

# PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026 DU SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES



## Construire ensemble un avenir durable



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

**Julie Fizman**  
Secrétaire générale

**Gerd Van Den Eede**  
Secrétaire général adjoint

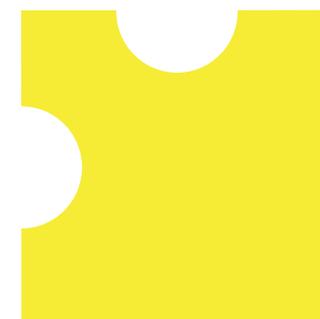
JUILLET 2021

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE .....	4
INTRODUCTION .....	5
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	6
<b>LES DÉFIS</b> .....	<b>6</b>
Le contexte de la Région de Bruxelles-Capitale .....	6
Les défis budgétaires et institutionnels .....	7
Les défis de la fonction publique .....	8
Analyse SWOT du SPRB.....	10
Priorités.....	11
<b>PARTIES PRENANTES</b> .....	<b>12</b>
Le Services du gouvernement.....	12
Identification des parties prenantes.....	13
MISSIONS • VISION • VALEURS .....	14
<b>MISSIONS</b> .....	<b>14</b>
<b>VISION</b> .....	<b>15</b>
<b>VALEURS</b> .....	<b>15</b>
STRATÉGIE .....	16
<b>CADRE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE</b> .....	<b>16</b>
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b> .....	<b>22</b>
<b>DÉCLINAISON DES AXES STRATÉGIQUES</b> .....	<b>23</b>
Axe 1 : Créer le réseau des institutions publiques régionales bruxelloises pour mutualiser les compétences, les outils, les expertises et les connaissances et collectiviser l'intelligence .....	23
Axe 2 : Transiter de Be Connected à Be Well, marque de fabrique de notre organisation.....	26
Axe 3 : Renforcer la bonne gouvernance, y intégrer structurellement le cycle PDCA et faire du SPRB une organisation agile, performante et innovante .....	29
Axe 4 : Développer l'image de marque du SPRB, le marketing institutionnel et la stratégie de transformation digitale du SPRB en plaçant l'utilisateur au cœur du système et de nos préoccupations ..	32
<b>IMPLÉMENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE</b> .....	<b>34</b>
CONCLUSION .....	35



ANNEXES.....	38
<b>ANNEXE 1 : MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE 2 : ORGANIGRAMMES • STATISTIQUES DU PERSONNEL.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE 3 : SITUATION BUDGÉTAIRE .....</b>	<b>54</b>
Services du Gouvernement : Répartition des recettes et des dépenses 2019 .....	55
Principales allocations de base - Bruxelles Synergie 2019-2021 .....	57
Principales allocations de base - Direction Facilities 2019-2021.....	61
Principales allocations de base - Direction RH 2019-2021.....	64



# PRÉAMBULE

A confused noise within:

«...We split, we split! - Farewell, my wife and children!  
- Farewell, brother!  
- We split, we split, we split!»

Ainsi s'ouvre *la Tempête*. A l'heure où le pied veut faire la leçon à la tête<sup>1</sup>, selon l'expression de Prospero, le récit de Shakespeare nous rappelle aussi la fragilité de notre système démocratique.

Dans ce contexte, des services publics exemplaires en matière de durabilité et de responsabilité sociétale, transparents, ouverts, innovants, performants (agiles, efficaces, efficients) et mettant l'utilisateur au centre de leurs développements et priorités contribuent plus que jamais à la cohésion sociale, au développement durable, au progrès et à une meilleure répartition de la prospérité.

C'est pourquoi, au travers de ce plan et de sa mise en œuvre, nous nous engageons, conformément aux valeurs de notre organisation, à œuvrer à l'amélioration continue de la qualité, de la performance et de la gouvernance de notre Service public régional de Bruxelles au profit de nos usagers.

Bonne lecture !

**Gerd Van Den Eede**  
Secrétaire général adjoint

**Julie Fizman**  
Secrétaire générale

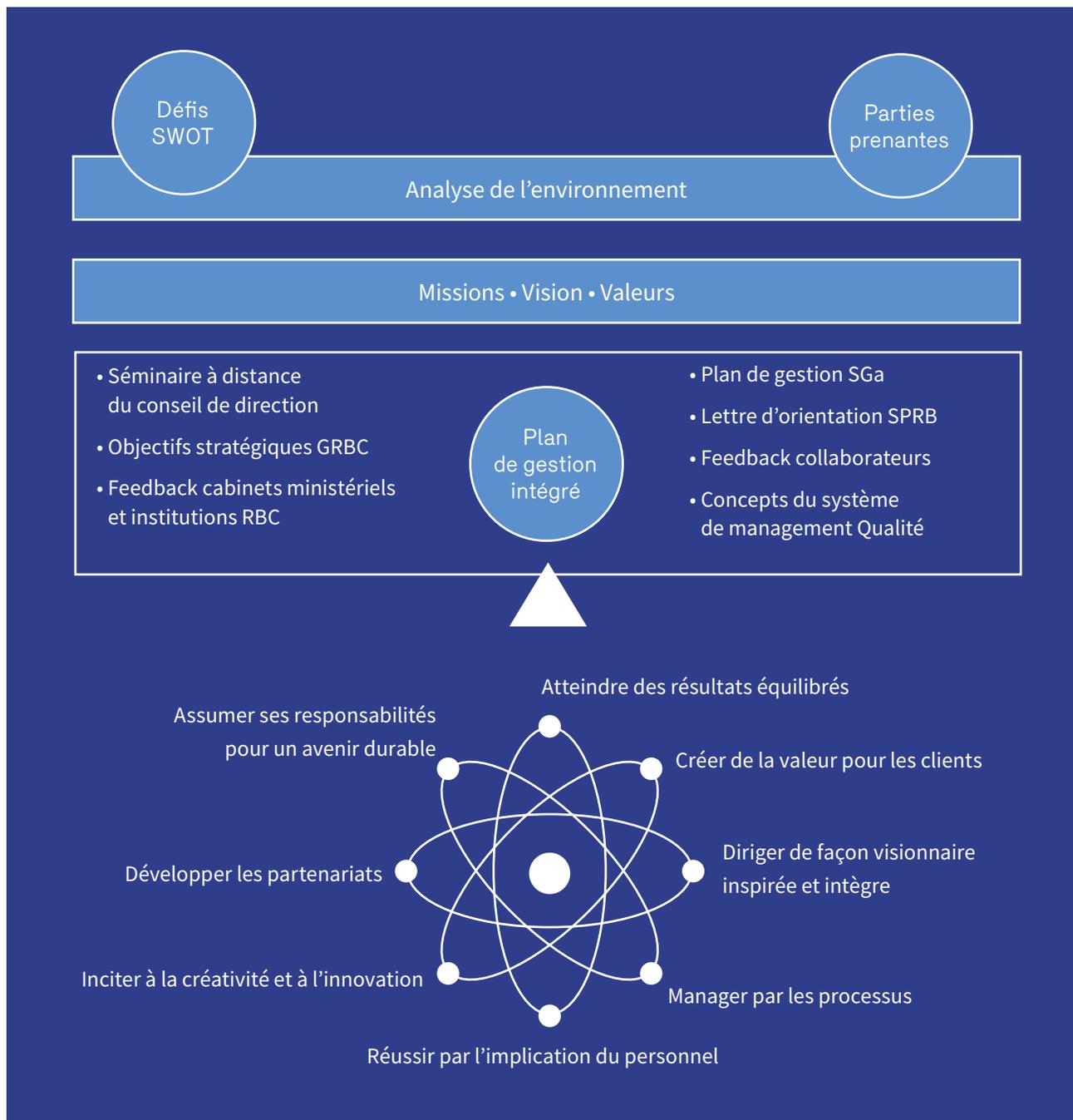
1. C'est le monde à l'envers. En terme contemporain, le monde est incertain et volatile. Traduction de Pierre Messiaen.



# INTRODUCTION

Conformément à la réglementation en vigueur, le présent plan stratégique est soumis à l'approbation du Gouvernement dans les six mois de la prise de fonction en qualité de Secrétaire générale. Dans un souci de fonctionnement cohérent et harmonieux de l'équipe de la haute direction du Service public régional de Bruxelles (SPRB), il intègre le plan de gestion du Secrétaire général adjoint, entré en fonction en décembre 2019. Nous remercions les collègues membres du conseil de direction pour leur contribution active au présent plan, fournie au cours du séminaire à distance organisé à cet effet. Ce plan est amené à évoluer et ne pourra que s'enrichir des contributions de l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes. Pour être un succès, le futur de notre organisation doit être une construction collective. Nous remercions d'ores et déjà le Gouvernement pour sa confiance, élément indispensable pour mener des actions innovantes et novatrices, et obtenir celle de nos partenaires et usagers.

Le plan de gestion stratégique intégré repose, d'une part, sur un positionnement stratégique global (analyse de l'environnement, missions-vision-valeurs, réflexion stratégique ciblée élaborée au cours du séminaire à distance du conseil de direction) et, d'autre part, sur des objectifs concrets définis sur base des priorités fixées par le Gouvernement, les membres du conseil de direction, les collaborateurs de Bruxelles Synergie, RH et Facilities et suivant les principes issus de la démarche Qualité.



# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

## LES DÉFIS

### LE CONTEXTE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Depuis sa création, la Région de Bruxelles-Capitale doit apporter des solutions aux problématiques liées à l'imbrication des compétences entre les différentes institutions (Région et Commissions communautaires) et à la taille critique de ses organes administratifs (services du Gouvernement et organismes). Aujourd'hui, investir dans la transition écologique et sociale et assurer la transformation numérique, dans la lignée des recommandations de la Commission européenne, sont des facteurs clés de succès des villes et des organisations de demain.

Au niveau de la gestion de notre Ville-Région-Capitale, Perspective.brussels identifie les défis opérationnels suivants en se limitant aux compétences régionales :

- *l'amélioration de la qualité de la vie des Bruxellois : la Région doit garantir l'accès à des logements de qualité, à des espaces verts, rééquilibrer l'attractivité des différents quartiers (équipements collectifs et de proximité, maillages verts, bleus et de biodiversité, offre de transports en commun, ...), réduire la fracture sociale sur le territoire, maintenir et valoriser les patrimoines bruxellois. Ce défi doit être relevé dans le contexte spécifique de la densification ;*
- *la réduction des atteintes à l'environnement. Ce défi tient aussi aux engagements forts de la Région à ce propos et notamment à sa souscription à des objectifs renforcés en matière de lutte contre le changement climatique (réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 % en 2030 par rapport à 2005 et s'approcher de la neutralité carbone à l'horizon 2050) ;*
- *le renfort de la structure économique, l'équilibre des activités, l'amélioration de l'adéquation entre profils professionnels des Bruxellois et emplois ouverts ;*
- *l'optimisation de la mobilité sur le territoire bruxellois et au-delà, qui nécessite une action coordonnée, cohérente et des efforts financiers conséquents ;*
- *la construction de relations pérennes et efficaces avec ses différents interlocuteurs, dont les acteurs locaux, régionaux, nationaux, européens et internationaux, et une relation de confiance avec les Bruxellois.*



Le plan régional pour l'Innovation 2021-2027 - Stratégie de Spécialisation intelligente, élaboré par Innoviris, complète l'analyse et identifie six défis sociétaux particulièrement pertinents pour Bruxelles : Climat & Énergie, Optimisation de ressources, Mobilité, Alimentation saine & durable, Santé & bien-être, Société participative & inclusive.

Dans la lignée de la déclaration de politique générale nous considérons en effet que :

- le progrès en matière de santé et de bien-être des citoyens, certes relevant notamment des compétences directes de la Commission communautaire commune, doit bénéficier d'une approche intelligente et coordonnée entre institutions.

A ces problématiques viennent s'ajouter les immenses défis posés par le monde volatile, incertain, complexe et ambigu, illustré récemment par la propagation de la pandémie de la COVID-19, entraînant au-delà de la crise sanitaire, une grave crise économique et sociale qui n'épargne pas la Région de Bruxelles-Capitale, ses habitants et ses acteurs économiques.

**Vu la complexité du modèle bruxellois et les défis environnementaux et socio-économiques de la Région, le Gouvernement doit pouvoir s'appuyer sur des services centraux d'excellence : les services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale<sup>2</sup>.**

## LES DÉFIS BUDGÉTAIRES ET INSTITUTIONNELS

Le dernier rapport du Comité du monitoring budgétaire de l'entité régionale décrit le contexte budgétaire de la Région de Bruxelles-Capitale en ces termes :

*La Région réalise en 2020 un solde de financement négatif de 1,234 milliard d'euros, ce qui impacte l'évolution de la dette. La prudence reste de vigueur dans la gestion des finances publiques. Si le Gouvernement veut retourner à l'équilibre structurel en 2024, alors : (...)*

2. Rappelons que les services du Gouvernement dépassent le cadre du SPRB et reprennent, sous le même numéro d'entreprise BCE, également Talent.brussels, Bruxelles Fiscalité (SPRBF) et Urban.brussels

3. La dette directe qui est de près de 6 milliards d'euros au 28 février 2021 atteindra un niveau de 10,1 milliards d'euros en 2025 suite à la crise COVID (mesures de relance, subsides et moindres recettes), mais surtout en raison des investissements stratégiques (+/- 500 millions d'euros par an jusqu'en 2024 inclus).

- les dépenses doivent rester sous contrôle via un monitoring renforcé, notamment via des groupes thématiques (investissements, personnel, subsides, frais de fonctionnement, réformes, etc.) qui examinent plus particulièrement ces dépenses en profondeur, et par l'application progressive de « spending review » dans un souci de plus d'efficacité et d'efficience ;
- l'évolution de la dette directe<sup>3</sup> régionale doit être surveillée. L'environnement actuel de taux bas masque l'effet volume de dette qui est en forte augmentation depuis 2018 ;
- un calculateur informatisé permanent pour les frais de rémunérations, comme au niveau fédéral, est recommandé au niveau de la RBC ;
- il y a lieu d'étudier des pistes de rationalisation dans le cadre d'un groupe de travail « réformes » visant à augmenter l'efficacité et l'efficience, à maximiser les économies d'échelle et à organiser de nouvelles formes de collaboration. Il convient de faire une distinction entre mesures ponctuelles et mesures structurelles, entre mesures à court terme et à plus long terme. (...)

Rappelons enfin que la VI<sup>ème</sup> réforme de l'État avait permis à Bruxelles, c'est-à-dire la Région et les Commissions communautaires, de bénéficier d'un refinancement spécifique substantiel. Et en même temps, pour toutes les entités du pays, le transfert des compétences n'était pas accompagné du transfert de l'intégralité des moyens vu les efforts d'assainissement décidés au niveau du pays. La probabilité d'une VII<sup>ème</sup> réforme de l'État est un élément à intégrer dans nos analyses.

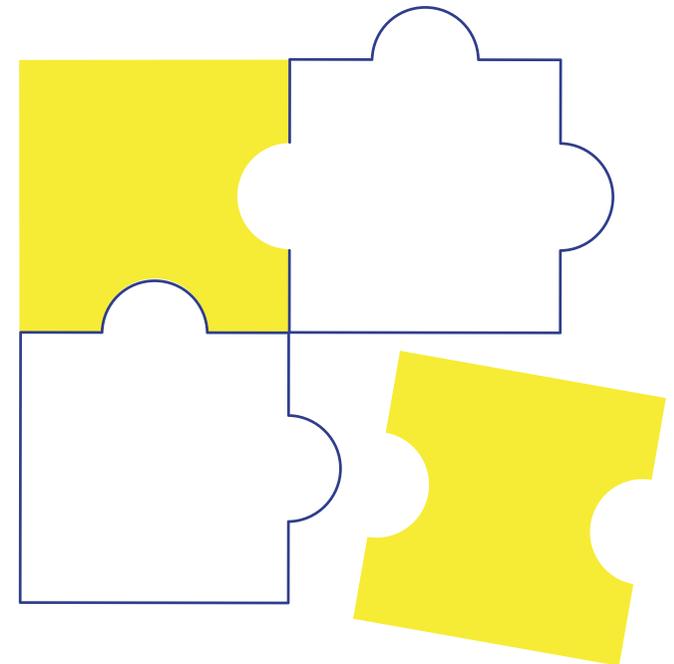
**La planification stratégique et budgétaire ainsi que la recherche de gain d'efficience et d'optimisation, au cœur des recommandations du Comité du monitoring budgétaire de l'entité régionale, sont des éléments clés de la soutenabilité et de la durabilité des finances publiques de notre Région.**



## LES DÉFIS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Dans sa déclaration de politique générale, le Gouvernement insiste sur le renfort des institutions via :

- un découplage des institutions politiques (Région et Commissions communautaires) ;
- le fédéralisme de coopération (e.a. synergies avec les autres Régions et optimisation de Beliris) ;
- un processus de décision participatif et inclusif ;
- la simplification administrative ;
- une transparence accrue et des mesures de contrôle renforcées (évaluation de l'efficacité du fonctionnement des institutions régionales et de l'adéquation entre leurs missions et les résultats atteints, bibliothèque du savoir public, contrats de gestion et cadastre des subsides) ;
- et une fonction publique forte qui passe par :
  - l'excellence, la modernisation et l'innovation au service des usagers ;
  - la modernisation de la politique de gestion du personnel des services et organismes régionaux ; l'objectif est de donner plus de responsabilités et d'autonomie aux gestionnaires publics ;
  - la révision de la circulaire relative aux plans de personnel afin de permettre aux organismes d'en modifier le contenu en cours d'année, dans les limites du budget adopté. Les organismes recevront également une marge de manœuvre pour fixer la fréquence des entretiens de fonction et d'évaluation ;
  - la simplification du recrutement des agents statutaires et pour la statutarisation des agents contractuels ;
  - dans le respect des droits de la défense, la simplification du régime disciplinaire des agents statutaires afin de lutter plus efficacement contre le sexisme, le racisme et le harcèlement ;



- l'accent mis sur le bien-être des agents de la fonction publique via un management davantage participatif, l'aménagement d'espaces de travail agréables, le renforcement des dispositifs de formation, la facilitation de la mobilité (intra-administration, intra-régionale et inter-entité), la promotion du télétravail et l'aménagement du temps de travail ;
- le renforcement des politiques régionales de promotion de la diversité ;
- la valorisation des connaissances linguistiques des agents d'accueil ;
- le déménagement des services du SPRB en faisant de ce déménagement une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable, permettant de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail et projets innovants et de mieux répondre aux besoins des agents ;
- l'étude des possibilités de rationalisation des administrations pour atteindre des objectifs d'efficacité, notamment par le regroupement des compétences verticales ou opérationnelles. Cette évolution se fera en tenant compte du bien-être des agents et sans que la capacité d'action de l'administration ne soit remise en cause.

Dans le cadre des négociations budgétaires, le Gouvernement a confirmé sa volonté d'entamer un exercice en vue d'une gouvernance renouvelée<sup>4</sup> et d'une optimisation des processus de ses services.

**Au travers de sa déclaration de politique générale notamment, le Gouvernement a développé l'orientation générale qu'il souhaite donner au renfort des institutions. En outre, il a débuté un exercice en vue de renouveler la Gouvernance des services publics. Nous (les Secrétaires généraux) avons soumis aux cabinets compétents le programme OPTIris, un plan d'approche dans ce cadre début avril 2021. Une bonne coordination, une coopération loyale et une confiance renouvelée au sein et entre les services du Gouvernement ainsi qu'avec les organismes sont essentielles pour un fonctionnement harmonieux et efficace des services publics. La mise sur pied d'une gouvernance en réseau incluant les services du Gouvernement et les organismes est un développement important de cette législature.**

4. Par gouvernance, on entend le fait de garantir la cohérence dans la manière de diriger, de maîtriser et de contrôler une administration, en vue de la réalisation efficace et efficiente des objectifs politiques, ainsi que le fait de communiquer de manière ouverte en la matière et de rendre des comptes aux intéressés. (traduction libre) (Government Governance. Corporate governance in the public sector, why and how? Directie Accountancy Rijksoverheid, 2000, p. 9. [https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public\\_sector.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/public_sector.pdf))



## ANALYSE SWOT DU SPRB

Au cours de la première session du séminaire à distance, nous avons développé avec l'ensemble des membres du conseil de direction l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de notre organisation synthétisée ci-dessous. L'exercice vise à analyser et comprendre ces éléments afin d'utiliser au mieux nos forces et opportunités et de transformer nos faiblesses et menaces en forces et opportunités.

Pour ce faire nous agissons sur différents facteurs (Leadership, Stratégie et Planning, Personnel, Partenariat et ressources, Processus) pour améliorer nos résultats et notre impact analysés selon des critères (Citoyens/usagers, Personnel, Responsabilité sociétale, Résultats clés)<sup>5</sup>.

La nécessité de mettre en place une gouvernance en réseau est un élément clé qui se dégage de l'analyse. La politique des ressources humaines, la gestion du changement, la pluridisciplinarité des équipes, le marketing, la centralité, l'orientation client et l'agilité de notre organisation, l'efficacité, la planification stratégique et l'intégration des politiques européennes et internationales ressortent également de celle-ci.

### STRENGTHS

1. Qualité des ressources humaines
2. Qualité de l'infrastructure (*bâtiments, outils, processus*)
3. Taille et force de proposition
4. Nouvelle équipe
5. Attractivité comme employeur

### WEAKNESSES

1. Cadre RH limité
2. Procédures RH inadéquates
3. Ressources limitées
4. Agilité encore à développer
5. Orientation client perfectible
6. Travail trop en silos
7. Manque de notoriété
8. Éclatement au sein du périmètre régional
9. Concept NWOW/NWOT à affirmer

### OPPORTUNITIES

1. Existence d'une vision consolidée de BXL
2. Repositionnement du SPRB au coeur de cette vision
3. Prémisses d'un réseau régional
4. Gouvernance en évolution (dont IT)
5. Possibilité de recrutements adéquats
6. Changement de comportement des consommateurs
7. Situation budgétaire

### THREATS

1. Concurrence entre institutions
2. Les agendas politiques
3. Risques digitaux (fracture, diversité, ...)
4. Gouvernance pas claire
5. Situation économique et budgétaire
6. Rétention des talents
7. Poursuite de l'éclatement des institutions
8. VUCA\*-world - Gestion de crise permanente
9. Évolution de la fonction publique
10. Télétravail sur période longue/ cohésion d'équipe

\* Volatile Uncertain Complex Ambiguous

5. Les critères de fonctionnement de l'organisation (les facteurs) et de résultats cités sont issus d'un modèle de qualité : le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques qui fournit un cadre général d'évaluation, voir [CAE: modèle de qualité | Fedweb \(belgium.be\)](#)

## PRIORITÉS

Cette analyse met en évidence, de manière synthétique et non exhaustive, les nombreux défis présents et futurs qui se posent à la Région de Bruxelles-Capitale et à ses institutions.

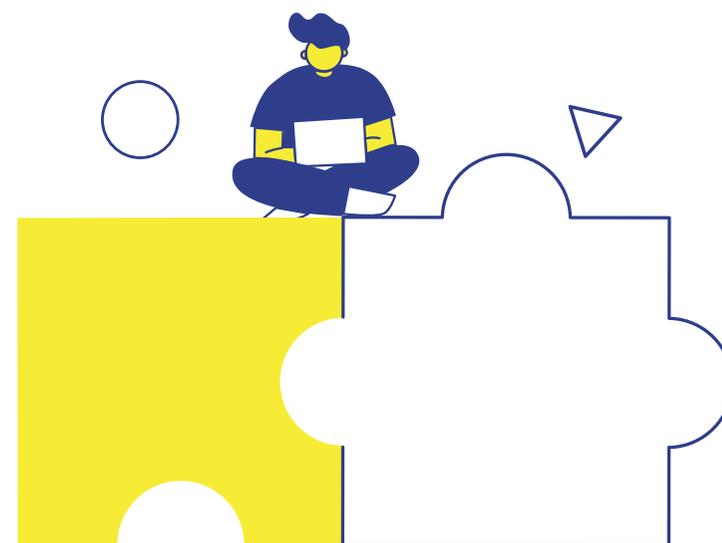
Elle permet d'identifier à court et moyen terme des axes prioritaires consistant à :

- définir et implémenter une gouvernance en réseau des institutions afin d'augmenter l'efficacité, l'efficacité, la résilience, l'innovation et l'agilité des services publics bruxellois ;
- intégrer dans le fonctionnement quotidien de notre organisation, de manière cohérente, dynamique et transversale, le cycle de bonne gouvernance sous tous ces aspects<sup>6</sup> dans le but d'améliorer notre fonctionnement et de renforcer notre crédibilité auprès du Gouvernement et des autres parties prenantes ;
- en concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués de l'organisation, dont les partenaires sociaux, faire transiter « Be Connected », le programme lié au projet de déménagement et à l'introduction de nouvelles méthodes et d'une organisation de travail plus efficaces et adaptées, vers Be Well, marque de fabrique de notre organisation. L'ambition est de créer du lien entre les collaborateurs, la hiérarchie, les administrations et les citoyens au moyen de technologies et d'un cadre de travail agréable, innovant et respectueux de son environnement. Et ce, en plaçant la politique du bien-être, le développement des collaborateurs et le management de la performance au cœur de nos priorités ;

6. La bonne gouvernance est entendue ici dans toutes ses composantes, en ce compris l'impact de notre organisation sur le développement durable, sur l'économie soutenable, sur l'environnement et la justice sociale. Elle comprend également la capacité de notre organisation à se doter d'un cadre éthique et de systèmes de cascade d'objectifs, de procédures, de moyens de mesure, de processus, etc. pour optimiser l'atteinte des résultats attendus. Détails du modèle, voir [IFAC-CIP-FA-International-Framework-Good-Governance-in-Public-Sector-Exec-Summary\\_0.pdf](#)

- renforcer notre stratégie de communication, de marketing et de transformation digitale afin de faire connaître et reconnaître le SPRB, dans toutes ses composantes, comme un acteur majeur de l'exécution de la politique du Gouvernement, en phase avec l'évolution de son environnement ;
- consolider le rôle de conseil et de force de proposition du SPRB auprès du Gouvernement ainsi que sa participation à la réflexion stratégique.

L'ambition est de donner à la Région et à son Gouvernement des outils et instruments adéquats qui leur permettront de relever les défis qui les attendent et de servir au mieux les intérêts des citoyens et des acteurs économiques et sociaux.



# PARTIES PRENANTES

## LE SERVICES DU GOUVERNEMENT

Le SPRB rassemble actuellement huit administrations : Bruxelles Connect IT, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Finances et Budget, Bruxelles International, Bruxelles Logement, Bruxelles Mobilité, Bruxelles Pouvoirs Locaux, Bruxelles Synergie & RH et Facilities. Les tableaux ci-dessous résument l'effectif (nombre au payroll) par administration au 31/12/2020 ainsi que l'évolution de l'effectif du SPRB au cours des 5 dernières années. Les organigrammes et statistiques plus détaillées figurent en annexe.

### Effectif par Administration

Administration	Effectif	%
SYN & RFA	341	23,47%
BCIT (hors p. Iristeam)	33	2,27%
BIT	60	4,13%
BEE	237	16,31%
BFB	135	9,29%
BL	123	8,47%
BM (hors p. Stib)	420	28,91%
BPL	104	7,16%
<b>Total</b>	<b>1 453</b>	<b>100,00%</b>

Sources : Direction des Ressources Humaines (DRH)

### Évolution de l'effectif

	Effectif réel	Effectif recalculé
31-12-15	1 675	1 249
31-12-16	1 785	1 276
31-12-17	1 773	1 330
31-12-18	1 400	-
31-12-19	1 454	-
31-12-20	1 453	-

Sources : Direction des Ressources Humaines (DRH)

Durant l'année 2017, le Gouvernement a modifié par arrêté l'organigramme des services du Gouvernement avec la création de Bruxelles Fiscalité (SPRBF), de Urban.brussels (Bruxelles Urbanisme et Patrimoine) et de Talent.brussels (Bruxelles Fonction Publique).

L'unicité du budget, du compte général et de la trésorerie est maintenue grâce à un numéro d'entreprise unique pour l'ensemble des services du Gouvernement. Le SPRB assure actuellement le processus de paie des collaborateurs de Talent.brussels et de Urban.brussels. Des échanges de services entre SPR existent et sont encadrés le cas échéant par des SLA (Service Level Agreement).

L'ouverture et l'attribution des mandats de rang A5 de Bruxelles Connect IT et de Bruxelles International ont engendré la création effective de ces administrations. L'évolution à l'avenir de l'organigramme du SPRB et l'ouverture des mandats de rangs A4 et A5 qui en découle font l'objet d'une réflexion commune.

Les modifications de la structure des services du Gouvernement opérées au cours de ces dernières législatures démontrent que celle-ci est loin d'être figée. Cette flexibilité offre des avantages en termes notamment d'adaptabilité et d'interaction entre les services et également des désavantages, en particulier au niveau de la réorganisation consommatrice d'énergie et génératrice d'incertitudes pour les collaborateurs.



## IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

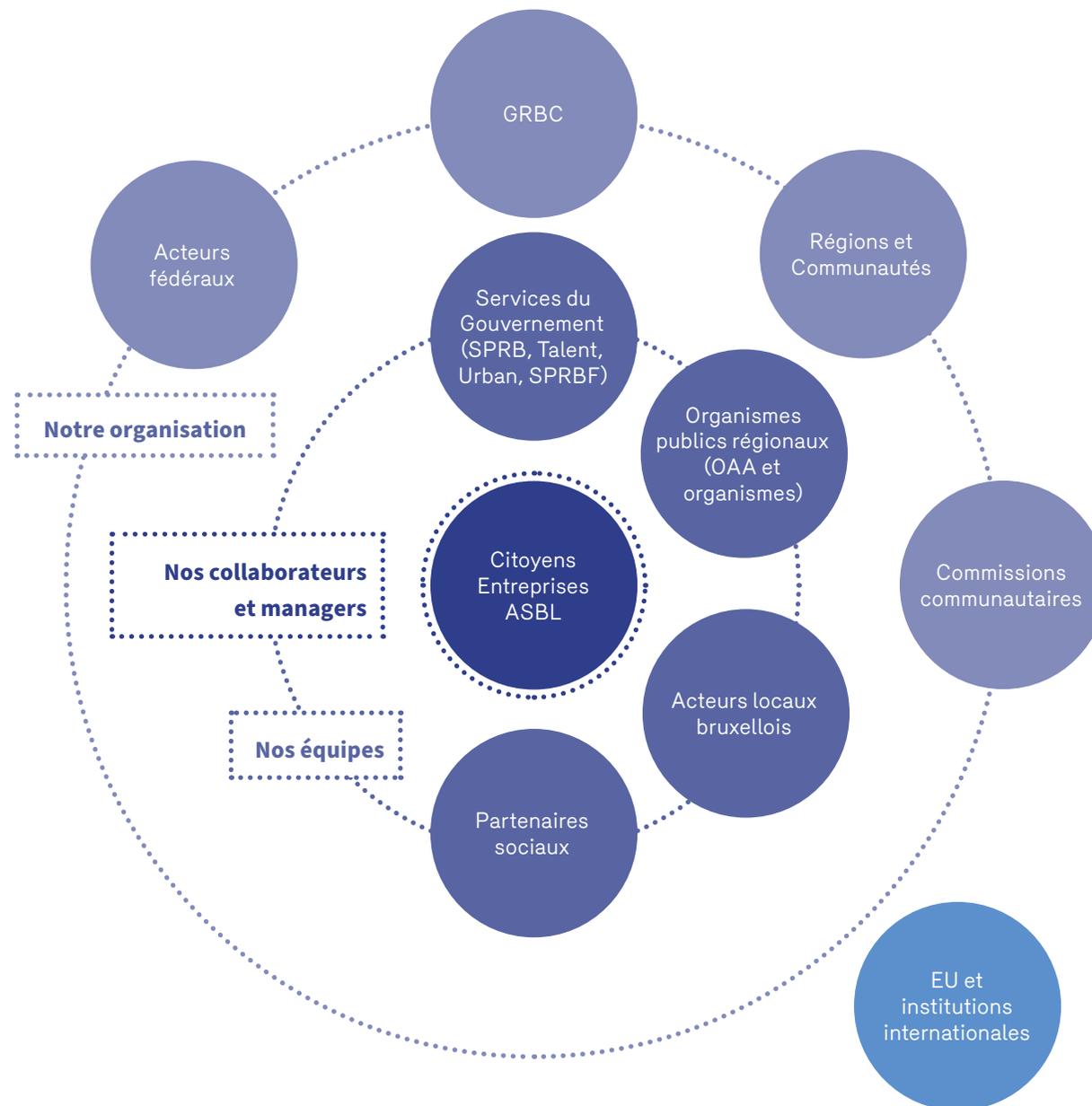
Le schéma ci-contre synthétise nos parties prenantes avec lesquelles nous souhaitons construire une relation de partenariat. Il illustre également notre volonté de mettre nos usagers, citoyens et acteurs économiques et sociétaux, au centre de notre développement et de nos priorités.

Pour ce faire, outre les partenariats et la mise en réseau, nous agissons à différents niveaux :

**Notre organisation :** rassembler autour d'une vision commune, comprendre la complexité de notre organisation et en tirer profit, créer une identité partagée, définir et mettre en œuvre nos valeurs communes, donner du sens aux réalisations du groupe, faire émerger les réseaux formels et informels, renforcer l'agilité, l'exemplarité (durabilité et inclusivité) et l'intelligence de notre organisation.

**Nos équipes :** encourager le partage des connaissances et l'échange d'expériences, soutenir les événements d'équipes, multiplier au sein des services transversaux les initiatives dans le cadre de la gestion et du développement d'équipes, valoriser la pluridisciplinarité des équipes de projet.

**Nos collaborateurs et managers,** notre capital humain : développer une politique de responsabilisation et de délégation, stimuler les accompagnements individuels, la formation et le développement des compétences des collaborateurs, mettre en œuvre les plans d'actions, notamment le plan bien-être, pour l'accueil des nouveaux collaborateurs, pour la réintégration des agents après une période d'absence et dans le cadre de la gestion de l'absentéisme et de l'implémentation des nouveaux modes de travail.



# MISSIONS • VISION • VALEURS

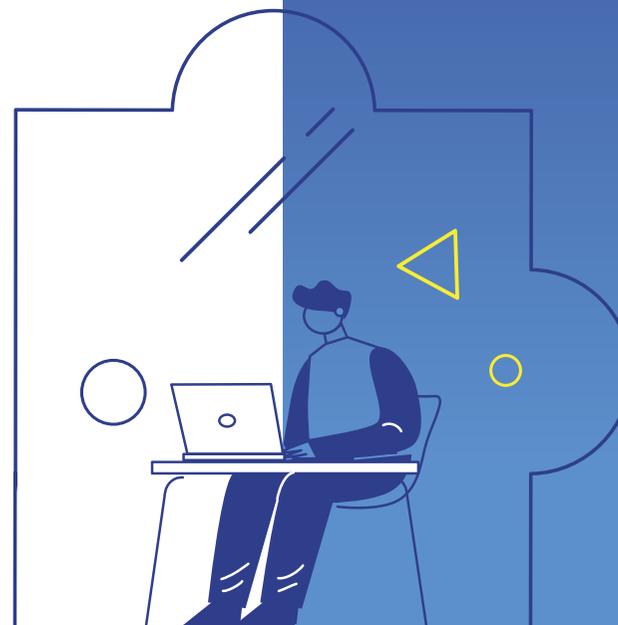
## MISSIONS

Comme décrit dans les objectifs fixés aux mandataires, le SPRB est l'organe chargé de la préparation et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement bruxellois, avec comme priorité de rendre un service optimal aux citoyen·ne·s de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le SPRB a pour mission de :

- soutenir le développement de l'économie et l'emploi durable ;
- aménager l'espace public et gérer les équipements en matière de mobilité et de patrimoine immobilier ;
- assurer un logement de qualité pour tous ;
- gérer les finances publiques, en ce compris l'organisation du contrôle ;
- organiser, conseiller, contrôler et financer les pouvoirs locaux ;
- assurer une représentation efficace du SPRB dans les instances nationales, européennes et internationales et intégrer le rôle de Bruxelles en tant que capitale de l'Europe ;
- garantir la cohérence générale de notre fonctionnement, organiser et coordonner nos actions et nos services afin d'assister les administrations dans leurs missions grâce au support logistique et informatique et à une politique de ressources humaines adéquate.

Par le biais de Bruxelles Synergie, RH et Facilities, les Secrétaires généraux dirigent de manière directe les services communs ayant des missions transversales pour le SPRB et ses administrations relatives à la stratégie, la chancellerie, la communication, la traduction, la qualité, le traitement des plaintes, le RGPD, les affaires juridiques, l'audit interne, la diversité et l'égalité des chances, les ressources humaines et Facilities, le support aux plans gouvernementaux et à la préparation de l'intégration des réformes de l'État.



## VISION

Le présent plan s'appuie sur une vision ambitieuse : faire du SPRB le carrefour et le moteur du réseau des institutions publiques bruxelloises, porteur de haute qualité de services, d'innovation, d'exemplarité et d'efficacité au profit de nos usagers. En renforçant l'agilité, l'exemplarité (durabilité et inclusivité) et l'intelligence de notre organisation, nous voulons créer une relation de confiance avec le Gouvernement et nos partenaires afin de consolider le rôle central et pro-actif des services du Gouvernement dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques, selon le cycle du «Plan Do Check Act» (PDCA).

## VALEURS

En septembre 2014, des groupes de travail comprenant 120 collaborateurs du SPRB choisis de manière aléatoire ont dégagé 5 valeurs.

La «Charte de valeurs» définit brièvement les 5 valeurs et liste ensuite, pour chacune d'entre elles, les exemples de comportement.

Les membres du CD sont les premiers ambassadeurs de cette charte. Il est par ailleurs attendu de chaque agent, quel que soit son niveau de responsabilité, qu'il/elle mette en pratique ces valeurs. Il ne suffit pas en effet de décréter des valeurs, elles doivent se vivre au quotidien.

**nos v@leurs**

**orient@tion client**

**exc★llence**

**solidarité**

**1ntégrité**

**respe@c**



# STRATÉGIE

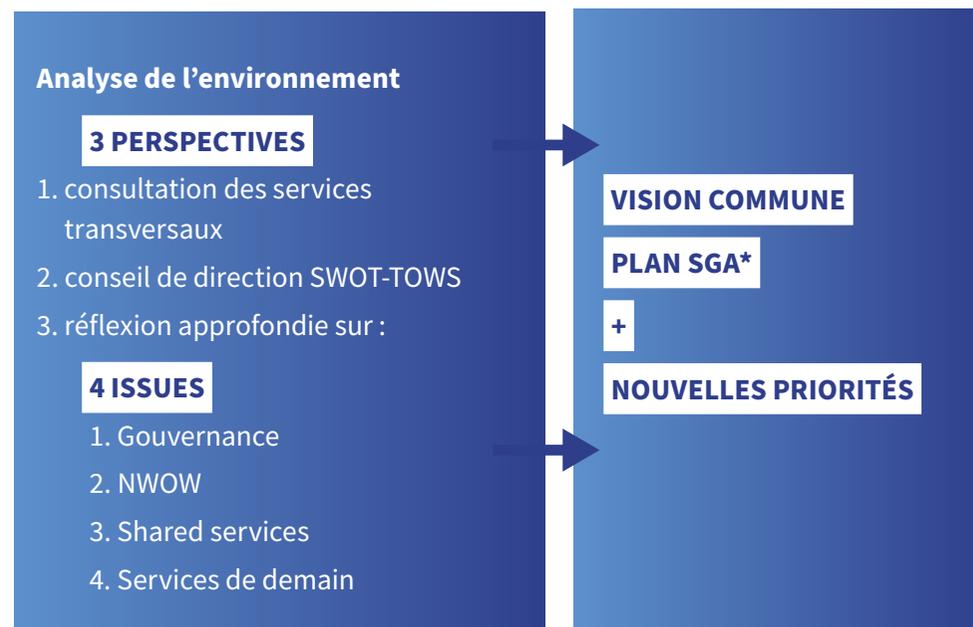
## CADRE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Comme déjà mentionné, ce plan de gestion stratégique combine le plan déjà existant du Secrétaire général adjoint avec les nouvelles priorités et les accents que nous souhaitons lui donner. Un accent majeur est mis sur la mission que nous avons reçue du Gouvernement en matière de gouvernance au niveau de la Région.

En outre, en tant que Secrétaires généraux, nous estimons qu'il importe que notre plan de gestion soit réellement le plan stratégique intégré du SPRB, un plan porté par l'ensemble de l'organisation. C'est pourquoi sa rédaction a été précédée d'un processus de co-création et de réflexion avec les membres du conseil de direction. Au travers d'un séminaire digital composé de quatre capsules, une analyse SWOT a été réalisée avec les directeurs-trices généraux-ales, et des réflexions et débats ont été menés sur certains thèmes cruciaux et lignes prioritaires déterminants pour l'avenir du SPRB.

Ce séminaire digital visait à atteindre un consensus avec les membres du conseil de direction et à formuler une vision commune concernant les grands défis du SPRB au cours des prochaines années :

1. **Gouvernance**
2. **New Ways of Working – le travail hybride**
3. **Shared services**
4. **Services de demain**



\*Secrétaire général adjoint



## 1. GOUVERNANCE

La gouvernance ou « bonne administration » peut être définie comme suit :

« **Garantir la cohérence dans la manière de DIRIGER, de MAÎTRISER et de CONTRÔLER un organisme public, en vue de la réalisation efficiente et efficace des objectifs politiques, ainsi que le fait de communiquer de manière ouverte en la matière et RENDRE DES COMPTES aux intéressés** »<sup>7</sup>.

Le séminaire qui traitait de ce thème a été alimenté par une solide base théorique grâce à la contribution du Prof. Dr. Koen Verhoest, membre du groupe de recherche Politics & Public Governance research group - GOVTRUST Centre of Excellence de l'Universiteit Antwerpen.

Il affirme que dans le contexte actuel, il est nécessaire de disposer d'une administration flexible, apte à relever les défis nouveaux et existants. Avec l'autonomisation de nombreux services, pour l'administration publique actuelle, cela signifie principalement que ces services publics doivent bénéficier d'une bonne interconnexion, de sorte qu'ils puissent agir comme un tout coordonné. C'est ainsi qu'il a introduit le concept de Gouvernance en réseau au cours du séminaire. Une administration publique qui s'organise de cette manière, ne peut bien fonctionner que sur la base d'une confiance saine. Cette confiance doit être trouvée à deux niveaux : entre les organismes publics et entre l'administration et le politique. C'est le seul moyen pour l'administration publique de gagner la confiance du citoyen.

Les trois grands défis à cet égard sont :

1. L'alignement des stratégies des institutions/administrations les unes aux autres : gouvernance d'une stratégie commune
  - ▷ **Make the government work smartly together**
2. Une bonne gouvernance des processus partagés : partage efficace des processus de gestion horizontaux, des compétences et de l'expertise
  - ▷ **Make the government efficiently work together**
3. Une collaboration en matière de contenu sur des questions stratégiques transversales complexes<sup>8</sup> par le biais d'une bonne structure de coordination au niveau politique et administratif, et par le biais de mandats clairs
  - ▷ **Make the government effectively work together**

Pour réussir ces défis, il est essentiel de disposer des bonnes structures et d'une culture collaborative appropriée.

7. Government Governance. Corporate governance in the public sector, why and how? Directie Accountancy Rijksoverheid, 2000, p. 9. [https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public\\_sector.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public_sector.pdf)

8. Par ex. durabilité, inclusion, relance après Covid-19, mobilité, etc.



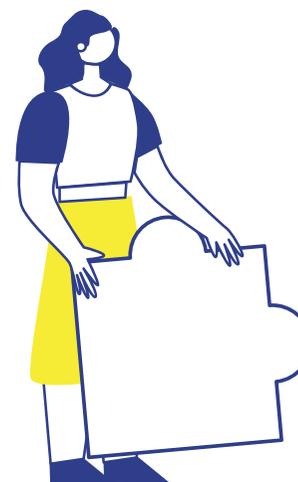
Ce cadre théorique a été traduit en questions de gouvernance concrètes et de rôle du conseil de direction, et ce, à deux niveaux :

1. Gouvernance interne au sein du SPRB : nous considérons le SPRB comme un réseau en soi, avec un rôle central de coordination pour le conseil de direction, à savoir :
  - adopter une position commune pour les problématiques transversales ;
  - définir une stratégie commune ;
  - définir une vision pour le partage des processus, capacités et compétences horizontaux de soutien au sein du SPRB ;
  - maintenir une vue d'ensemble au sein du SPRB en matière de problématiques stratégiques transversales complexes ;
  - créer et cultiver une culture collaborative commune pour le SPRB.
2. Gouvernance externe - au niveau de la Région : le SPRB en tant que facilitateur d'un réseau, dans lequel chaque institution joue un rôle important en fonction de son expertise spécifique.

Le débat qui a suivi la présentation a montré que les membres du conseil de direction approuvent totalement ce rôle plus fort et plus stratégique pour le conseil de direction et le rôle du SPRB en tant que facilitateur d'un réseau régional entre toutes les institutions. Ils soulignent toutefois que le soutien politique à cette vision est nécessaire pour pouvoir la réaliser. Pour ce faire, des propositions seront faites au Gouvernement dans le cadre d'OPTIris. En attendant, nous allons travailler sur notre gouvernance interne.

## 2. NEW WAYS OF WORKING, NOUVELLE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Avec l'installation de nos services dans l'Iris Tower, les collaborateurs du SPRB entrent dans un nouvel environnement de travail complètement adapté au NWOW et aux normes environnementales et énergétiques actuelles. Entre-temps, la crise sanitaire a également radicalement changé la manière de travailler et de collaborer au quotidien : du jour au lendemain, il a fallu travailler à distance et de manière entièrement digitale, la gestion des collaborateurs sur la base d'objectifs et de résultats plutôt que sur la base de la présence s'est imposée et le concept de temps de travail flexible a en outre suscité de nombreux débats.



Il est évident que la nouvelle façon de travailler après la crise sanitaire sera un modèle de travail hybride, dans lequel le télétravail occupera une place beaucoup plus importante qu'avant la crise. Cette évolution s'accompagne de nombreux changements et de nombreuses possibilités de renouvellement et d'innovation, et dans le même temps, il est essentiel d'accorder suffisamment d'attention à l'accompagnement des individus et des équipes vers cet environnement différent et vers les nouvelles méthodes de travail.

Au cours de cette session, la direction des Ressources humaines (DRH) a tout d'abord fait le point sur ce qui avait déjà été mis en place au sein du SPRB ces dernières années en termes de New Ways of Working : télétravail, pointage facultatif, Activity Based Working, e-learning et outils de collaboration à distance. Les principaux obstacles et conditions de réussite ont été identifiés sur cette base. Un exercice Mentimeter a permis de demander les opinions des directeurs·trices généraux·ales (DG) sur un certain nombre de points de discussion importants concernant le NWOW. Il en est ressorti que la première priorité pour eux est d'établir un cadre commun clair, avec des règles de base qui s'appliquent à tous. Et en même temps, la flexibilité nécessaire est de mise pour conclure des accords au sein des services qui tiennent compte de la spécificité des équipes, des fonctions et de l'organisation du travail. Il est nécessaire de trouver de bons équilibres entre :

- le bien-être individuel des collaborateurs versus la continuité et la qualité du service aux citoyens ;
- les choix individuels des collaborateurs concernant l'aménagement concret de leur temps de travail versus les possibilités de promouvoir la cohésion de l'équipe et le sentiment d'implication dans l'organisation.

Dans le cadre du suivi de ce séminaire, la DRH a présenté la vision suivante :

« L'ambition du SPRB est de devenir une organisation encore plus dynamique et flexible grâce au travail hybride et de renforcer ainsi sa position d'employeur attractif. »

**Comment voulons-nous y parvenir ?** Le travail hybride au sein du SPRB, qui permet de trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée, requiert une culture organisationnelle adaptée, dans laquelle le feed-back et le développement des collaborateurs sont centraux, et une culture de management forte et commune, dans laquelle la confiance, la transparence et le respect devront jouer un rôle encore plus central. Grâce à un cadre commun et à l'application d'un système de gestion des prestations dans lequel les objectifs individuels et collectifs jouent un rôle important, nous veillerons en outre à ce que les valeurs du SPRB soient pleinement intégrées dans le travail hybride. Et en même temps, le travail hybride ne doit pas faire obstacle à la prestation de service, à l'obtention de résultats pré-définis, à la cohésion au sein de l'organisation et au travail en équipe.

Afin de répondre à la nécessité de définir rapidement un cadre clair, la DRH a travaillé, en étroite concertation avec le Comité de Concertation de base et les directeurs·trices généraux·ales, à une proposition concrète des changements nécessaires au règlement de travail.

Nos collaborateurs de la DRH travaillent également à un plan d'actions concret pour le retour progressif au travail et pour l'implémentation du travail hybride. Ce plan sera alimenté, d'une part, par les contributions d'un groupe de travail dans lequel les différentes administrations sont représentées et, d'autre part, par les réflexions des interventions avec les managers sur le nouveau modèle de travail hybride.



### 3. SHARED SERVICES : ÉCHANGE MUTUEL D'OUTILS, DE CONNAISSANCES ET D'EXPERTISE

Lors de cette séance, nous avons analysé comment l'échange mutuel des outils, des connaissances et de l'expertise au sein des et entre les institutions bruxelloises pouvait être utilisé comme levier pour augmenter l'efficacité et l'efficacités de l'administration publique régionale bruxelloise. Cette question a été abordée sur la base de deux exemples concrets : Salesforce et le rôle que la direction Facilities pourrait jouer au niveau régional.

Les Case Management Tools et CRM (systèmes Customer Relationship Management) sont encore insuffisamment partagés dans notre Région. Une bonne gestion des relations avec les clients (citoyens et entreprises) est toutefois cruciale pour avoir une image complète des citoyens et des entreprises avec lesquels nous sommes en contact. Sur la base d'expériences concrètes avec **Salesforce** à l'étranger, les avantages de ce système ont été soulignés, comme un grand gain en productivité et une plus grande satisfaction des clients. Pour réussir, la mise en œuvre de Salesforce doit aller de pair avec une bonne gouvernance des données, la standardisation et l'harmonisation des processus et l'implication des bons partenaires, c'est-à-dire ceux qui possèdent la plus grande expertise dans les processus et projets concernés.

La direction **Facilities** a considérablement évolué ces dernières années et a vu ses missions s'étendre de manière significative. Désormais, ces missions comptent trois grands volets : biens et services, bâtiments administratifs et patrimoine immobilier. Pour ces trois branches, un élargissement du champ d'application pourrait signifier un gain considérable à l'échelle régionale en termes :

- d'économie de coûts (économie d'échelle) ;
- d'augmentation de la qualité et de la satisfaction des clients, d'harmonisation des procédures et des pratiques ;
- de flexibilité (absorber avec plus de flexibilité les nouveaux besoins).

L'extension du scope de leur prestation de services se situe à trois niveaux : les administrations du SPRB, les autres services du Gouvernement (SPRB et cabinets) et les Organismes administratifs autonomes (OAA).

A l'issue de cette session, les résultats des contributions des membres du conseil de direction ont été discutés, notamment à propos :

- des outils et procédures existants au sein de leur propre administration, qui pourraient être utiles aux autres administrations ;
- de leurs besoins et souhaits en termes d'outils et de procédures communs.

Il en est ressorti qu'il existe déjà un arsenal considérable d'outils et de procédures transversaux disponibles au sein du SPRB, par exemple en termes de gestion de projets, de gestion des subsides, de spending reviews, d'asset management, de gestion des documents, etc. Il est donc primordial de partir de ce qui existe déjà, puis d'impliquer les bons partenaires (c'est-à-dire ceux qui ont le plus d'expertise dans le domaine) dans le développement et la généralisation des outils.

La même logique doit être suivie pour la mise en œuvre des shared services au niveau de la Région. À cette fin, une relation de partenariat solide entre le SPRB et tous les services et organismes qui font partie de l'entité régionale et les administrations des commissions communautaires est essentielle. Il est primordial d'unir tous les partenaires (organismes administratifs autonomes, autres services publics, administrations du SPRB, membres du personnel), et ce, en concertation et en bonne intelligence avec toutes les parties intéressées.



## 4. LES SERVICES ET L'ORGANISATION DE DEMAIN : NUMÉRIQUES, USER-FRIENDLY ET DURABLES

Un service public moderne doit répondre aux attentes du public. Les citoyens, les organisations et les entreprises attendent un service rapide et de qualité fourni par une administration publique qui assume pleinement sa responsabilité sociétale. L'avenir réside dans la pleine utilisation des outils numériques, qui ont prouvé leur utilité et leur force comme jamais auparavant pendant la crise sanitaire. Par ce biais, l'administration publique apporte également sa contribution à la lutte contre la crise climatique. Dans le même temps, nous devons veiller à ce que l'utilisateur reste l'élément central et que personne ne soit laissé de côté dans cette nouvelle conception des services.

La dernière session du séminaire a donc examiné les mesures que le SPRB peut encore prendre dans le futur pour répondre pleinement aux attentes et aux besoins de la population bruxelloise.

### Numérique & user-friendly

Grâce à deux exemples concrets, nous avons approfondi les méthodes pour nous concentrer sur l'expérience de l'utilisateur afin d'améliorer les services :

- le projet **Digital Signage et les Kiosques Self Service** qui apportent une toute nouvelle dimension aux services fournis dans notre nouveau bâtiment ;
- les **Customer Journeys** qui ont été appliqués par le Service fédéral des Pensions afin d'améliorer son service.

Les deux exemples ont montré qu'il faut littéralement se mettre à la place du client et vérifier son expérience, le «parcours du client», tout au long du processus. L'objectif est d'identifier les difficultés et les possibilités afin d'intervenir précisément là où nous pouvons créer une plus grande valeur ajoutée pour les utilisateurs. Il est également extrêmement important de faire cet exercice en tenant compte de la diversité des utilisateurs, par exemple en gardant à l'esprit les «persona», qui sont des exemples types des différents segments cibles.

La diversité des expériences et des points de vue des différents groupes de clients doit également être prise en compte. Par exemple, une personne qui prend sa retraite passe par un processus complètement différent de celui d'une personne qui souhaite être informée à l'avance des modalités et des montants de sa pension.

Les membres du conseil de direction étaient relativement unanimes : cette approche est très importante, car nous devons pouvoir atteindre nos clients de manière efficace. Un langage clair et accessible est également un point d'attention important. De plus, le renouvellement et l'innovation constants de nos services sont essentiels, d'autant plus que la crise sanitaire a profondément redessiné le monde et nos habitudes. Le grand défi pour le SPRB consiste à trouver des solutions communes pour l'exécution de nos missions très diverses.

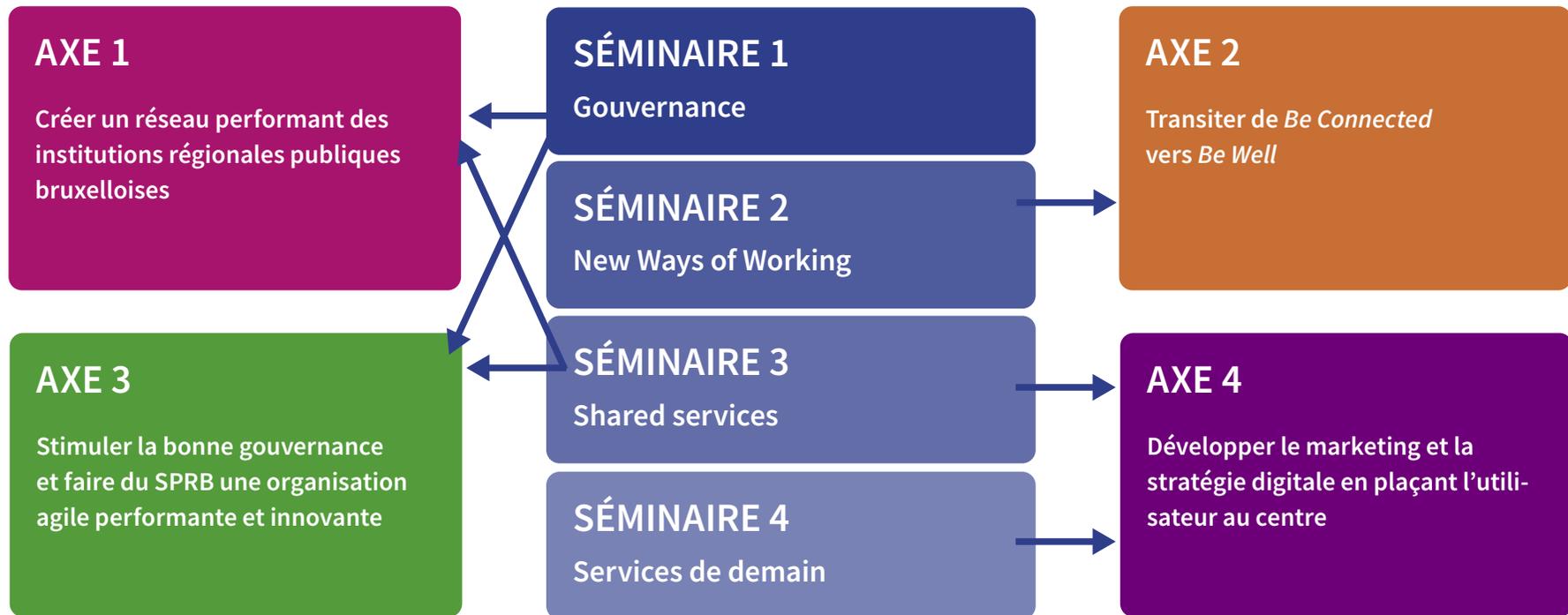
### Durable

En matière de durabilité, la Région de Bruxelles-Capitale lance de nombreuses initiatives, dans lesquelles le SPRB joue souvent un rôle important. Citons par exemple GoodMove, Ville 30, LEZ, Smart Move, Be circular, etc. La Région sensibilise et accompagne les citoyens et les entreprises dans les changements nécessaires pour améliorer les performances de la Région en matière de mobilité, de santé, d'environnement, de pollution, etc. Il est évident que nous devons également montrer le bon exemple en ce qui concerne le fonctionnement de notre organisation. A cet égard, l'eco-mobility manager a déjà réalisé beaucoup de choses, à savoir : le plan achats durables, le plan de déplacements d'entreprise, le Système de Management environnemental, etc. En outre, l'installation de nos services dans l'Iris Tower et la crise sanitaire ont apporté des progrès considérables, par exemple en termes de numérisation, de dématérialisation, de réduction des déplacements domicile-travail, d'augmentation des déplacements à vélo, etc. A présent, il s'agit d'ancrer davantage tout cela dans notre organisation et de placer la barre encore plus haut. Les membres du conseil de direction ont convenu de prendre un engagement commun pour une transition vers la neutralité CO<sub>2</sub> en 2025.



# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les discussions menées lors de ces séminaires avec les directeurs-trices généraux-ales des différentes administrations ont permis de formuler les quatre lignes directrices du plan stratégique :



# DÉCLINAISON DES AXES STRATÉGIQUES

## AXE 1 :

### Créer le réseau des institutions publiques régionales bruxelloises pour mutualiser les compétences, les outils, les expertises et les connaissances et collectiviser l'intelligence

Le contexte budgétaire de notre Région, la volonté du Gouvernement de renforcer les institutions bruxelloises par une gouvernance renouvelée, les conclusions de l'analyse SWOT et le séminaire digital avec les membres du conseil de direction amènent à la conclusion que les institutions bruxelloises doivent coopérer de manière nouvelle et innovante pour réaliser les gains d'efficacité et d'efficience nécessaires et optimiser le service rendu aux usagers. La séance du séminaire sur la gouvernance et les services partagés a montré que la solution réside dans la création d'un réseau de services publics régionaux bruxellois, qui doit veiller à ce que les différents services publics soient interconnectés, afin qu'ils puissent agir comme un tout coordonné.

En tant que service public central de la Région, le SPRB a été chargé par le Gouvernement de proposer une méthodologie à cet effet et considère son propre rôle dans ce domaine comme celui de facilitateur de ce réseau régional, grâce auquel l'expertise et les spécialisations des différentes institutions seront utilisées de manière optimale.

Comme déjà mentionné, un tel réseau ne peut fonctionner correctement que sur la base d'une confiance saine, à deux niveaux : entre les institutions publiques elles-mêmes et entre l'administration et le niveau politique.

Outre la confiance, une coopération étroite avec les autres institutions et partenaires sur des questions politiques transversales et complexes ou sur des processus horizontaux, est cruciale.

La séance du séminaire sur les services partagés a montré que le développement de services et d'outils communs est un levier important pour ancrer structurellement les liens entre les institutions et accroître l'efficacité et l'efficience.

Sur le plan de la gestion des Facilities, dont la gestion immobilière administrative, le SPRB joue déjà un rôle capital reconnu. Nous souhaitons développer davantage ce rôle de référence afin d'assister l'ensemble des institutions dans la gestion des bâtiments administratifs, la politique d'achat et la gestion foncière.

**Obtenir la confiance et le soutien du Gouvernement et des partenaires.**

**Renforcer la coopération avec les SPR, institutions et autres acteurs.**

**Privilégier l'utilisation et le développement de services, de réglementation et d'outils communs, notamment informatiques.**

**Assurer la transition vers les Facilities 3.0.**



<b>1. Créer le réseau des institutions publiques régionales bruxelloises pour mutualiser les compétences, les outils, les expertises et les connaissances et collectiviser l'intelligence</b>	
<b>1.1 Obtenir la confiance et le soutien du Gouvernement et des partenaires pour les fédérer autour d'une vision commune sur la mise en place du réseau</b>	<b>1.1 Obtenir la confiance et le soutien du Gouvernement et des partenaires</b>
<p>1.1.1 Soumettre au Gouvernement une note pour l'optimisation des processus et de la transition institutionnelle (OPTIris)</p> <p>1.1.2 Mettre en œuvre le plan d'actions en trois phases prévu dans la note et budgétiser les recommandations qui en découlent</p> <p>1.1.3 Collaborer avec le monde académique dans le cadre de cette réflexion</p> <p>1.1.4 Développer la gouvernance du programme OPTIris, dans le but d'intégrer de manière cohérente les projets des organismes administratifs autonomes et services du Gouvernement, et animer le réseau selon les techniques d'intelligence collective</p> <p>1.1.5 Au sein du réseau, développer tout au long de la législature une note d'exécution, d'évaluation et de redéploiement des politiques, ainsi qu'un bilan de législature à soumettre au Gouvernement</p> <p>1.1.6 Proposer au Gouvernement la mise en place à l'échelle régionale d'un système de cartographie des processus et des compétences, de pilotage des ressources et des priorités</p> <p>1.1.7 Afin de garantir le respect de l'identité visuelle de la RBC, assurer le suivi au niveau de la protection juridique de la marque régionale, fournir conseil et expertise et gérer la future Tool Box destinée aux utilisateurs de la marque Région de Bruxelles-Capitale.</p>	<p><b>Note au Gouvernement (OPTIris)</b></p> <p><b>Mise en œuvre du plan d'actions (3 phases)</b></p> <p><b>Collaboration avec le monde académique</b></p> <p><b>Développement gouvernance OPTIris</b></p> <p><b>Rapportage</b></p> <p><b>Cartographie processus &amp; compétences, pilotage ressources &amp; priorités</b></p> <p><b>Protection juridique marque régionale et Tool Box</b></p>
<b>1.2 Renforcer la coopération et la collaboration avec les autres SPR (Talent.brussels, Urban.brussels, Bruxelles Fiscalité), les organismes et les autres acteurs: Fédéral, Communautés et Régions, instances de l'UE, Pouvoirs locaux</b>	<b>1.2 Renforcer la collaboration avec les partenaires</b>
<p>1.2.1 Contribuer activement au citymarketing et à la politique de promotion et d'image de marque de la Région de Bruxelles-Capitale, au travers notamment du partenariat avec Visit.brussels et de l'opérationnalisation du « Brussels Event &amp; Logistics Center » - Lusambo</p> <p>1.2.2 Soutenir l'organisation de réunions communes avec les autres SPR pour favoriser les échanges, aligner les stratégies et solutionner des problématiques spécifiques</p> <p>1.2.3 Améliorer et déployer le service management, notamment via le Single Service Point (SSP), évaluer le catalogue des services et les SLA</p> <p>1.2.4 Dans les domaines transversaux, optimiser et maximiser la gestion par projets inter et intra-organisation; professionnaliser et intensifier l'agilité de cette gestion, notamment en créant un service PMO au sein de Bruxelles Synergie</p> <p>1.2.5 Animer et piloter le réseau bruxellois des acheteurs publics régionaux et renforcer la participation régionale bruxelloise au sein de la commission fédérale des marchés publics</p> <p>1.2.6 Multiplier les synergies et partenariats avec d'autres acteurs via notamment des contrats-cadres</p> <p>1.2.7 Consolider et coordonner le réseau des référent.e.s travaillant sur le mainstreaming de l'égalité des chances au sein des organismes régionaux, via le comité égalité des chances, le groupe opérationnel de gendermainstreaming, les référent.e.s pour le gender budgeting et le handistreaming, et les plans régionaux d'actions relatifs à l'égalité des chances</p> <p>1.2.8 Renforcer la coopération et la collaboration avec les autres acteurs : Fédéral, Communautés et Régions, instances de l'Union européenne, Pouvoirs locaux</p> <p>1.2.9 Sous le pilotage de Bruxelles International, soutenir la coordination des différents acteurs impliqués dans le plan de relance (RRF) et l'organisation de la présidence belge</p> <p>1.2.10 Consolider le rôle de soutien actif au SPRB du Gouvernement, dans le cadre des discussions au sein du comité de concertation</p> <p>1.2.11 Conformément à la déclaration de politique régionale, contribuer à la simplification du fonctionnement des institutions bruxelloises, dans le cadre constitutionnel et légal actuel. Il s'agit notamment de multiplier les partenariats et accords de collaboration avec les services publics des Commissions communautaires pour dépasser, dans le projet pour Bruxelles, les cloisonnements institutionnels.</p>	<p><b>Citymarketing</b></p> <p><b>Réunions SPR – échanges, alignement</b></p> <p><b>Amélioration continue du service management</b></p> <p><b>Professionnalisation gestion projets – PMO</b></p> <p><b>Réseau acheteurs publics régionaux</b></p> <p><b>Synergies &amp; partenariats (contrats-cadres)</b></p> <p><b>Renforcement réseau égalité des chances</b></p> <p><b>Amplification collaboration autres acteurs</b></p> <p><b>Plan de relance et organisation présidence belge</b></p> <p><b>Consolidation rôle central SPRB</b></p> <p><b>Simplification fonctionnement institutions bruxelloises</b></p>



<b>1.3 Privilégier l'utilisation et le développement de services, de réglementation et d'outils, notamment informatiques, communs</b>	<b>1.3 Services et outils communs, e.a. IT</b>
<p>1.3.1 Avec Brussels Connect IT et en concertation avec le CIRB, développer le projet phare de plateforme citoyens et entreprises (CRM régional)</p> <p>1.3.2 Faire rentrer progressivement toute la gestion des subsides du SPRB et des relations citoyens et entreprises dans ce CRM, harmoniser et standardiser les processus de gestion et de contrôle des subsides (guide de gestion des subsides)</p> <p>1.3.3 Participer activement à l'executive board de la structure de gouvernance IT pilotée par le CIRB et intégrer l'initiative dans le programme OPTIris pour en maximaliser l'impact</p> <p>1.3.4 Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie web régionale pilotée par Brussels Connect IT (Easy.brussels)</p> <p>1.3.5 Déployer l'expertise du SPRB notamment en matière de hard HR (e.a. calcul de la paie)</p> <p>1.3.6 Opérationnaliser la chancellerie régionale, telle que prévue dans la Déclaration de Politique Régionale</p> <p>1.3.7 Déployer le réseau régional de la traduction et échanger les mémoires de traduction</p> <p>1.3.8 Piloter le groupe d'échange sur les méthodes et les bonnes pratiques en matière de gestion des plaintes et assurer la réalisation du rapport annuel pour le Gouvernement y afférent. Proposer une adaptation de l'arrêté du Gouvernement portant création du Talent.brussels pour formaliser ce rôle. Explorer la mise en place d'une démarche similaire sur la qualité de la prestation du service.</p> <p>1.3.9 Opérationnaliser le réseau RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données)</p> <p>1.3.10 Contribuer à la poursuite du développement de Babel.brussels, qui rassemble les fonctionnaires dirigeants bruxellois</p> <p>1.3.11 Elargir le scope de l'audit interne et renforcer les collaborations avec la bonne gestion financière afin d'accroître les audits de performance, tel que préconisé par le rapport d'audit de la performance du PEFA (Public expenditure and financial accountability)</p> <p>1.3.12 Rédiger un Code bruxellois de lutte contre la discrimination applicable aux administrations de la Région bruxelloise dans leurs différents domaines de compétences</p>	<p><b>Développement CRM régional (plateforme citoyens et entreprises)</b></p> <p><b>Standardisation gestion subsides</b></p> <p><b>Gouvernance IT (executive board)</b></p> <p><b>Stratégie web régionale</b></p> <p><b>Expertise SPRB, notamment hard HR</b></p> <p><b>Chancellerie régionale</b></p> <p><b>Réseau régional traduction</b></p> <p><b>Groupe d'échange gestion des plaintes</b></p> <p><b>Opérationnalisation réseau RGPD</b></p> <p><b>Babel.brussels</b></p> <p><b>Elargissement scope de l'audit interne</b></p> <p><b>Code bruxellois de lutte contre la discrimination</b></p>
<b>1.4 Assurer la transition vers les Facilities 3.0</b>	<b>1.4 Transition vers Facilities 3.0</b>
<p>1.4.1 Soutenir, faire progresser et évoluer et assurer le succès du projet «Be Connected», qui vise notamment le regroupement territorial des services administratifs bruxellois</p> <p>1.4.2 Tendre vers une gestion centralisée des bâtiments administratifs régionaux et développer la stratégie immobilière administrative, notamment en dotant le SPRB d'un bâtiment modernisé, sécurisé, facile d'accès et visible</p> <p>1.4.3 Centraliser la politique d'achat et développer au sein des Facilities une centrale d'achats (fournitures) et de marchés (services) pour l'ensemble des services du Gouvernement, accessible selon les besoins sur base volontaire</p> <p>1.4.4 Proposer au Gouvernement de créer une vraie Régie foncière/Real Estate au sein des Facilities afin de gérer l'ensemble du parc immobilier régional au sens large, locatif et acquisitif, dans un but de rationalisation, d'efficacité et d'économie</p>	<p><b>Poursuite Be Connected</b></p> <p><b>Gestion centralisée bâtiments administratifs</b></p> <p><b>Politique d'achats centralisée</b></p> <p><b>Régie foncière régionale</b></p>



## AXE 2 :

### Transiter de Be Connected à Be Well, marque de fabrique de notre organisation

Ces dernières années, nos collaborateurs ont été confrontés à de nombreux changements. Tout d'abord, le déménagement vers et l'installation dans l'Iris Tower : bien que la plupart des membres du personnel n'aient pas encore vécu pleinement leur nouvel environnement de travail, les préparatifs ont nécessité de nombreuses adaptations. Bien avant le déménagement proprement dit, la transition vers un fonctionnement entièrement « paperless » et une dématérialisation poussée a engendré de nombreux préparatifs et adaptations ; les équipes ont fait des choix dans le cadre du nouvel environnement de travail, entièrement orienté vers les New Ways of Working (NWOW) : Activity Based Working, clean desk, etc. En outre, la crise sanitaire a entraîné une adaptation radicale des équipes à une réalité très différente : la plupart d'entre elles sont passées du jour au lendemain à un travail et à une collaboration à distance à plein temps, tout en menant à bien toutes les missions - voire de nombreuses missions supplémentaires - dans les mêmes délais. D'autres équipes assurant des fonctions essentielles ont assuré la continuité de ces services, même pendant cette période difficile. À cela se sont ajoutées l'incertitude et la peur que nous avons tous vécues pendant cette crise sanitaire. Notre organisation et ses membres ont démontré une capacité d'adaptabilité et une résilience remarquables.

Nos collaborateurs ont redoublé d'efforts pour assurer la continuité du service public malgré des circonstances difficiles. Plus que jamais, la politique du bien-être est au cœur de notre politique.

**Placer le bien-être et le développement de nos collaborateurs au cœur de notre politique organisationnelle et de notre identité.**

Les managers et les équipes sont soutenus dans leur retour progressif au bureau, afin de trouver un nouvel équilibre qui permette à chacun.e de se sentir bien et de garantir un service de qualité à nos usagers. Le futur modèle de travail hybride s'établit selon le modèle de qualité de vie au travail et nous accordons une attention particulière à la diversité de nos missions et de notre personnel, afin de n'exclure personne.

**Implémenter le travail hybride comme nouveau mode d'organisation du travail.**

Raviver l'esprit d'équipe, après cette longue période de rencontres physiques réduites ou inexistantes avec les collègues, est prioritaire. Nous y travaillons au sein de chaque équipe et dans l'ensemble de l'organisation.

**Insuffler un esprit d'appartenance à l'organisation.**

Enfin, nous apprécions les talents de chacun.e au travers de la définition et de la mise en œuvre d'une politique active de diversité au sein du SPRB, qui donne à chacun.e la possibilité de s'épanouir pleinement sur le plan professionnel.

**Renforcer le caractère inclusif du SPRB.**



<b>2. Transiter de Be Connected à Be Well, marque de fabrique de notre organisation</b>	
<b>2.1 Placer le bien-être et le développement de nos collaborateurs au cœur de notre politique organisationnelle et de notre identité</b>	<b>2.1. Bien-être et développement de nos collaborateurs</b>
<p>2.1.1 Repenser l'application du système d'évaluation en y intégrant le feed-back régulier et le développement des collaborateurs et soutenir le suivi par le management</p> <p>2.1.2 Organiser efficacement le transfert, le développement et l'acquisition des compétences et des connaissances et reconnaître le travail des agents</p> <p>2.1.3 Développer la politique du bien-être, en collaboration avec l'ensemble des acteurs, via l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan de bien-être et de sécurité</p> <p>2.1.4 Exécuter et assurer le suivi de l'analyse globale des risques psychosociaux et le plan d'actions qui en découle ; dynamiser le système de gestion des risques de notre organisation</p> <p>2.1.5 Gérer l'absentéisme en s'appuyant sur l'analyse des données de bien-être, dans le respect de la réglementation et du RGPD, et en soutenant le management intermédiaire pour la mise en œuvre des plans d'actions qui en découlent</p> <p>2.1.6 Implémenter la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : méthodologie et planification</p> <p>2.1.7 Repenser la méthodologie de planification stratégique des ressources, dont le plan de personnel, la gestion des frais de fonctionnement et d'investissement</p> <p>2.1.8 Améliorer le fonctionnement du service social en concertation avec les partenaires sociaux</p> <p>2.1.9 Développer une culture managériale forte et inclusive, via l'initiative We managers, le trajet leadership, les formations, le coaching managers...</p>	<p><b>Système d'évaluation</b></p> <p>Transfert, développement de compétences et reconnaissance</p> <p><b>Politique bien-être via plan d'actions</b></p> <p>Analyse globale des risques psychosociaux et plan d'actions, dynamiser et réinventer le système de prévention de risques</p> <p>Gestion de l'absentéisme sur base de l'analyse des données de bien-être</p> <p>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</p> <p>Méthodologie de planification stratégique des ressources</p> <p>Fonctionnement du service social amélioré</p> <p>Culture managériale forte et inclusive</p>
<b>2.2 Implémenter le travail hybride comme nouveau mode d'organisation du travail (NWOW) selon le modèle de qualité de vie au travail en tenant compte de la diversité de notre personnel</b>	<b>2.2. Implémenter travail hybride avec focus sur qualité de vie au travail et diversité du personnel</b>
<p>2.2.1 Mettre en œuvre, après concertation, le plan d'actions évolutif NWOW du SPRB en s'appuyant sur les administrations</p> <p>2.2.2 Soumettre à la concertation l'actualisation du règlement de travail, d'une part, et l'intégration dans celui-ci du droit à la déconnexion et de la flexibilisation des horaires de travail, d'autre part</p> <p>2.2.3 Participer activement aux groupes de travail pilotés par Talent dans le cadre des NWOW et de la modification de l'arrêté télétravail et implémenter des solutions innovantes en matière d'utilisation de l'espace au sein de l'Iris Tower</p> <p>2.2.4 Accompagner le changement, notamment au travers de la communication</p>	<p><b>Plan d'actions évolutif implémenté</b></p> <p>Actualisation du règlement de travail – droit à la déconnexion et horaires flexibles</p> <p>Groupe de travail régional sur les NWOW</p> <p>Accompagnement du changement via communication</p>



<b>2.3 Insuffler un esprit d'appartenance à l'organisation</b>	<b>2.3 Insuffler esprit d'appartenance à l'organisation</b>
<p>2.3.1 Développer un intranet fédérateur comme point d'entrée intégré et des espaces collaboratifs intégrés utilisant les nouvelles technologies</p> <p>2.3.2 Mettre en œuvre les stratégies digitales (interne et externe) et vidéo pour le SPRB</p> <p>2.3.3 Repenser les communautés au sein du SPRB (communautés des managers, etc.)</p> <p>2.3.4 Multiplier les initiatives en matière de convivialité linguistique</p> <p>2.3.5 Repenser le concept d'activity based working et utiliser de manière créative les espaces pour tisser des liens entre les collègues des différents services</p> <p>2.3.6 Fédérer les agents autour d'une nouvelle culture organisationnelle en lien avec notre nouvel environnement de travail plus respectueux de l'environnement, ouvert sur le quartier et centré sur l'utilisateur, et favoriser le vivre ensemble au sein de l'Iris Tower</p>	<p><b>Intranet fédérateur et espaces collaboratifs dans les nouvelles technologies</b></p> <p><b>Stratégies digitales et vidéo</b></p> <p><b>Communautés repensées</b></p> <p><b>Convivialité linguistique</b></p> <p><b>Implémentation de l'activity based working</b></p> <p><b>Nouvelle culture organisationnelle</b></p>
<b>2.4 Renforcer le caractère inclusif du SPRB afin que l'ensemble des talents soient valorisés et que chacun puisse s'épanouir pleinement sur le plan professionnel</b>	<b>2.4 Renforcer le caractère inclusif du SPRB</b>
<p>2.4.1 Élaborer, mettre en œuvre et évaluer le plan bisannuel pour la diversité</p> <p>2.4.2 Renforcer les structures de coordination et de suivi de la politique de diversité</p> <p>2.4.3 Intégrer l'attention portée à la diversité dans tous les aspects de la politique des ressources humaines</p> <p>2.4.4 S'engager fermement dans la formation et la sensibilisation à la non-discrimination, à la diversité et à l'inclusion.</p> <p>2.4.5 Recueillir le feed-back des membres du personnel sur les thèmes et la politique de diversité</p> <p>2.4.6 Au sein du SPRB, créer des conditions de travail sûres et soutenantes pour les collaborateurs victimes de violence familiale</p>	<p><b>Plan diversité</b></p> <p><b>Structures renforcées</b></p> <p><b>Politique de diversité intégrée</b></p> <p><b>Formation et sensibilisation</b></p> <p><b>Feed-back membres du personnel</b></p> <p><b>Soutien victimes de violence familiale</b></p>



### AXE 3 :

#### **Renforcer la bonne gouvernance, y intégrer structurellement le cycle PDCA et faire du SPRB une organisation agile, performante et innovante**

Au cours des séminaires, les membres du conseil de direction ont exprimé leur volonté commune de renforcer, dans les années à venir, notre gouvernance interne et l'application des principes de bonne gouvernance au sein de notre propre organisation, le SPRB.

Afin d'accroître l'agilité de notre organisation, nous poursuivrons la professionnalisation et l'amélioration continue de notre fonctionnement par l'innovation, l'optimisation et la recherche de standardisation des processus facilitant leur digitalisation. En outre, les principes essentiels tels que la durabilité, l'égalité des chances, l'éthique, la transparence et la protection des données seront intégrés comme base fondatrice de notre fonctionnement quotidien.

Un système de management de la performance avancé, un outil de gestion intégré et l'application du cycle PDCA sont les fers de lance d'un système de contrôle solide.	<b>Renforcer l'implémentation effective et cohérente du système de contrôle.</b>
L'optimisation et la professionnalisation de notre management de processus et de projets permettent d'améliorer notre stratégie.	<b>Améliorer la stratégie en optimisant la gestion des processus et des projets.</b>
En renforçant le rôle pilote et stratégique du conseil de direction et au travers d'une plus grande pluridisciplinarité de nos équipes, nous augmenterons l'agilité et la flexibilité du SPRB.	<b>Renforcer l'agilité de notre organisation.</b>
Compte tenu de la situation budgétaire, l'amélioration des performances de la gestion financière est un élément crucial de la bonne gouvernance.	<b>Renforcer la gestion financière.</b>
Nous voulons assumer notre responsabilité dans la lutte contre le changement climatique et montrer l'exemple en multipliant les efforts pour atteindre la neutralité en matière de CO <sub>2</sub> de nos activités.	<b>Assurer un rôle exemplaire dans la lutte contre le changement climatique en tendant vers la neutralité CO<sub>2</sub>.</b>
Pour un service public, la mise en œuvre d'une politique qui n'exclut ni ne désavantage personne de manière involontaire est d'une importance capitale. L'application du test d'égalité des chances peut encore être optimisée.	<b>Intégrer la dimension d'égalité des chances dans la bonne gouvernance via le test d'égalité des chances.</b>
Afin de garantir un suivi optimal du Règlement Général sur la Protection des Données, le service du Data Protection Officer sera renforcé.	<b>Assurer le suivi de l'audit de conformité RGPD et du plan d'actions.</b>
Nous voulons être proches de notre public, interagir avec lui et mener nos politiques de manière transparente. Les normes éthiques que nous respectons sont définies dans le code de déontologie.	<b>Garantir participation, éthique et transparence.</b>



<b>3. Renforcer la bonne gouvernance, y intégrer structurellement le cycle PDCA et faire du SPRB une organisation agile, performante et innovante</b>	
<b>3.1 Renforcer l'implémentation effective et cohérente du système de contrôle</b>	<b>3.1 Renforcer système de contrôle</b>
<p>3.1.1 Implémenter le management de la performance (contrôle de gestion): préparation, suivi et transfert des documents de la politique y relative</p> <p>3.1.2 Proposer au Gouvernement une adaptation du cycle du contrôle de gestion</p> <p>3.1.3 Évoluer vers un outil de gestion intégrée dans lequel les objectifs, les indicateurs clés de performance, les processus et les risques sont suivis et gérés de manière intégrée</p> <p>3.1.4 Implémenter une gestion des risques renforcée et le contrôle interne métier</p> <p>3.1.5 Renforcer le système de la qualité: fermer le cycle PDCA dans nos processus</p> <p>3.1.6 Développer dans Athena, notre système informatique intégré de gestion de la performance et des processus, le reporting et le monitoring, ainsi que le lien avec le budget, la performance et l'efficacité des dépenses</p>	<p>Management de la performance</p> <p>Adaptation cycle contrôle de gestion</p> <p>Outil de gestion intégrée</p> <p>Gestion des risques renforcée &amp; contrôle interne métier</p> <p>Renforcer système de qualité (PDCA)</p> <p>Renforcer Athena via reporting, monitoring et lien avec budget, performance et efficacité des dépenses</p>
<b>3.2 Améliorer la stratégie en optimisant la gestion des processus et des projets</b>	<b>3.2 Améliorer la stratégie</b>
<p>3.2.1 Optimiser le management des processus, notamment au travers de l'organisation de formations particulières</p> <p>3.2.2 Améliorer et professionnaliser le management de projets, notamment au travers de la création du PMO au sein de Bruxelles Synergie</p>	<p>Optimisation management des processus (formations)</p> <p>Optimisation management de projets (PMO)</p>
<b>3.3 Renforcer notre organisation</b>	<b>3.3. Renforcer l'agilité</b>
<p>3.3.1 Rendre le SPRB plus agile et flexible et renforcer la pluridisciplinarité des équipes</p> <p>3.3.2 Moderniser le règlement d'ordre intérieur et dynamiser le fonctionnement du conseil de direction du SPRB, fédérer les membres du conseil de direction autour d'une vision commune et aligner les stratégies dans le respect de l'autonomie opérationnelle des Directions générales</p> <p>3.3.3 Actualiser le protocole de répartition des responsabilités entre les Secrétaires généraux et le soumettre à l'approbation du Gouvernement</p>	<p>Agilité, flexibilité, pluridisciplinarité des équipes</p> <p>Fonctionnement CD dynamisé, ROI modernisé, vision commune</p> <p>Protocole actualisé répartition SG-SGA</p>
<b>3.4 Renforcer la gestion des finances publiques</b>	<b>3.4. Renforcer la gestion financière</b>
<p>3.4.1 Accroître les performances de la gestion budgétaire</p> <p>3.4.2 Systématiser l'intégration des spending review (analyse des dépenses) dans notre gestion financière, sous le pilotage de Bruxelles Finances et Budget</p>	<p>Performance accrue</p> <p>Spending review</p>
<b>3.5 Faire jouer au SPRB un rôle exemplaire dans la lutte contre le changement climatique en augmentant les efforts pour tendre vers la neutralité CO<sub>2</sub></b>	<b>3.5. Augmenter les efforts pour tendre vers la neutralité CO<sub>2</sub></b>
<p>3.5.1 Développer une politique de mobilité durable</p> <p>3.5.2 Implémenter le système de gestion de l'environnement</p>	<p>Politique de mobilité durable</p> <p>Système de gestion de l'environnement</p>



<b>3.6 Intégrer la dimension d'égalité des chances dans la bonne gouvernance via l'optimisation de l'application du test d'égalité des chances</b>	<b>3.6 Intégrer la dimension d'égalité des chances</b>
<p>3.6.1 Systématiser le recours au test d'égalité des chances tel que prévu par les dispositions légales en vigueur</p> <p>3.6.2 Assurer une simplification d'utilisation, un reporting et une centralisation via la digitalisation du test</p>	<p><b>Systématisation de l'utilisation</b></p> <p><b>Simplification, reporting et centralisation via la digitalisation</b></p>
<b>3.7 Assurer le suivi de l'audit de conformité RGPD et du plan d'actions qui en découle</b>	<b>3.7 Suivi RGPD</b>
<p>3.7.1 Exécuter le plan d'actions et maximiser les efforts pour remédier aux lacunes constatées en termes de conformité au RGPD</p> <p>3.7.2 Renforcer le service du Data Protection Officer (DPO) du SPRB</p> <p>3.7.3 Proposer au Gouvernement une adaptation de l'ordonnance relative à la publicité de l'administration dans les institutions bruxelloises, afin de garantir un équilibre entre transparence et protection des données individuelles</p>	<p><b>Plan d'actions exécuté</b></p> <p><b>Service DPO renforcé</b></p> <p><b>Proposition adaptation ordonnance publicité de l'administration</b></p>
<b>3.8 Garantir participation, éthique et transparence</b>	<b>3.8 Garantir participation, éthique et transparence</b>
<p>3.8.1 Soutenir le Gouvernement pour l'organisation des Conseils des ministres extraordinaires dédiés aux thématiques bruxelloises, auxquels la société civile sera associée</p> <p>3.8.2 Soutenir le Gouvernement pour mettre en œuvre les recommandations de la résolution du 5 avril 2019 visant à octroyer le droit de vote aux élections régionales aux ressortissants extranationaux résidant à Bruxelles</p> <p>3.8.3 Implémenter les réformes menées ces dernières années par la Région de Bruxelles-Capitale pour améliorer la transparence et le contrôle de la gestion publique, notamment via le renforcement de la transparence sur les marchés et subventions, sur les rémunérations et avantages et de la modification des règles en matière de publicité des documents administratifs</p> <p>3.8.4 Au travers de la chancellerie régionale, soutenir le Gouvernement dans ses efforts de communication avec les citoyens en matière de transparence des documents et de publicité des décisions</p> <p>3.8.5 En collaboration avec les membres du réseau OPTIris, créer la bibliothèque du savoir public accessible électroniquement afin d'assurer la publicité active des études commandées par les pouvoirs publics régionaux</p> <p>3.8.6 Doter le SPRB d'un code déontologique et d'un comité éthique</p>	<p><b>Conseils des ministres extraordinaires</b></p> <p><b>Droit de vote aux ressortissants extranationaux résidant à Bruxelles</b></p> <p><b>Transparence et contrôle de la gestion publique</b></p> <p><b>Transparence des documents pour les citoyens</b></p> <p><b>Bibliothèque digitale savoir public</b></p> <p><b>Code déontologique et comité éthique</b></p>



## AXE 4 :

### Développer l'image de marque du SPRB, le marketing institutionnel et la stratégie de transformation digitale du SPRB en plaçant l'utilisateur au cœur du système et de nos préoccupations

Le SPRB veut être un véritable point de référence dans la Région de Bruxelles-Capitale, un service public accessible que tout le monde connaît et où les citoyens, les entreprises et les associations peuvent facilement trouver les services qui les concernent. La réunion de la quasi-totalité des services dans un bâtiment très visible, l'Iris Tower, nous offre des opportunités qu'il faut exploiter au maximum. Le SPRB veut également jouer un rôle majeur dans le quartier où se trouve l'Iris Tower, une zone en pleine expansion où de nombreuses actions sont prévues dans le cadre d'un contrat de quartier. Le bâtiment lui-même est équipé d'outils numériques qui donnent une nouvelle dimension aux services fournis aux citoyens qui nous rendent visite. Une grande attention est accordée à l'expérience des utilisateurs, afin que le service soit encore mieux adapté aux besoins. En outre, l'avenir réside dans la transformation numérique, la simplification administrative, l'accessibilité pour tous à ces services numériques et également dans la manière dont les données et leur gestion sont utilisées au sein de notre organisation pour améliorer encore plus nos services.

Nous nous concentrerons sur notre communication externe et sur notre stratégie d'employer branding afin de créer une image de marque forte et d'accroître notre notoriété auprès du grand public. L'intégration de l'Iris Tower dans le Quartier Nord et notre contribution au développement de ce quartier est prioritaire.

**Image de marque et notoriété.**

Dans le cadre de l'accélération de la transformation numérique de notre organisation, nous nous concentrons sur les utilisateurs : les guider, communiquer sur et vulgariser les nouveaux outils numériques et donner une place centrale à l'expérience utilisateur via les Customer journeys et via le projet de Digital Signage. La simplification administrative reste également une priorité et sera implémentée grâce à la mise en œuvre du nouveau plan.

**Transformation digitale et simplification administrative.**

Nous voulons être un service public dont les services et outils d'information sont facilement accessibles à tou.te.s. Nous accordons une attention particulière à l'utilisation d'un langage clair, à l'accessibilité et au multilinguisme de nos sites web et à l'accessibilité de notre bâtiment.

**Accessibilité de nos services.**

Grâce à une gouvernance efficace des données, nous voulons mettre en place un système centré sur les données, dans lequel une architecture de données cohérente, des processus et/ou des plateformes de partage des données sont essentiels, tout en respectant bien sûr les exigences légales. La qualité de nos services s'en trouvera améliorée.

**Gestion des données pour l'amélioration des services fournis.**



<b>4 : Développer l'image de marque du SPRB, le marketing institutionnel et la stratégie de transformation digitale du SPRB en plaçant l'utilisateur au cœur du système et de nos préoccupations</b>	
<b>4.1 Construire l'image de marque et améliorer la notoriété du Service public régional de Bruxelles</b>	<b>4.1 Construire l'image de marque et la notoriété</b>
<p>4.1.1 Développer et mettre en œuvre un plan de communication externe pour le SPRB</p> <p>4.1.2 Mettre en œuvre la stratégie d'employer branding du SPRB</p> <p>4.1.3 Intégrer l'Iris Tower dans le Quartier Nord et contribuer, en concertation avec les acteurs locaux, au développement du quartier</p>	<p>Plan de communication externe</p> <p>Stratégie employer branding</p> <p>Intégration de l'Iris Tower dans le quartier &amp; contribution active au développement de celui-ci</p>
<b>4.2 Accélérer la transformation digitale de notre organisation et faire de la simplification administrative une priorité</b>	<b>4.2 Transformation digitale et simplification administrative</b>
<p>4.3.1 Accompagner les utilisateurs dans la transformation digitale, notamment au travers du développement de nos guichets uniques virtuels - Single Service Kiosks (SSK)</p> <p>4.3.2 Communiquer autour de et vulgariser les nouveaux outils digitaux pour nos usagers</p> <p>4.3.3 Organiser des « Customer journeys » et en tirer les enseignements</p> <p>4.3.4 Donner une place centrale à l'expérience des utilisateurs (citoyens et entreprises) et des collaborateurs au travers du projet « Digital Signage »</p> <p>4.3.5 Implémenter le nouveau plan de simplification administrative, piloté par Easy.brussels, en déployant les actions dans le cadre de la simplification des procédures, de la dématérialisation, de la réduction des délais de traitement des dossiers des citoyens, de l'accès facile aux informations et de la réduction des coûts administratifs et des déplacements</p>	<p>Accompagnement des utilisateurs dans la transformation digitale</p> <p>Communication autour de et vulgarisation des nouveaux outils digitaux pour nos usagers</p> <p>Customer journeys</p> <p>Place centrale à l'expérience des utilisateurs – Digital Signage</p> <p>Plan de simplification administrative</p>
<b>4.3 Garantir l'accessibilité de nos services pour la totalité de la population bruxelloise</b>	<b>4.3 Garantir l'accessibilité de nos services pour toute la population</b>
<p>4.3.1 Utiliser un langage accessible dans nos communications externes (langage clair)</p> <p>4.3.2 Veiller à l'accessibilité et étudier les possibilités de renforcer le multilinguisme des site web régionaux et des produits digitaux</p> <p>4.3.3 Veiller à l'accessibilité de notre bâtiment pour les personnes à mobilité réduite</p>	<p>Langage accessible</p> <p>Accessibilité et multilinguisme des site web</p> <p>Accessibilité bâtiment</p>
<b>4.4 Intégrer la gestion des données dans l'amélioration des services fournis (Système data centric)</b>	<b>4.4. Gestion des données dans l'amélioration des services fournis</b>
<p>4.4.1 Etablir une gouvernance commune et cohérente des données au SPRB et créer les rôles et les ressources d'intendance, de qualification et de valorisation des données pour soutenir celle-ci</p> <p>4.4.2 Sous le pilotage de Brussels Connect IT, créer un répertoire et une classification de l'ensemble des données disponibles au sein du SPRB, en lien avec les processus métiers, ainsi qu'une architecture de données cohérente et adaptative, incluant une modélisation des données tout au long de leur cycle de vie (collecte, stockage, traitement, analyse, sauvegarde, suppression)</p> <p>4.4.3 Développer et mettre en œuvre des processus et/ou plateformes permettant le partage et la réutilisation des données provenant des différentes entités et/ou systèmes</p> <p>4.4.4 Assurer la conformité légale de l'utilisation des données répertoriées par rapport aux réglementations en vigueur</p> <p>4.4.5 Systématiser l'utilisation des indicateurs pertinents et mesurables dans le cadre de la gestion des processus métiers en fonction de leurs objectifs</p>	<p>Data gouvernance et rôles</p> <p>Répertoire et classification et architecture de données</p> <p>Processus et/ou plateformes de partage de données</p> <p>Conformité légale</p> <p>Indicateurs pertinents</p>



## IMPLÉMENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE

L'adhésion des membres du conseil de direction, du direction team de Bruxelles Synergie, RH et Facilities, qui rassemble l'ensemble des responsables des unités administratives de ces services transversaux, et de l'ensemble des membres du personnel au plan stratégique intégré est un facteur-clé pour la réussite de son implémentation.

Dans un contexte marqué par l'emménagement au sein de l'Iris Tower, permettant de rassembler toutes les administrations du SPRB en un seul bâtiment, et par la crise sanitaire, qui a apporté son lot de changements durables dans les manières de travailler, il nous importe de rassembler les équipes autour d'un sens commun donné au travail de chacun.e et d'une vision commune des priorités et du futur de l'organisation.

Seul on va plus vite,  
ensemble on va plus loin.

Concrètement, les actions suivantes d'ores et déjà initiées contribuent à construire l'adhésion voulue :

- organisation du séminaire à distance du conseil de direction ;
- validation au sein du conseil de direction du plan synthétique d'actions stratégiques définissant les pilotes et contributeurs pour chacune de celles-ci ;
- il s'agit notamment de distinguer les actions transversales, applicables à tout le SPRB, de celles plus spécifiques relatives aux services transversaux de Bruxelles Synergie, RH et Facilities ;
- co-construction du plan d'actions synthétique avec les unités administratives concernées, notamment via l'intervision réalisée avec chaque responsable de Bruxelles Synergie, RH et Facilities ;

- communication générale transparente, claire et compréhensible rappelant les axes et lignes de force du plan stratégique à destination de l'interne et également de l'externe<sup>9</sup> ;
- transposition du plan stratégique dans les plans opérationnels annuels (POP) des unités administratives ;
- rapportage intégré au sein du système de gestion Athéna qui permet un suivi trimestriel ;
- pilotage des actions transversales et stratégiques au niveau du conseil de direction sur base d'un tableau de bord ;
- bouclage du cycle Plan Do Check Act (PDCA) au travers de l'évaluation et l'amélioration continue du plan stratégique.

Avec le soutien du PMO, nouvellement créé au de Bruxelles Synergie, une structure de pilotage sera définie pour chaque action et projet prioritaires.



9. Un document stratégique rappelant la vision et les axes du SPRB est en préparation. En outre, dans un souci de transparence vis-à-vis du citoyen, le présent plan sera publié sur le site internet du SPRB.

# CONCLUSION

La figure ci-contre illustre les évolutions au cours des dernières décennies dans les domaines de la gestion des processus, du marché du travail et des formes d'organisation.



- Procédures et normes
  - Accent mis sur le produit, catalogue de produit, garanties de qualité
  - Descriptions de fonction
  - Formes organisationnelles hiérarchiques
  - Processus en logigrammes
  - Efficacité opérationnelle, Lean, optimisation des processus
  - Satisfaction de la clientèle
  - Spécialisation, expertise
  - Matrices organisationnelles
- 1990
- 2010
- 2020
- Processus connectés et automatisés (architecture ouverte, apps, cloud, IA, robotique, ...)
  - Customer excellence et customer delight
  - Expérience employés, bien-être au travail et gestion des compétences
  - Formes d'organisation axées sur les valeurs et l'autonomie
- Excellence dans l'orientation clients
  - Digitalisation des processus
  - Expérience collaborateurs et bien-être, gestion RH axée sur le développement des compétences
  - Organisations en réseaux

Schéma inspiré de Möbius, planification stratégique du personnel: vers un engagement du personnel fondé sur les valeurs de l'organisation



En réponse à ces évolutions, nous voulons faire converger le SPRB vers une organisation plus horizontale et moins hiérarchique. Il s'agit notamment de confirmer la mise en place d'un management émancipateur et responsabilisant et de renforcer les collaborations entre équipes et leurs pluridisciplinarités.

Nous amplifions les actions pour réussir la transformation digitale et numérique. La gestion et l'utilisation des données est une des clés à intégrer pour garantir l'excellence requise par l'utilisateur. Nos collaborateurs et managers sont engagés dans un processus d'amélioration et de développement continu du service à l'utilisateur.

Nous souhaitons poursuivre les efforts pour valoriser l'expérience des collaborateurs et leur permettre d'évoluer au sein de l'organisation. Dans les circonstances de crise et au travers de la mise en place du travail hybride nous devons réinventer les actions qui contribuent au bien-être au travail. La gestion des compétences individuelles et collectives reste un point d'attention essentiel pour la croissance de l'organisation. Nous poursuivons le travail dans le cadre de la réforme du processus de feed-back et d'évaluation en vue de renforcer l'autonomie des collaborateurs et l'utilisation des valeurs dans notre fonctionnement quotidien.

L'emménagement au sein de l'Iris Tower dans un espace de travail plus moderne, plus respectueux de l'environnement, plus connecté, plus centré sur l'utilisateur et favorisant la coopération par son ouverture est une occasion unique de repenser nos modes de travail et notre culture organisationnelle.

Les politiques de gestion de la qualité et de la performance, en matière de développement durable et de diversité sont des éléments clés de la bonne gouvernance que nous voulons développer au sein du SPRB.

Plus que jamais nous sommes déterminés pour mener avec le conseil de direction l'ensemble du SPRB dans la recherche de méthodes de planification, d'organisation et de gestion qui soient en accord avec nos objectifs individuels et collectifs, qui recherchent l'engagement de chacun-e à créer de la valeur et qui laissent une place aux objectifs évolutifs.

Enfin nous voulons saisir l'opportunité du programme OPTIris décidé par le Gouvernement pour construire ensemble, au travers d'une gouvernance en réseau, un appareil d'Etat bruxellois plus efficace, performant, agile, résilient et intelligent au service des citoyens et des acteurs économiques et sociétaux.

