

Objectifs pour le mandat de Directeur·trice Général·e de Bruxelles-Environnement

Fonction	Directeur·trice général·e (A5)
Période	2022-2027
Autorité, compétente pour l'élaboration des objectifs	Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale

Objectifs stratégiques pour le mandat de Directeur·trice Général·e de Bruxelles-Environnement

Objectif stratégique 1	Une organisation ouverte qui fédère et interagit avec son environnement
Objectif stratégique 2	Exécuter efficacement les politiques environnementales de la région bruxelloise.
Objectif stratégique 3	Intégrer les enjeux du digital dans la stratégie globale de Bruxelles Environnement
Objectif stratégique 4	Assurer la gestion journalière de Bruxelles Environnement dans le but de motiver les agents et de développer la qualité, la performance et l'agilité organisationnelle de Bruxelles Environnement
Objectif stratégique 5	Lutter contre le changement climatique et la perte de biodiversité

Contribution aux objectifs stratégiques transversaux à tous les mandataires de la Région de Bruxelles-Capitale

Objectif transversal 1	Qualité des services ayant les usagers pour finalité.
Objectif transversal 2	Développement du personnel.
Objectif transversal 3	Mode de fonctionnement efficient et durable.

Objectifs stratégiques

OS n° 1 : une organisation ouverte qui fédère et interagit avec son environnement

Pour amplifier l'engagement de tous les acteurs dans la poursuite des objectifs environnementaux et de bien-être animal et accélérer les changements de comportement, et pour consolider sa crédibilité, Bruxelles Environnement améliorera la connaissance de tous les publics bruxellois par des méthodes professionnelles et veillera à élargir les publics-cibles sensibilisés et engagés, fera d'avantage savoir ce qu'il entreprend, sera à la pointe et prendra des initiatives, fera continuellement preuve de transparence et d'ouverture, d'accessibilité pour renforcer son image positive, tant vis-à-vis de ses clients que de ses parties prenantes et partenaires et développera des partenariats avec les organisations adéquates.

Point de mesure 1.1 : Faire des propositions stratégiques en vue d'améliorer et d'entretenir une connaissance des publics-cibles de Bruxelles-Environnement, partagée au sein de l'organisme et mobilisée pour accélérer les changements de comportement.

- **Valeur cible à atteindre** : proposer une stratégie d'amélioration et d'entretien de la connaissance des publics-cibles, partagée au sein de Bruxelles-Environnement et permettant d'accélérer les changements de comportements.
- **Délai** : Continu

Point de mesure 1.2 : Développer des synergies, partenariats et collaborations avec les parties prenantes de Bruxelles Environnement, qu'elles soient publiques ou privées.

- **Valeur cible à atteindre** : privilégier un échange de compétences, de ressources et de connaissances avec les parties prenantes, publiques ou privées, de Bruxelles Environnement
- **Délai** : continu

Point de mesure 1.3 : Assurer la stratégie de communication et promouvoir l'image de BE à l'extérieur afin d'atteindre un élargissement des publics-cibles sensibilisés et engagés.

- **Valeur cible à atteindre** : assurer une politique de communication efficace et pertinente sur l'ensemble des activités de Bruxelles Environnement
- **Délai** : continu

Objectifs stratégiques

OS n° 2 : Proposer et exécuter efficacement les politiques environnementales et du bien-être animal de la région bruxelloise

- proposer et exécuter une politique intégrée et cohérente en matière de climat, d'air et d'énergie.
- proposer et exécuter une politique intégrée et cohérente en matière de gestion des ressources
- proposer et exécuter une politique intégrée et cohérente en matière de réduction des nuisances néfastes pour la santé des bruxellois
- proposer et exécuter une politique intégrée et cohérente en matière d'infrastructures vertes et bleues - développer des méthodes de participations des parties prenantes de BE
- proposer et exécuter une politique intégrée et cohérente en matière BEA

Point de mesure 2.1 : Sur base des objectifs internationaux, nationaux et régionaux, des textes légaux (directives, ordonnances, ...), de la Déclaration de Politique Générale et des orientations données par le Gouvernement, proposer en début de législature, un projet de notre d'orientation décrivant les objectifs et projets à mener par Bruxelles-Environnement en vue de les concrétiser. Proposer régulièrement une mise à jours de ces propositions.

- **Valeur cible à atteindre** : rédiger une note d'orientation décrivant les objectifs et projets de Bruxelles-Environnement tenant compte de l'ensemble des textes légaux et réglementaires et de la politique menée par le Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale.
- **Délai** : rédaction de la note dans les 3 mois du début de législature puis mise à jour en continu

Point de mesure 2.2 : Exécution des décisions gouvernementales en matière d'environnement et de bien-être animal

- **Valeur cible à atteindre** : exécuter de façon loyale et correcte les décisions arrêtées par le Gouvernement et mener à bien les réformes internes nécessaires à son exécution.
- **Délai** : continu

Point de mesure 2.3 : Information sur l'application des décisions gouvernementales concernant la politique environnementale et de bien-être animal

- **Valeur cible à atteindre** : répondre aux demandes d'informations émanant du Ministre ou du Gouvernement quant à l'exécution et des décisions gouvernementales
- **Délai** : continu

Point de mesure 2.4 : Participation aux travaux visant à l'adoption de nouvelles décisions gouvernementales

- **Valeur cible à atteindre** : participer à l'adoption des réformes décidées par le Gouvernement. Fournir les éléments et les informations nécessaires pour l'adoption des décisions gouvernementales
- **Délai** : continu

Point de mesure 2.5 : Etablir en fin de législature un mémorandum à destination du futur gouvernement, s'appuyant sur l'état des enjeux et politiques environnementales et de bien-être animal

- **Valeur cible à atteindre** : établir le mémorandum
- **Délai** : fin de législature

Objectifs stratégiques

OS n° 3: intégrer les enjeux du digital dans la stratégie globale de Bruxelles Environnement

Renouveler la relation entre Bruxelles Environnement et ses partenaires afin que ces derniers échangent prioritairement de manière numérique avec BE et maximiser le potentiel des données dans le pilotage de l'action publique

Point de mesure 3.1 :

- **Valeur cible à atteindre :** Renouveler la relation entre Bruxelles Environnement et ses partenaires afin que ces derniers échangent prioritairement de manière numérique avec Bruxelles Environnement
- **Délai :** continu

Point de mesure 3.2 :

- **Valeur cible à atteindre :** Maximiser le potentiel des données dans le pilotage de l'action publique
- **Délai :** continu

Objectifs stratégiques

OS n° 4 : Assurer la gestion journalière de Bruxelles Environnement dans le but de motiver les agents et de développer la qualité, la performance et l'agilité organisationnelle de Bruxelles Environnement

- Favoriser la capacité d'adaptation de BE aux évolutions parfois rapides de son contexte.
- Favoriser l'intégration des nouvelles générations actives sur le marché du travail

Point de mesure 4.1 : déterminer la répartition des tâches

- Valeur cible à atteindre : en concertation avec les autres mandataires, déterminer la répartition des tâches et des procédures en interne en vue de réaliser les objectifs transversaux et stratégiques de Bruxelles Environnement
- Délai : dès le premier mois après l'entrée en fonction, puis revu chaque année en janvier avec rapport au Ministre de tutelle

Point de mesure 4.2 : suivre les projets de l'organisation

- Valeur cible à atteindre : avec le/la Directeur·trice Général·e adjoint·e, mettre en place un monitoring permanent des tâches par rapport aux moyens disponibles (finances, ressources humaines, collaboration avec des partenaires externes), en concertation avec le Ministre
- Délai : Continu

Point de mesure 4.3 : assurer une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes

- Valeur cible à atteindre : Concertation régulière avec les différents services et partenaires ainsi qu'avec le Ministre de tutelle.
- Délai : dès la désignation du mandataire, en continu

Point de mesure 4.4 : piloter les plans opérationnels

- Valeur cible à atteindre : Pilotage, suivi, monitoring et reporting concernant l'exécution des plans d'actions servant à réaliser les objectifs de Bruxelles Environnement ;
- Délai : continu

Point de mesure 4.5 : garantir une gestion budgétaire rigoureuse

- Valeur cible à atteindre : Une gestion intégrée du budget de Bruxelles Environnement : la confection du budget doit se faire de manière intégrée, uniforme, complète et en respectant les échéances. Le Directeur·trice général·e veille à ce que des procédures soient mises en place pour garantir une utilisation équilibrée du budget tout au long de l'année ainsi qu'un monitoring pour ajuster les budgets en cas de nécessité.
- Délai : continu

Point de mesure 4.6 : veiller à la qualité des projets de l'organisation

- Valeur cible à atteindre : Garantir un bon suivi des projets gérés par Bruxelles Environnement, tant au niveau qualitatif que du respect des délais : lorsque des délais d'exécution ont été fixés par le Gouvernement et/ou le Ministre de tutelle, le cas échéant après concertation, le respect strict de ceux-ci doit être garanti.
- Délai : continu

Point de mesure 4.7 : développer et optimiser les procédures organisationnelles

- Valeur cible à atteindre : Formaliser par écrit et exécuter des procédures verticales claires, compréhensibles et efficaces applicables à l'organisme.
- Délai : continu, dès son entrée en fonction

Objectifs stratégiques

OS n° 5 : Lutter contre le changement climatique et la perte de biodiversité

Bruxelles Environnement doit prendre ses responsabilités dans le cadre de la lutte contre le changement climatique et l'endiguement de la perte de la biodiversité..

Dans ce cadre, il devra contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050. Il devra en outre, pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin de l'année 2022, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation et en garantir le suivi.

Point de mesure 5.1 : Réduction des émissions de CO₂ dans les infrastructures de Bruxelles

Environnement

- **Valeur cible à attendre** : obtenir un certificat zéro émission carbone
- **Délai** : 2022 puis en continu

Point de mesure 5.2 : assurer transversalement l'intégration d'une vision bas carbone dans les projets de Bruxelles Environnement et protégeant la biodiversité en Région de Bruxelles Capitale

- **Valeur cible à atteindre** : assurer une cohérence entre les nombreux projets mis en œuvre au sein de Bruxelles Environnement avec les objectifs climatiques régionaux et avec les orientations dégagés de la stratégie long terme en matière de lutte contre le réchauffement climatique qu'en matière de protection de la biodiversité.
- **Délai** : continu

Contribution aux objectifs transversaux

Outre les objectifs et points de mesure fixés dans les objectifs stratégiques des points de mesure complémentaires sont fixés en ce qui concerne la contribution de ses services aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement en date du 20 juillet 2016 et à la réalisation du plan stratégique pour la fonction publique régionale.

Objectif transversal « Qualité des services ayant les usagers pour finalité » : points de mesure complémentaires

La mise en œuvre d'une démarche qualité occupe une place centrale dans la modernisation des services publics.

Le bénéficiaire final (citoyens, entreprises, administrations et société civile) doit être au centre des préoccupations à tout moment de son interaction avec le service public.

Elle doit engager l'ensemble des managers à tous les niveaux et impliquer tant le personnel que les usagers et autres parties prenantes en vue d'instaurer un processus d'amélioration continue des processus et résultats.

La qualité de service est donc une volonté permanente encouragée au travers de différents objectifs et elle est démontrée par des mesures de résultats et de satisfaction des usagers.

Objectifs :

- Faciliter l'accès à l'information et aux services
- Simplifier les démarches administratives
- Mieux communiquer et améliorer l'image des services publics auprès des citoyens
- Adapter les services sur la base de l'expérience et de la satisfaction des usagers
- Assurer un mécanisme de coordination régionale du rapportage au Gouvernement des services de plaintes

Point de mesure 1.1 : Développer une démarche qualité, stimulant la collégialité, la coopération, l'implication de tous

- **Valeur cible** : Organiser une auto-évaluation centrée sur la gestion par la qualité et les processus avec la rédaction d'un plan d'actions et mesures correctrices. Développer une approche ciblée de certification ou de labellisation sanctionnant les résultats accomplis.
- **Délai** : 2023 et après Bisannuel

Point de mesure 1.2 : Collaborer à la réalisation du Plan Bruxellois pour la simplification administrative 2020-2025 (Easy Way) et à son évaluation, ce plan visant à réduire les charges administratives imposées par l'administration aux citoyens (démarches simplifiées et diminution des coûts)

- **Valeur cible** : Adopter et mettre en œuvre les plans bisannuels de simplification administrative au sein de Bruxelles Environnement
- **Délai** : selon les délais liés aux plans de simplifications administratives internes
- **Valeur cible** : participer activement au monitoring des actions de l'agence de simplification ainsi qu'au reporting au gouvernement (évolution du nombre de formulaires dématérialisés, diminution en % des charges administratives pour les usagers, diminution des délais de traitement des dossiers...)
- **Délai** : selon agenda fixé en comité

Point de mesure 1.3 : Collaborer à la stratégie globale de communication externe, promouvoir l'image de Bruxelles Environnement

- **Valeur cible** : Poursuivre et évaluer annuellement le plan stratégique de communication externe ;
- **Délai** : Annuel

Point de mesure 1.4 : Evaluer la satisfaction des usagers

- **Valeur cible** : Mise en place d'un nouveau système, plus adéquat, d'évaluation de la satisfaction des usagers et d'un plan d'actions à évaluer annuellement ;
- **Délai** : bisannuel

Objectifs transversaux

Objectif transversal « Développement du personnel » : points de mesure complémentaires

Le personnel d'une organisation est sa richesse. Sa diversité et son bien-être sont des éléments essentiels dans la bonne réalisation des missions des administrations et des organismes bruxellois. Afin de permettre un service optimal aux usagers, les administrations et organismes régionaux doivent privilégier l'emploi statutaire et assurer le développement de leur personnel : être un employeur de choix, conserver et valoriser le personnel, développer ses compétences, offrir des perspectives de carrière horizontales et verticales, proposer un cadre de travail épanouissant ou encore, prendre en compte les aspirations professionnelles des différentes générations.

Des instruments dynamiques doivent être mis en place au sein de chaque organisme régional en vue de développer une stratégie de gestion des emplois et des compétences qui garantit la meilleure adéquation des ressources humaines aux besoins de l'organisation pour réaliser les missions et les objectifs qui lui sont assignés et en fonction du cadre budgétaire fixé.

Deux enjeux additionnels sont également essentiels à Bruxelles : la mise à l'emploi des jeunes Bruxellois et la diversité.

Il est également essentiel de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une optique de croissance maîtrisée.

Talent.brussels offrira un appui dans la promotion de la stratégie globale en matière de personnel et organisation. Il s'agit de veiller à l'homogénéité et à la cohérence de cette politique et d'offrir un appui pour coordonner la stratégie de gestion des emplois et des compétences ainsi que le développement du personnel. Il coordonnera également la stratégie de l'égalité des chances et diversité dans la fonction publique.

Objectifs :

- Développer une culture de management humain et éthique
- Améliorer le recrutement du personnel
- Rendre la fonction publique plus attractive et promouvoir l'emploi des Bruxellois
- Aider au développement du personnel et le former, veiller aux conditions du bien-être au travail
- Responsabiliser le personnel
- Développer une politique de communication interne et accompagner le changement
- Favoriser la mobilité professionnelle
- Refléter la diversité bruxelloise (voir objectifs diversité 2016-2020)
- Partager l'expertise en matière de fonction publique

Points de mesure 2.1 : Veiller au développement des compétences du personnel tout en offrant des garanties en matière de bien-être et de protection du travail

- **Valeur cible** : Collaborer à l'élaboration du plan de formation annuel
Délai : Annuel
- **Valeur cible** : Collaborer à la stratégie de Bruxelles Environnement en matière de bien-être, de lutte contre l'absentéisme, de lutte contre le burn-out et d'accompagnement lors de la reprise du travail après une absence.
- **Délai** : Annuel

Points de mesure 2.2 : Décliner les objectifs de Bruxelles Environnement lors d'entretiens individuels avec le personnel

- **Valeur cible** : Réalisation de 100% des entretiens de fonction et d'évaluation
- **Délai** : tous les deux ans

Point de mesure 2.3 : Collaborer à la stratégie globale de communication interne

- **Valeur cible** : Adopter et mettre en œuvre un plan de diversité au sein de Bruxelles-Environnement;
- **Délai** : 2022

Point de mesure 2.5 : Contribuer aux actions du Plan stratégique pour la fonction publique régionale en matière de formation, d'échange d'expertise et de bonnes pratiques

- **Valeur cible à atteindre** : Participer et stimuler la participation de ses collaborateurs au divers réseaux régionaux d'échange d'expertise et de bonnes pratiques et au réseau des formateurs ainsi que dans le cadre de projets communs (ex : plate-formes collaboratives, formations communes, cours en ligne...)
- **Délai** : à convenir dans le cadre du réseau

Objectifs transversaux

Objectif transversal « Mode de fonctionnement efficient et durable » : points de mesure complémentaires

L'efficience des services publics est un défi permanent. Efficacité des résultats, qualité des services et maîtrise des moyens utilisés sont une équation complexe à gérer.

Les enjeux environnementaux, troisième pilier du développement durable, ont émergé de façon spectaculaire ces dernières années et ont produit des politiques spécifiques en matière de gestion des ressources, lesquelles doivent être poursuivies. Le défi environnemental est lui aussi de taille et la fonction publique a un rôle d'exemple à jouer.

Les principaux enjeux liés à ce défi environnemental et de durabilité sont d'une part d'assurer une utilisation durable et efficace des ressources afin de limiter l'impact environnemental des actions de la fonction publique et, d'autre part, d'avoir une utilisation rationnelle et parcimonieuse des ressources matérielles et financières.

En outre, la population et la société civile au sens large attend de plus en plus de transparence concernant l'utilisation des deniers publics et l'impact de l'action publique. La Région entend dès lors assurer une plus grande transparence financière de la fonction publique et mettre en œuvre une politique de suivi et d'évaluation des actions. Ces enjeux d'utilisation rationnelle des ressources publiques se traduisent également par la mise en œuvre de mutualisations de moyens entre organismes.

Dans ses domaines de compétences et selon un principe de subsidiarité, Talent.brussels pourra soutenir et accompagner la création de services et projets communs, y compris avec d'autres entités, sur le territoire de la Région, offrir un soutien en matière de marchés publics, par exemple en promouvant des contrats-cadres, des contrats de groupe et des centrales d'achats.

Objectifs :

- *Développer une culture de management recourant à des méthodes et outils adaptés aux services publics et garantissant un haut niveau d'éthique et d'équité.*
- *Optimiser les processus budgétaires et les processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des plans ou contrats ou de gestion et des plans opérationnels*
- *Mettre en œuvre une politique environnementale ambitieuse*
- *Agir en toute transparence*
- *Partager les services et les compétences*
- *Accompagner la révolution numérique*
- *Participer de manière proactive à la mise en œuvre des politiques transversales (intégration du genre, handiplan, Stratégie 2025, ...) par des mesures concrètes et des méthodes assurant la collégialité entre fonctionnaires dirigeants et leur collaboration aux objectifs communs de l'organisation, ainsi qu'aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement.*

Point de mesure 3.1. : Garantir un haut niveau d'éthique et d'équité

- **Valeur cible** : Diffuser et s'assurer de l'adhésion de tous aux valeurs de Bruxelles-Environnement
- **Délai** : continu

Point de mesure 3.2. : Stimuler la diffusion des procédures écrites

- **Valeur cible** : Elaboration d'un vade-mecum des procédures
- **Délai** : mi-mandat et fin de mandat

Point de mesure 3.3 : Assurer la mise en œuvre des outils de l'OOBCC de manière à contribuer au bon déroulement des opérations du cycle budgétaire et en vue de fournir les données nécessaires pour le monitoring et reporting

- **Valeur cible** : fournir les données nécessaires pour les rapports annuels au Parlement, pour les opérations de monitoring et de reporting
- **Délai** : selon les circulaires ministérielles et décisions du GRBC

Point de mesure 3.4 : Collaborer au développement des réseaux d'experts, de centres de connaissance, de services partagés, de centrales d'achats ou d'accords-cadres et stimuler l'implication des collaborateurs/trices

- **Valeur cible** : projets à proposer dans le cadre d'un groupe de travail à mettre en place par Bruxelles Fonction publique
- **Délai** : à préciser selon accords conclus

Point de mesure 3.5 : Collaborer au développement des outils régionaux/Participer au groupe de travail régional « révolution numérique »

- **Valeur cible** : entre autres, développement d'un outil informatique pour le contrôle de gestion.
- **Délai** : à préciser en fonction des décisions du GRBC