

Objectifs pour le mandat de rang A4 Directeur.rice – Chef de Service

Fonction	Directeur.rice-Chef de Service ayant la tutelle sur les directions suivantes : Direction développement portuaire – Direction technique
Période	01/01/2024-31/12/2028
Autorité, compétente pour l'élaboration des objectifs	Le gouvernement sur proposition du Ministre chargé de la Transition climatique, de l'Environnement, de l'Energie et de la Démocratie participative

Cadre / contexte de l'entité

Le Port de Bruxelles

Organisme d'intérêt public doté de la personnalité juridique, le Port de Bruxelles, créé en 1993, compte quatre groupes d'actionnaires publics dont les parts sont réparties comme suit :

- La Région de Bruxelles-Capitale, qui détient 58,05 % du capital ;
- La Ville de Bruxelles, qui détient 33,40 % du capital ;
- Les 8 communes bruxelloises actionnaires de l'ancienne Société du Canal (Molenbeek-Saint-Jean, Schaerbeek, Saint-Gilles, Anderlecht, Saint-Josse-ten-Noode, Ixelles, Koekelberg, Etterbeek) qui détiennent ensemble 4,88 % du capital ;
- La s.a. Bruxelles-Infrastructures-Finances, filiale de la Société régionale d'investissement de Bruxelles, qui détient 3,67 % du capital.

Les principales missions de Service Public du Port de Bruxelles sont:

- La mission déléguée de service public pour la gestion de la voie d'eau et du trafic 7 jours sur 7.
- La gestion du domaine portuaire dans une optique portuaire, logistique et économique.
- La mission de facilitateur logistique et d'acteur important dans la distribution urbaine.

Le Port de Bruxelles est chargé de la gestion, de l'exploitation et du développement du canal, du port, de l'avant-port, des installations portuaires et leurs dépendances. Le Port de Bruxelles gère 14 km de voie d'eau dans la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui constitue un plan d'eau de 80 hectares, comportant 3 bassins de giration, 3 ponts mobiles, 2 ponts fixes, 2 écluses, 5,8 km utiles de quais dont 3 km de quais maritimes.

Le Port de Bruxelles, ce sont aussi 116 hectares de terrains portuaires (dont 80 hectares de superficies utiles) accueillant près de 200 entreprises, concessionnaires de terrains, bureaux et entrepôts situés en milieu urbain. Les activités portuaires bruxelloises génèrent 8 000 emplois directs et indirects.

Les activités du Port de Bruxelles sont définies dans ses documents fondateurs et de gestion (contrat de gestion 2021-2025) et s'inscrivent dans le contexte plus large des plans et réglementations actuelles en Région de Bruxelles-Capitale, aux niveaux fédéral et européen (inscription du Port dans le Réseau transeuropéen de Transport par voie d'eau).

Le Port comporte 7 directions, en l'occurrence la direction générale (y compris la communication et le contrôle de gestion), la direction technique, la direction « développement portuaire », la direction juridique, la direction financière, la direction des ressources humaines et la capitainerie.

La Direction développement portuaire assure les missions suivantes :

○ La cellule clients & projets assure les missions suivantes :

Point contact client

Prospection clients

Contractualisation avec les entreprises

Développement et suivi de projets transversaux

Gestion administrative des concessions, autorisation et rôle de redevances et rapports synthétiques des concessions.

Développement du cluster portuaire avec la gestion de l'expert en transport et les subsides pour le modal shift. La mise en place et le suivi du plan « chantiers » pour le modal shift des chantiers.

○ La cellule stratégie assure les missions suivantes :

La direction développe une vision et une stratégie pour le port. Elle est chargée notamment de:

Suivre l'exécution du masterplan du port et sa mise à jour.

Proposer et rédiger un memorandum en période électorale, aider à la rédaction du contrat de gestion

Mettre en place une stratégie pour offrir des solutions logistiques et de distribution urbaine durable.

Réaliser une veille immobilière et portuaire, mettre en place une stratégie d'acquisition/vente.

Gérer les études stratégiques du port

Récolter et rapporter les statistiques portuaires.

Mise en place et mise à jour de la grille tarifaire et du règlement tarifaire du Port (concessions)

Mise en place et gestion des projets pour obtenir des financements européens.

La direction technique assure les missions suivantes :

- Maintenance préventive et réalisation du plan d'entretien pluriannuel. Ceci en vue également d'alimenter les discussions sur le contrat de gestion,
- Réparation du domaine lorsque nécessaire ;
- Diminution des risques techniques et réglementaires sur le domaine portuaire en
 - Générant des contrôles et audits réguliers des installations (murs de quai, ouvrages d'art, ...) et en y apportant les suivis techniques nécessaires ;
 - Gérer le « risque incendie » sur le domaine portuaire, et en particulier sur Centre TIR, en menant les projets en cours (Sprinkler, Audit Incendie, etc.) à leur terme ;
 - Mener une politique de stockage intégrée et cohérente, afin d'être en mesure de pouvoir gérer les situations de crise ;
 - Moderniser la gestion et la structure de la garde technique, en la dotant des outils, effectifs et schémas décisionnels nécessaires ;
- Suivi technique de projets, internes ou externes au Port ;
- Développement et modernisation de l'infrastructure portuaire, principalement axé sur le transfert modal et la neutralité carbone et sur les objectifs du Contrat de Gestion ;
- Monitoring et développement de la démarche de neutralité carbone pour le cluster portuaire
- Entretien du canal et de ses ouvrages
- Expertise technique dans les dossiers ne relevant pas immédiatement de la Direction ;
- Gestion et suivi des enveloppes budgétaires dédiés
- Etablissement de reportings budgétaires
- Rédaction, publication, attribution et suivi de CSC dans le respect de la législation
- Rédaction de procédures administratives liées à l'activité de la Direction Technique, et implémentation de celles-ci (coaching, ateliers, ...)
- Gestion et mise en place des plans du domaine
- Gestion, réclamation et refacturation du précompte immobilier
- Aide à la refacturation des charges (eau, gaz, électricité)

- Digitalisation des processus et outils nécessaires à la Direction (mise en place d'un GIS, d'un logiciel de gestion des marchés publics, etc.)
- Exécution du plan pour un environnement durable et le développement de la biodiversité sur le domaine portuaire,
- Suivi des objectifs du Contrat de Gestion liés à la Direction Technique ;

Conformément aux articles 433 et 434 de l'arrêté du GRBC du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale, le Gouvernement a décidé de fixer les objectifs décrits ci-dessous à le/la Directeur.ice-Chef de Service ayant la tutelle sur les directions suivantes : direction développement portuaire et direction technique. Les objectifs transversaux ont été déterminés par le Gouvernement.

Les objectifs stratégiques spécifiques du mandataire et les objectifs transversaux seront déclinés en objectifs opérationnels. Les objectifs opérationnels et les indicateurs seront précisés dans un plan de gestion à remettre dans les 6 mois suivant l'attribution du mandat et seront déclinés dans le plan opérationnel du Port de Bruxelles.

Objectifs stratégiques spécifiques du. de la Directrice – Chef de Service	
Les objectifs stratégiques sont mis en œuvre tenant compte des objectifs transversaux fixés par le Gouvernement en date du 20 juillet 2016	
Objectif stratégique 1	Le/La Directeur.rice-Chef de Service joue un rôle moteur dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux modes de fonctionnement interne (PMO, NWOW, travail hybride ...).
Objectif stratégique 2	Les directions placées sous la responsabilité du/de la Directeur.rice-Chef de Service rendent un service professionnel, innovant et de qualité à leurs clients tant internes qu’externes ainsi qu’aux autres services ou organismes publics et parties prenantes
Objectif stratégique 3	Le/La Directeur.rice-Chef de Service participe, dans les domaines qui sont les siens, au développement de la vision à court, moyen et long terme du Port de Bruxelles ; il l’évalue et l’actualise notamment lors de l’élaboration du contrat de gestion 2026-2030.
Objectif stratégique 4	Le/La Directeur.rice-Chef de Service est responsable de la stratégie développée pour le Port de Bruxelles, et ce dans tous ces domaines d’activités, gestion portuaire, acquisitions, ... Le/La Directeur.rice-Chef de Service est responsable de la stratégie développée pour : ▪ La gestion et la diminution du risque technique et réglementaire au sein du domaine portuaire ; ▪ La réalisation des objectifs techniques tels que repris dans le Contrat de Gestion ; ▪ Le suivi de l’exécution des projets, dans leurs différentes dimensions (délivrable, timing, budget) ; ▪ L’optimisation et la digitalisation des processus.

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.
Objectif transversal 4	Aspect international et responsabilisation en matière d’obligation de transpositions des directives européennes.
Objectif transversal 5	Participation au programme OPTiris

Mission de la fonction de Directeur.rice – Chef de Service

Le/la directeur.rice-chef de service est responsable des unités administratives suivantes:

- La direction développement portuaire
- La direction technique

Il/Elle pilote quotidiennement son service dans le respect des textes règlementaires en vigueur, à savoir principalement, le statut, l'ordonnance organique sur le budget, la comptabilité et le contrôle et ses arrêtés d'exécution.

Il/Elle met en œuvre l'arrêté du 24 octobre 2014 relatif au contrôle de gestion.

Il/Elle veille à une juste affectation des ressources humaines et financières de son service ainsi qu'au développement personnel de ses effectifs.

Objectifs stratégiques

OS n° 1 : Le/La Directeur.rice-Chef de Service joue un rôle moteur dans le cadre du développement des nouveaux modes de fonctionnement interne (PMO, NWOW, travail hybride ...)

En 2020, le Port de Bruxelles a mis sur pied une stratégie RH. Celle-ci se décline en 5 axes : valeurs, responsabilisation, performance, développement, connexion. Un plan d'implémentation spécifique est développé. De nouveaux modes de fonctionnement interne sont développés dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services du Port. Le project management devient la règle dès le 1^{er} janvier 2023. La réorganisation des espaces est également prévue afin de renforcer la transversalité et permettre aux services de se rencontrer dans des lieux de travail adaptés à leurs besoins spécifiques.

Point de mesure 1.1 : Garantir la réussite du « project management »

- **Valeur cible** : Mettre en œuvre les nouvelles modalités pratiques de fonctionnement définies par le PMO et le Comité d'initiatives.
Délai : dès l'entrée en fonction
- **Valeur cible** : Participer activement au comité d'initiatives mensuel
Délai : mensuellement

Point de mesure 1.2 : Mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement internes avec toutes les directions composant le service

- **Valeur cible** : réunions régulières avec les unités administratives concernées – organiser et structurer un modèle de réunions de service, définir les processus de circulation de l'information
Délai : permanent
- **Valeur cible** : s'assurer de l'utilisation optimale des outils de fonctionnement interne (salesforce, teams staff ...) et assumer ses responsabilités dans le cadre des canaux définis afin de garantir la transparence sur les rôles et responsabilités de chacun
Délai : permanent
- **Valeur cible** : Veiller au respect des chartes de « travail hybride » réalisées par les services, les évaluer et les mettre à jour
Délai : tous les 6 mois

Point de mesure 1.3 : Participer de manière responsable au projet NWOW

- **Valeur cible** : Réorganisation spatiale des services de manière optimale
Délai : en fonction de l'avancement des travaux et des budgets disponibles
- **Valeur cible** : organiser l'archivage et la gestion des documents (en collaboration avec le service « contrôle de gestion »)
Délai : fin 2026

OS n° 2 : Les unités administratives placées sous la responsabilité de la Directrice Chef de Service rendent un service professionnel, innovant et de qualité à leurs clients tant internes qu'externes ainsi qu'aux autres services ou organismes publics et parties prenantes

Les unités administratives doivent développer davantage leur « orientation-clients », que ceux-ci soient internes ou externes.

Point de mesure 2.1 : Garantir, pour ses services, la qualité des rapports au conseil d'administration afin de permettre au conseil d'administration de prendre des décisions sur base d'informations complètes et transparentes

- **Valeur cible :** Responsabiliser toute la ligne hiérarchique dépendant du/de la directeur.trice chef de service sur l'importance de la qualité des rapports au Conseil d'administration
Délai : permanent
- **Valeur cible :** Produire dans les délais des rapports complets et sans erreur
Délai : permanent

Point de mesure 2.2 : Mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction des clients internes des unités administratives placées sous la responsabilité u/de la directeur.trice chef de service

- **Valeur cible :** Organiser des enquêtes de satisfaction internes pour les différentes unités administratives du Service et en assurer le suivi
Délai : avoir réalisé au moins une enquête de satisfaction par unité administrative durant la période d'évaluation
- **Valeur cible :** Former le personnel du service à développer une orientation clients
Délai : 2025

Point de mesure 2.3 : Mettre en place un suivi spécifique aux unités administratives du service par rapport aux enquêtes de satisfaction externes, notamment par rapport à l'enquête de satisfaction des usagers

- **Valeur cible :** Impliquer tout le service dans le traitement des enquêtes de satisfaction externe ; proposer des points d'amélioration concertés entre services
Délai : en fonction des enquêtes de satisfaction externe

Point de mesure 2.4 : Optimaliser les textes légaux et contractuels du Port de Bruxelles.

- **Valeur cible:** optimaliser les templates des documents contractuels existants
Délai : fin 2024 puis permanent
- **Valeur cible:** mettre à jour le cas échéant les documents fondateurs du Port (statuts, etc ...)
Délai : permanent

OS n° 3 : Le/La Directeur.rice-Chef de Service participe, dans les domaines qui sont les siens, au développement de la vision à court, moyen et long termes du Port de Bruxelles ; il l'évalue et l'actualise notamment lors de l'élaboration du contrat de gestion 2026-2030.

Le Masterplan 2040 du port traduit la vision à long terme développée par le port.
Le.la directeur.trice chef de service sera chargé.e de la mise en oeuvre de ce Masterplan du Port pour les compétences qui le concernent.

Le contrat de gestion traduit la vision à court terme développée par le port.
L'actuel contrat de gestion viendra à échéance fin 2025, il convient de s'assurer de son exécution et d'entamer toutes les démarches nécessaires afin de pouvoir faire approuver le nouveau contrat de gestion qui tiendra compte du masterplan ainsi que du Plan Canal régional 2014-2025 et du Plan stratégique pour le transport de marchandises en Région de Bruxelles-Capitale good move.

Point de mesure 3.1 : Mise en oeuvre du Masterplan 2040

- **valeur cible** : Démarrer la mise en oeuvre du masterplan au travers des plans d'action du Port et avec l'aide des partenaires du Port.
- **Délai** : Continu.

Point de mesure 3.2 : Mise en oeuvre du contrat de gestion 2021-2025

- **Valeur cible**: Mettre en oeuvre le contrat de gestion au travers des plans d'action du Port et avec l'aide des partenaires du Port.
- **Délai** : Continu.

Point de mesure 3.3 : Préparation du contrat de gestion 2026-2030

- **Valeur cible** : Approbation du contrat de gestion par le conseil d'administration.
- **Délai** : fin 2025.

OS n° 4 : Le/La Directeur.rice-Chef de Service est responsable de la stratégie développée pour le Port de Bruxelles, et ce dans tous ces domaines d'activités, gestion portuaire, acquisitions, ...

Le/La Directeur.rice-Chef de Service développe une vision stratégique en ce qui concerne les activités du Port de Bruxelles. Il accompagne le port et ses entreprises vers la décarbonation et une économie circulaire et durable. Il convient de permettre et d'encourager l'usage de la voie d'eau et le chemin de fer, alternative durable au transport de marchandises par la route en entretenant et développant l'infrastructure portuaire. L'infrastructure portuaire devra également évoluer pour permettre la distribution urbaine verte et la disponibilité d'énergies vertes.

Point de mesure 4.1 : Entretien et développement des infrastructures

- **Valeur cible** : L'infrastructure portuaire doit être entretenue et développée au bénéfice des usagers du port en fonction des priorités du masterplan et du contrat de gestion
Délai : continu
- **Valeur cible** : Favoriser le développement du modal shift dans la zone portuaire en stimulant l'installation et le développement d'entreprises utilisant la voie d'eau ou le chemin de fer
Délai : permanent
- **Valeur cible** : Installer des entreprises actives dans l'économie circulaire ou l'énergie verte
Délai : permanent
- **Valeur cible** : Favoriser l'installation de la distribution urbaine verte en adaptant quand nécessaire, ses infrastructures
Délai : permanent
- **Valeur cible** : maîtriser le risque technique et réglementaire sur le domaine.
Délai : Reporting annuel, identifiant les risques et l'état d'avancement par rapport à la gestion de ceux-ci
- **Valeur cible** : Réalisation des objectifs repris dans le Contrat de Gestion
Délai : Reporting trimestriel basé sur les KPI du Contrat de Gestion (POP)
- **Valeur cible** : Suivi de l'exécution des projets via le reporting du PMO
Délai : permanent
- **Valeur cible** : Optimisation et Digitalisation des processus (GIS, Liaweb, processus marchés publics, ...)
Délai : permanent

Point de mesure 4.2 : Préparation d'un memorandum et mise à jour du masterplan

- **Valeur cible** : Préparation du memorandum pour le port
Délai : mars 2024 et en 2028
- **Valeur cible** : Mise à jour du masterplan
Délai : début 2027

Point de mesure 4.3 : Stratégie et son exécution pour les péniches habitations et événements dans la zone portuaire.

- **Valeur cible:** Remembrement et identification des zones utiles et des spécifications de l'infrastructure et des péniches
Délai : 2024-2025
- **Valeur cible:** Développement de l'infrastructure et attribution des concessions
Délai : 2026-28

Point de mesure 4.4 : Planifier de manière globale les missions à remplir et mettre en place un plan opérationnel spécifique au service

- **Valeur cible :** Participer, pour ce qui concerne le service, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du POP. Suivre les indicateurs existants, en développer de nouveaux, définir des seuils d'alerte et proposer des mesures correctrices
Délai : premier semestre 2024 puis permanent
- **Valeur cible :** Prévoir de manière annuelle un budget de fonctionnement du service et en suivre l'exécution
Délai : premier semestre 2024 puis permanent
- **Valeur cible :** Planifier à court, moyen et long termes les besoins en personnel et en formation du service
Délai : premier semestre 2024 puis permanent

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 et notamment 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 :

- Simplifier les démarches administratives
- Mieux communiquer et améliorer l'image du Port
- Adapter les services sur la base de l'expérience et de la satisfaction des usagers

Point de mesure 5.1 : Collaborer à la réalisation du Plan Bruxellois pour la simplification administrative 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 du Port et contribuer activement aux projets communs développés au sein du Port et par l'agence, en priorité, alimenter le site « ABC » des démarches et le site Open data

Délai : selon les délais liés aux projets communs en comité ou 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 5.2 : Collaborer à la stratégie globale de communication externe, promouvoir l'image du Port de Bruxelles

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

Point de mesure 5.3 : Evaluer la satisfaction des usagers

- **Valeur cible :** Mise à jour du baromètre des usagers et mise en place d'un plan d'actions à évaluer annuellement ;

Délai : bisannuel

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.

Bruxelles Fonction publique 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 régionale.

Objectifs :

- 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
- Refléter la diversité bruxelloise
- Partager l'expertise en matière de fonction publique

Points de mesure 6.1 : 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 du Port 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 6.2 : Décliner les objectifs du Port lors d'entretien individuel avec le personnel

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

Point de mesure 6.3 : Collaborer à la stratégie globale de communication interne

- **Valeur cible** : Adopter et mettre en œuvre les plans bisannuels de diversité au sein du Port, dans la continuité des plans précédents ;
Délai : mi 2024, puis biannuel

Point de mesure 6.4 : Promouvoir la diversité en collaboration avec la commission diversité et le manager diversité

- **Valeur cible** : Poursuivre la mise en œuvre et l'évaluation du plan diversité au sein du Port de Bruxelles
Délai : biannuel

Point de mesure 6.5 : 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

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

L'efficacité 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, Bruxelles Fonction publique 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
- 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 7.1. : Garantir un haut niveau d'éthique et d'équité

- **Valeur cible** : Diffuser et s'assurer de l'adhésion de tous à la charte des valeurs du Port
Délai : 2024 puis permanent

Point de mesure 7.2. : 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 7.3 : 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 7.4 : 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 7.5 : 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

Objectif transversal sur les relations internationales, les affaires européennes et la coopération au développement

Les affaires internationales ont un impact croissant sur la Région de Bruxelles-Capitale.

En effet, la politique internationale, la coopération au développement et la promotion de la Région à l'étranger peuvent avoir un effet levier sur les plans économique et touristique mais également susciter des échanges de bonnes pratiques.

De plus, il découle des affaires européennes des obligations contraignantes mais également des opportunités importantes en matière de subsides, d'aides et de soutien qui impactent directement l'ensemble des institutions régionales.

Aussi, convient-il d'assurer l'appropriation et la coordination stratégique des différents processus en veillant à une meilleure intégration dans les politiques régionales bruxelloises.

Objectifs :

- Contribuer à la défense des intérêts de la RBC en vue de définir une position belge dans le cadre des négociations UE et multilatérales.
- Faciliter la circulation de l'information concernant la législation et les programmes européens.
- Veiller à une transposition complète et correcte des directives européennes dans les délais impartis ainsi qu'à la bonne application du droit européen conformément à la Circulaire sur les procédures de transposition des directives, d'infraction et de recours devant la Cour de justice adoptée par le Gouvernement le 27 mai 2021.
- Appuyer BI dans le cadre de la ratification des traités, et ce dans les délais impartis.

- En collaboration avec le pôle d'expertise de BI, sensibiliser les administrations et OIP aux opportunités générées par l'UE (projets, subsides, instruments financiers, etc.).
- Contribuer au suivi des grands dossiers, plans et exercices de rapportage européens et internationaux et communiquer en toute transparence (ex. Semestre européen, plans de relance, Brexit, accords commerciaux, notamment).
- Contribuer à la cohérence des politiques pour le développement durable en matière de coopération au développement.
- Contribuer à la politique internationale, tant bilatérale que multilatérale, et au rayonnement international de la RBC.
- Contribuer à la cohérence du protocole et à la cohérence dans la gestion des voyages de service entre les services régionaux bruxellois.

Point de mesure 8.1. : Désigner au moins un correspondant UE et Relations internationales par administration et pararégional afin de diffuser l'information et servir de relais avec la Délégation et la Direction des Relations extérieures

- **Valeur cible** : Assurer la communication et la transmission de l'information au sein du service public/de l'institution pararégionale.

Délai : Toute l'année - En fonction des opportunités et des obligations de rapportage.

- **Valeur cible** : Participer aux réunions de coordination RBC – UE tant générales qu'ad hoc/thématiques (ex. Semestre européen).

Délai : 2 fois par an pour les réunions générales et en fonction des besoins pour les réunions ad hoc/thématiques.

- **Valeur cible** : Sensibiliser sa propre administration aux opportunités (projets, financements, échanges, etc.).

Délai : Toute l'année - En fonction des opportunités

Point de mesure 8.2. : Contribuer activement à la défense des intérêts bruxellois et à la préparation des positions belges dans le cadre des négociations européennes (réglementation, communication, conclusions, etc.) et internationales mais également des papiers rédigés conjointement avec d'autres régions et avec des réseaux.

- **Valeur cible** : Assister BI lors de la publication de documents nécessitant une position RBC (en fournissant des conseils et analyses, en complétant ou en faisant des modifications au besoin dans les textes respectifs).

Délai : En fonction du calendrier européen et international.

Point de mesure 8.3 : Servir de relais proactif dans le cadre de la transposition des directives dans les délais impartis.

- **Valeur cible** : Veiller au respect du calendrier de transposition établi (calendrier acté par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale tous les deux mois), assurer le suivi et travailler en étroite collaboration avec l'attaché BI en charge de la coordination de la transposition des directives afin d'évaluer et anticiper les éventuels retards, difficultés et points d'achoppement y compris la communication de l'état d'avancement régulier des processus de transposition et des documents à notifier à la Commission.

Délai : Dès que l'information est disponible et au minimum pour le 15 de chaque mois.

- **Valeur cible** : Communiquer toute information utile concernant les procédures d'infraction et élaborer

des réponses détaillées et motivées pour répondre aux griefs de la Commission.

Délai : Suivant le calendrier établi dans la procédure d'infraction.

- **Valeur cible :** Communiquer toute information utile concernant les procédures devant la Cour et participer à l'élaboration des documents déposés par la Belgique devant la Cour de Justice.

Délai : Suivant le calendrier établi dans la procédure devant la Cour.

Point de mesure 8.4. : Servir de relais proactif dans le cadre de la ratification des traités.

- **Valeur cible :** Assurer le suivi et travailler en étroite collaboration avec l'attaché BI en charge de la ratification des traités afin d'évaluer et anticiper les éventuels retards, difficultés et points d'achoppement.

Délai : En fonction des délais de ratification.

Point de mesure 8.5. : Contribuer à la cohérence des politiques pour le développement durable en matière de coopération au développement.

- **Valeur cible :** Participer aux réunions du Comité régional bruxellois de coopération au développement (CRBCAD) et communiquer les informations relatives aux initiatives en matière de coopération au développement mises en œuvre ou financées au sein de son service régional.

Délai : Au minimum 2 fois par an.

Point de mesure 8.6. : Contribuer à la politique internationale, tant bilatérale que multilatérale, et au rayonnement international de la RBC.

- **Valeur cible :** Participer aux réunions des correspondants internationaux en vue d'informer et échanger sur les besoins d'échanges de bonnes pratiques ou les offres de savoir-faire sur une thématique particulière au niveau international et, communiquer toute information susceptible de participer au rayonnement international de la RBC.

Délai : 2 fois par an pour les réunions générales et en fonction des besoins et opportunités.

Point de mesure 8.7. : Contribuer au système d'échange d'informations entre services régionaux bruxellois en matière de protocole et de voyages de services.

- **Valeur cible :** À travers un SPOC pour Brussels International et une base de données ou plateforme informatique, transmettre les informations concernant l'accueil de délégations étrangères, l'envoi de missions à l'étranger et la participation à des événements internationaux.

Délai : Avant et après chaque accueil de délégation, envoi de missions à l'étranger ou participation à un événement international.

Objectif transversal concernant la participation de tous les mandataires au projet OPTIRIS

L'objectif du programme OPTIris, approuvé par le Gouvernement, est de renforcer la gouvernance, l'efficacité et l'efficacité de l'appareil d'Etat de la Région de Bruxelles-Capitale. Le présent objectif a pour but d'assurer la contribution des mandataires à réaliser celui-ci.

Le mandataire organise les projets pour les thématiques dont il/elle est responsable dans le cadre du programme régional OPTIris, piloté par Bruxelles Synergie. Il/elle identifie les objectifs opérationnels pour ces thématiques et les traduit en plans de projet concrets avec une ligne de temps bien définie, des jalons et les moyens y afférents. Le mandataire libère les moyens nécessaires afin de réaliser les actions. Le mandataire motive les collaborateurs à participer dans les projets.

Délai: fin mandat

KPI 1 : Nombre de propositions de projets d'optimisation soumis au Gouvernement, qualité des propositions (SMART) et hauteur des économies réalisées

KPI 2: % d'actions réalisés à temps

KPI 3: % satisfaction des représentants du Gouvernement au sein de la cellule de conformité et du comité de pilotage