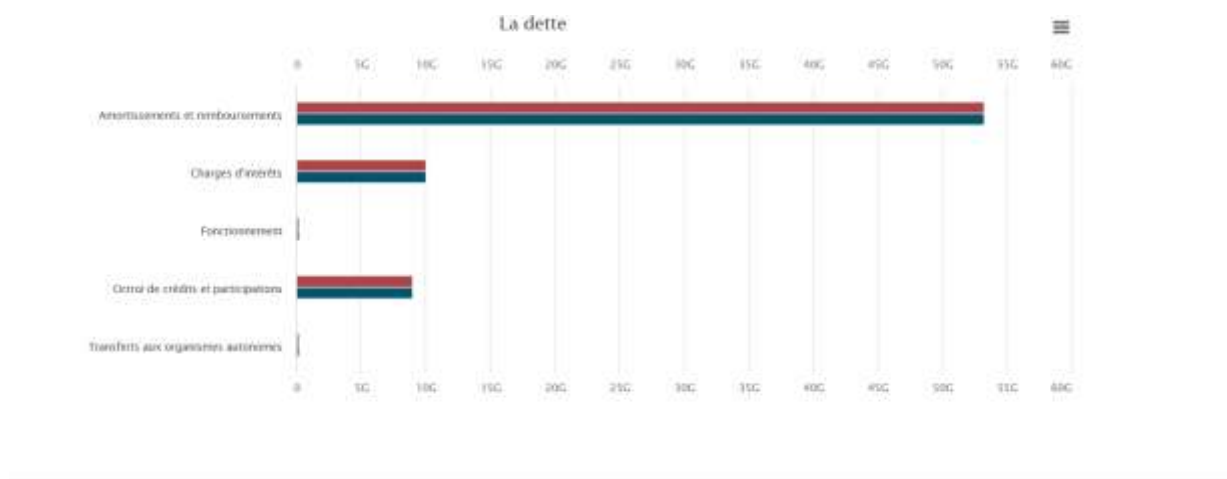
Voici un aperçu de la plateforme ainsi que la situation d'exécution des dépenses et la situation des dettes au 13 octobre 2024.



La source : Le budget interactif des dépenses (service publique fédéral stratégie et appui, 2024)



La source : Le budget interactif des dépenses (service public fédéral stratégie et appui, 2024)



La source : Le budget interactif des dépenses (service public fédéral stratégie et appui, 2024)

D'après les graphes ci-dessus ; cette plateforme nous permet de voir le montant des dépenses consommées par département au cours de l'année par rapport au budget prévu à l'instant T, et le montant des dettes engagées par nature par rapport au budget et en conséquence de constater toutes les irrégularités et dépassement par rapport au budget.

II.5 Les leçons tirées de l'expérience Belge.

- **L première leçon :** La transformation numérique est un processus long.
- **La deuxième leçon :** la mise en place d'un système numérique de la comptabilité publique :
 - Est une opération Possible et faisable.
 - Est une opération d'une grande importance, de fait qu'elle aide la prise de décision et renforce la fiabilité et transparence de comptes de l'Etat.
 - Est l'affaire de tous les ministères et départements qui doivent travailler en étroite collaboration, et ce n'est pas l'affaire uniquement, du service finance et comptabilité.

- Doit se faire par étape.
- Doit être actualiser et qu'il suivre les progrès technologiques.
- **La troisième leçon :** Pour que les résultats de transformation auront plus d'importances le système de comptabilité publique doit toucher tous les départements et ministères, en l'occurrence le ministère de la défense et la police nationale.
- **La quatrième leçon :** Les systèmes adoptés doivent faire l'objet d'un contrôle ou d'une supervision par un autre organisme extérieur désigné par les pouvoirs publics à l'instar de la cour des comptes.
- **La cinquième leçon :** Existence d'un cadre légal et réglementaire sur lequel repose le contrôle interne de la comptabilité.
- **La sixième leçon :** comme déjà déclaré, **Graham Scott** (scott, G. C.1996), ancien secrétaire au Trésor néo-zélandais : « Les bons managers ne peuvent pas réussir dans un mauvais système et les mauvais managers ne peuvent pas réussir dans un bon système, Pour réussir dans un bon système, ils doivent être aussi bons l'un que l'autre"). (Scott, 1996).

Conclusion

Bien que la mise en place d'un système numérique de la comptabilité publique pose de nombreux défis, vue l'ampleur, la diversité et la complexité des opérations et tâches ; Elle exige également de répondre à la question (Jacob, S., Defacqz, S., & Agossou, N. ,2022) : « Par où commencer cette transformation ? », à cet égard ,l'expérience de la Belgique est l'une des expériences internationales réussies, et ce, par la mise en place de la solution logicielle FEDCOM qui est une plateforme qui intègre un système comptable en trois parties : générale, budgétaire et analytique utilisée par tous les services publics fédéraux à l'exception du ministère de la défense qui ne travaille pas directement dans FEDCOM, mais transmet ses données via une interface, , cette solution sa contribué de moderniser la gestion comptable de l'État fédéral.

En sus de la plateforme FEDCOM qui est consacré principalement à la comptabilité publique fédérale, d'autres plateformes ont été mise en service dans le domaine des finances et budget à savoir e-Facturation, e-Procurement, la plateforme d'information SEPP et une autre plateforme qui permet d'accéder facilement aux budgets des dépenses de diverses organisations fédérales

Comme nous l'avons signalé en supra ; l'expérience de la Belgique est l'une des expériences internationales réussies qui a tiré de nombreux avantages de cette transformation, obtenue grâce à un cadre juridique et réglementaire bien encadré, un système de contrôle interne bien cerné, une bonne planification ; l'implication de tous les départements et services publiques.

En fin, la mise en place d'un système numérique est un processus long possible, réalisable et que tout pays désireux de s'engager dans la transformation numérique doit fournir une infrastructure et un environnement favorable, et considérer ce changement comme un investissement à long terme qui permet une meilleure gouvernance financière et une bonne gestion des ressources publiques.

Recommandations

L'Algérie peut bénéficier et s'inspirer de l'expérience Belge dans la numérisation de la comptabilité, finance et budget, notamment :

- L'encrage juridique et réglementaire,
- Les étapes de mise en services de la solution.

- L'organisation des services comptables, budget,
- Le système de contrôle interne à mettre en place,
- Le recours aux experts de la Belgique,
- Comment impliquer tous les départements et administrations publiques dans le système à mettre en place.
- Rendre toutes les transactions et les opérations avec les administrations publiques, à l'instar des marchés publics, les factures émises ou reçues, se font par voie électronique.
- Les systèmes adoptés doivent faire l'objet d'un contrôle ou d'une supervision par un autre organisme extérieur désigné par les pouvoirs publics à l'instar de la cour des comptes.
- Comment intégrer les données de ministère de la défense nationale

Références

1. Bégon-Tavera, H. (2021). *La transformation numérique des administrations*. la Documentation française.
2. Chabault, D. (2022). *Introduction à la gestion - La transformation digitale*. AUNEGe.
3. Algan, Y., Bacache-Beauvallet, M., & Perrot, A. (2016). Administration numérique. *Notes du Conseil d'analyse économique*, (34), 1-20. <https://www.cae-eco.fr/Administration-numerique.html>
4. Roland Berger. (2017). *Transformation digitale dans le secteur public*. Roland Berger.
5. Scott, G. C. (1996). Government Reform in New Zealand. *International Monetary Fund Washington DC* , 02
6. Goubert, L., & Nulens, J. (2019). Les comptes de l'État fédéral. *Pyramides*, (33-34), 231-298. <https://journals.openedition.org/pyramides/2363>
7. Commission européenne. (2024). *Rapport par pays de la Belgique sur la décennie numérique 2024*. https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/factpages/belgium-2024-digital-decade-country-report?utm_source=chatgpt.com
8. Ben Smeets, Luc Mabilie et autres. (2022). SPF Stratégie et Appui : 2022 en chiffres. SPF Stratégie et Appui Boulevard Simon Bolivar 30, bte 1 1000 Bruxelles. www.bosa.belgium.be info@bosa.fgov.be.
9. SPF FINANCE- services public fédéral finance. Consulté 11 octobre 2024, à l'adresse <https://efacture.belgium.be/fr/partner/spf-finances>
10. La plateforme Mercurius : qu'est-ce que c'est et comment l'utiliser ? - Teamleader. Consulté 13 octobre 2024, à l'adresse <https://www.teamleader.eu/fr-be/blog/plateforme-mercurius>
11. Numérisation des procédures-économie. Consulté 12 octobre 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/propos-du-spf/activites/strategie-dachats/numerisation-des-procedures>
12. Changements pour les marchés publics : utilisation obligatoire de la plateforme E-PROCUREMENT- Wallonie tourisme. Consulté 12 octobre 2024, à l'adresse : <https://organismes.tourismewallonie.be/changements-pour-les-marches-publics-utilisation-obligatoire-de-la-plateforme-e-procurement/>
13. Le budget interactif des dépenses-service publique fédéral stratégie et appui. Consulté 13 octobre 2024, à l'adresse <https://budget.infocenter.belgium.be/fr?budget=elaboration&inout=expenses&visibleby=organisation&entity=fps&typesdisplay=chart>
14. FEDCOM-BOSA. Consulté 10 octobre 2024, à l'adresse <https://bosa.belgium.be/fr/themes/budget-et-comptabilite/la-comptabilite-publique/fedcom>

15. Loi du 22 mai 2003 relative à l'organisation du budget et des comptes de l'État.
16. L'arrêté royal du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'État fédéral, aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commun
17. L'arrêté royal de 29 avril 2012 fixe la norme selon laquelle le compte d'exécution du budget
18. L'arrêté du 29 avril 2012 portant fixation des règles complémentaires relatives à la présentation des comptes annuels,
19. Jacob, S., Defacqz, S., & Agossou, N. (2022). *Promesses et défis de la transformation numérique du secteur public*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. ISBN 978-2-9818345-5-3.