



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

# Bruxelles Logement

## Plan de gestion

Mandat Rang A5  
Directeur général

Arlette VERKRUYSEN

Mandat de 5 ans – 01/04/2017 → 31/03/2022



# Table des matières

---

Table des matières .....	1
1. Introduction.....	3
2. L'administration Bruxelles Logement.....	5
2.1 Compétences.....	5
2.2 Composition de l'administration Bruxelles Logement.....	5
2.3 Moyens légaux.....	5
2.4 Moyens d'information.....	5
3. Vision de Bruxelles Logement.....	7
4. Mission du directeur général .....	9
5. Objectifs stratégiques et spécifiques (OS) constatés.....	11
OS 1 Développer et mettre en œuvre de manière proactive des nouvelles initiatives politiques ou administratives .....	11
OS 2 Assurer une administration de qualité et performante .....	13
OS 3 Etre une administration attrayante qui vise à s'auto-développer .....	15
OS 4 Coordonner les acteurs régionaux et communaux en matière de logement .....	16
OS 5 Etre le centre de documentation, d'avis, de connaissances et de données en matière de logement.....	18
OS 6 Contribuer au positionnement de la RBC au niveau national, européen et international.....	19
6. Objectifs transversaux (OT) .....	21
OT 1 Qualité des services adressés aux utilisateurs.....	21
OT 2 Développement du personnel.....	22
OT 3 Un fonctionnement efficient et durable.....	24
7. Synthèse.....	27



# 1. Introduction

---

Rénovation, amélioration, adaptation et innovation, des mots clé qui aujourd'hui confèrent un caractère branché au 'changement organisationnel' et à la 'gestion du changement'.

En raison de la globalisation, des innovations technologiques et de l'accès plus rapide à l'information, le monde autour de nous est en constante mutation. De plus en plus d'informations sont disponibles, alors que nous en savons de moins en moins.

C'est pour cette raison que le service public d'aujourd'hui doit faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité. Cela signifie que vous êtes plutôt libre d'imaginer comment vous devez faire les choses. Adaptabilité signifie aussi faire les choses autrement ou ne plus les faire.

En tant qu'organisation, nous sommes adaptables si les gens sont adaptables. Il s'agit d'une culture où les gens engendrent eux-mêmes le changement. Le changement n'est possible que si vous remettez continuellement en question ce que vous faites et comment vous le faites. Chacun doit pouvoir poser ses questions et chacun doit pouvoir s'atteler à ces changements. En outre, il est essentiel de traduire ce changement en quelque chose de valeur pour le groupe et les collaborateurs et de laisser les personnes dessiner elles-mêmes le changement.

L'administration 'Bruxelles Logement' est créée par les agents. Et pour que l'ensemble des membres du personnel aillent dans la même direction, il est nécessaire qu'elles puissent se reconnaître dans cette direction mais aussi s'y retrouver.

Il s'agit donc de créer un sentiment d'appartenance au groupe et de veiller à ce que chacun veuille faire partie d'un ensemble plus vaste. Mais il s'agit également d'un progrès en tant qu'individu et pas uniquement en tant que travailleur !

En tant que fonctionnaire dirigeant, il est important de transformer l'ambition dans une histoire qui plaise aux individus, une histoire qui relie les individus et en laquelle ils croient.

Aujourd'hui, 'Bruxelles Logement' choisit l'histoire qui donne sens 'au groupe et à l'individu'.

Bien entendu, nous abordons la politique d'une manière saine, partant de notre vision et de nos valeurs pour aboutir à ce que nous allons faire, à notre ambition, à ce que nous devons piloter.

Au cours de ces derniers mois, nous avons réfléchi ensemble pour savoir comment nous pouvions nous organiser autrement, comment nous pouvons procéder à la réalisation de ce changement culturel.

Je peux vous assurer que les collaborateurs sont prêts à changer lorsqu'il est clair que ce changement est positif pour eux, lorsqu'ils peuvent apporter leur pierre à l'édifice et lorsqu'on est à l'écoute de leurs idées.

Par conséquent, je peux vous garantir qu'en tant qu'équipe solide et unique, nous mettrons tout en œuvre pour réaliser ce plan ambitieux.

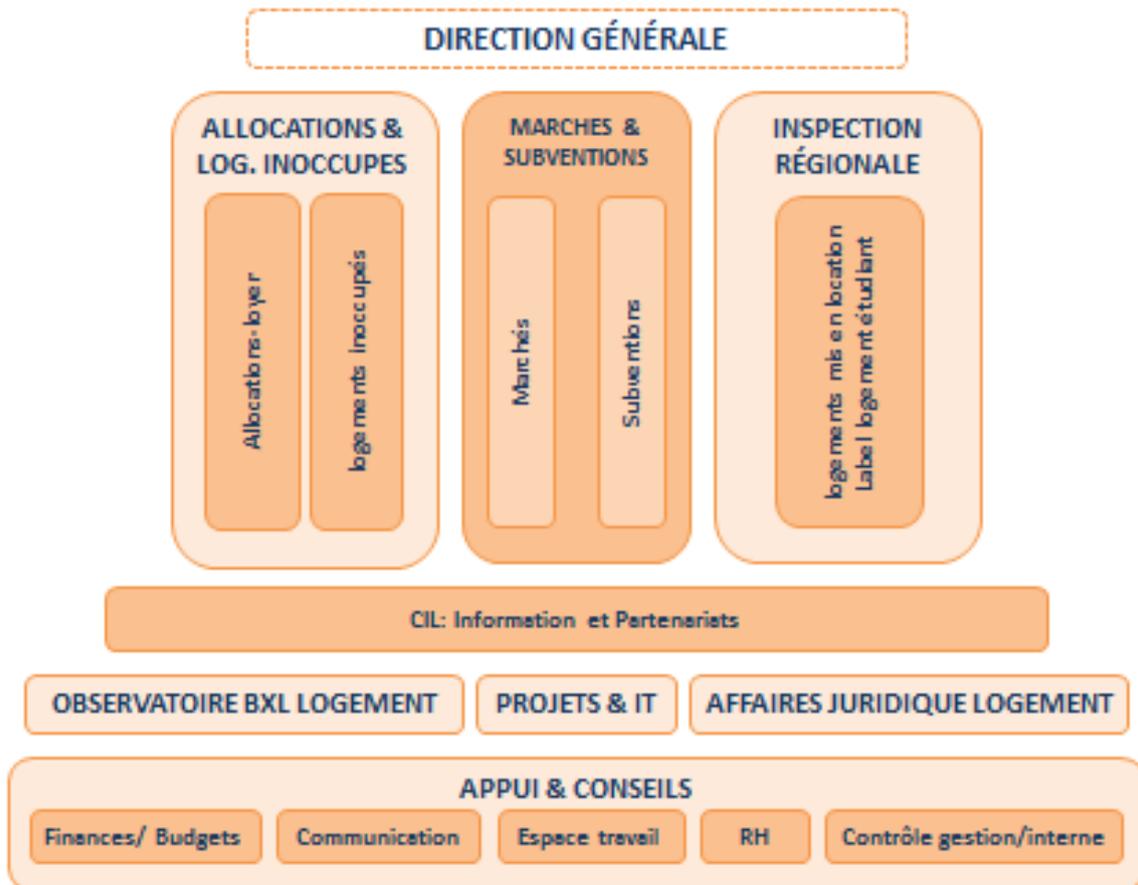


## 2. L'administration Bruxelles Logement

### 2.1 Compétences

Améliorer le cadre de vie des Bruxellois en octroyant des subsides et suivant les normes du code du logement en matière de sécurité, santé et équipements.

### 2.2 Composition de l'administration Bruxelles Logement



### 2.3 Moyens légaux

Le Code du Logement réglemente l'accessibilité et la qualité de l'habitat. Plusieurs arrêtés régissent l'octroi des primes au logement.

### 2.4 Moyens d'information

Accueil Bruxelles Logement  
Les midis de Bruxelles Logement  
Le site Logement.Brussels  
servicepublic.brussels



### 3. Vision de Bruxelles Logement

---

La ligne hiérarchique de Bruxelles Logement a formulé la vision suivante :

***"Bruxelles Logement se veut être le levier d'une politique du logement pérenne et évolutive avec tous les acteurs concernés"***

*et concrétise ces objectifs au travers des missions suivantes :*

#### **I. Rendre le logement plus accessible**

*Lutte contre les logements inoccupés*

*Simplification de la procédure pour l'obtention des allocations au loyer pour les différents groupes cibles*

*Modification et optimisation de la législation en matière de location*

*Développement des logements de transit, logements d'urgence et du Housing First*

*Développement de la "Maison du logement"*

#### **II. Améliorer la qualité de l'habitat**

*Lutte contre les logements insalubres*

*Label "Logement étudiant de qualité"*

#### **III. Soutenir les partenaires**

*Subventionnement des Agences immobilières sociales*

*Collaboration accrue avec la Société du Logement de la Région bruxelloise (SLRB)*

*Formation en vue d'un soutien efficient et cohérent des besoins de logements*



## 4. Mission du directeur général

---

Le directeur général dirige l'administration en vue de :

- fournir une contribution pertinente, efficiente et cohérente à la préparation des politiques
- assurer une mise en œuvre loyale et correcte des politiques décidées par le Gouvernement
- assurer un service de qualité aux citoyens, aux autres partenaires et au Gouvernement.

Le futur statut du SPRB, approuvé en première lecture le 1er décembre 2016, trace les contours de leur mission de la manière suivante :

- Traite les matières propres à leur administration directement avec le(s) ministre(s) fonctionnellement compétent(s)
- Dirige, organise et coordonne les services de son administration
- Exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel de son administration et veille au respect de la discipline et de la hiérarchie
- Dirige et coordonne l'établissement du budget de son administration et veille à sa mise en œuvre, assisté par le correspondant budgétaire.

Le futur statut prévoit également que le Conseil de Direction rédige un rapport annuel à l'adresse du Gouvernement, qui porte sur les progrès réalisés en ce qui concerne les missions stratégiques du SPRB.



## 5. Objectifs stratégiques et spécifiques (OS) constatés

---

### **OS 1 Développer et mettre en œuvre de manière proactive des nouvelles initiatives politiques ou administratives**

#### **Point de mesure 1:** Développement de l'administration Bruxelles Logement

- Valeur-cible : *accompagner le changement structurel*
- Délai : *Fin 2018*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Garantir et optimiser la continuité du service en matière de logement après la scission de BDU*
    - *Organigramme adapté (2017)*
    - *Organisation spatiale adaptée de Bruxelles Logement (2018)*
    - *Développement de la Maison du logement*

#### **Point de mesure 2 :** Mise en œuvre de l'objectif "Mise sur pied d'une allocation loyer généralisée"

- Valeur-cible : *développement et opérationnalisation de l'organisation administrative*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Soutien aux travaux de préparation de la politique*
    - *Analyse des modalités de mise en œuvre des propositions*
    - *Analyse des résultats probables des propositions*
    - *Recherche d'harmonisation*
  - *Optimisation et simplification du traitement des dossiers*
  - *Amélioration du suivi du dossier par le demandeur*
  - *Garantie de la communication et de la formation*

#### **Point de mesure 3 :** Renforcer la lutte contre les logements inoccupés et insalubres

- Valeur-cible : *mesures complémentaires en matière de logements inoccupés et plus particulièrement de logements au-dessus de commerces*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Mise à jour d'une plateforme numérique pour la consultation des données cadastrales actuelles*
  - *Développement de tableaux de bord*
  - *Equipe coaching*

**Point de mesure 4 :** Mise en place d'un 'Label étudiants'

- Valeur-cible : *développement et opérationnalisation de l'organisation administrative*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Réalisation d'une application pour un suivi adéquat des demandes*

**Point de mesure 5:** Régionalisation de la loi sur les baux à loyer de résidence principale

- Valeur-cible : *développement et opérationnalisation de l'organisation administrative*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Analyse et suivi de l'évolution dans les autres régions*
  - o *Soutien aux travaux de préparation de la politique*
  - o *Mise en œuvre des décisions gouvernementales*

**Point de mesure 6:** Développer le soutien au relogement (logements de transit, d'urgence ou de type "housing first")

- Valeur-cible : *développement et opérationnalisation de l'organisation administrative*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Participation aux projets Housing interrégionaux, européens et internationaux*
  - o *Suivi de la législation y afférente*

**Point de mesure 7:** Mener une politique environnementale ambitieuse en vue de rendre l'administration neutre en CO2

- Valeur-cible : *mise en œuvre proactive des objectifs CO2 du SPRB*
- Délai : *2021*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Stimuler davantage les transports publics ou le vélo pour les déplacements domicile-lieu de travail*
  - o *Utiliser prioritairement les transports publics ou le vélo pour les déplacements professionnels*
  - o *Prendre des mesures pour la limitation de la consommation énergétique au sein de l'administration*
  - o *Etendre les facilités en matière de collecte sélective des déchets*
  - o *Etendre l'usage des instruments pour rendre l'administration le plus possible paperless*

## OS 2 Assurer une administration de qualité et performante

**Point de mesure 1 :** Les objectifs stratégiques de l'administration trouvent leur incidence dans les unités opérationnelles - création du plan opérationnel pour l'administration

- Valeur-cible : *définition claire des tâches des unités administratives*
- Délai : *annuellement en février*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Rédaction et évaluation annuelle du plan opérationnel*
  - *Impliquer activement les collaborateurs lors de l'élaboration des plans opérationnels*
  - *Accessibilité généralisée des plans opérationnels*
  - *Suivi adéquat des plans opérationnels*
  - *Séminaire annuel pour l'analyse et le pilotage du plan stratégique*
  - *Explication de la vision et du plan stratégiques à l'ensemble du personnel*

**Point de mesure 2 :** Optimiser les processus budgétaires et les processus de planification, tout comme la mise en œuvre et l'évaluation du plan de gestion et des plans opérationnels

- Valeur-cible : *réalisation du contrôle de gestion*
- Délai : *annuel*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Mise à jour numérique continue des moyens disponibles*
  - *Aperçu mensuel de toutes les recettes-dépenses*
  - *Concertation mensuelle en matière de suivi du screening permanent*
  - *Évaluation semestrielle des plans opérationnels*

**Point de mesure 3 :** Mise en œuvre de la gestion proactive des connaissances

- Valeur-cible : *mise à jour des procédures et processus écrits, documentation des produits*
- Délai : *2021*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Développement d'un organigramme axé sur les connaissances*
  - *Utiliser le site internet [logement.brussels](http://logement.brussels) en tant que source principal d'information actualisée*
  - *Attribution d'un maximum des tâches du plan opérationnel à un ou plusieurs agents*
  - *Poursuite du développement du contrôle interne*

**Point de mesure 4 :** Elaboration mémorandum, note d'orientation et lettre d'orientation

- Valeur-cible : *soutenir la mise en œuvre de la politique du Gouvernement - mise en œuvre du contrôle de gestion*
- Délai :
  - *mémorandum - fin de la législature*
  - *note d'orientation - début de la législature*
  - *lettre d'orientation - annuel*

**Point de mesure 5 :** Mener des actions pour une culture managériale plus forte basée sur les prestations et la culture de suivi

- Valeur-cible 1 : *organigramme axé sur la transversalité et la connectivité*
- Délai : 31/12/2017
  
- Valeur-cible 2 : *culture managériale du "ownership et empowerment"*
- Délai : *mi-2020*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Mise en place et développement d'un changement de culture*

**Point de mesure 6 :** E-gouvernement - informatiser les processus internes et externes

- Valeur-cible : *améliorer le délai de traitement, réduire la marge d'erreur*
- Délai : *fin 2019*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Réalisation de tableaux de bord intelligents*
  - o *Réalisation d'un projet pour les demandes en ligne*
  - o *Réalisation d'un projet pour le suivi des dossiers en ligne*

**Point de mesure 7 :** Mise en œuvre du Plan bruxellois pour la simplification administrative

- Valeur-cible : *optimiser les services numériques*
- Délai : 2021
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Audit interne allocations au loyer et de relogement*
  - o *Généralisation de l'utilisation de la Banque-carrefour*
  - o *Collaboration au projet plan par étapes*

**Point de mesure 8 :** Mise en œuvre du plan de politique régionale pour la diversité et des indicateurs diversité

- Valeur-cible : *maintien et promotion d'une culture organisationnelle tolérante*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Poursuivre sans préjudice la culture de la diversité présente au sein de Bruxelles Logement et le fonctionnement complet*

**Point de mesure 9 :** Le partage actif d'expertise au niveau de la fonction publique

- Valeur-cible : *développement de boîtes à outils et leçons tirées*
- Délai : *permanent - mesure annuelle*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *évaluation tous les 6 mois*

**Point de mesure 10 :** Traitement efficient des recours administratifs

- Valeur-cible : *Traitement dans les délais de 100% des recours*
- Délai : *fin 2019*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Evaluation et pilotage par rapport à des recours spécifiques*

**OS 3 Etre une administration attrayante qui vise à s'auto-développer**

**Point de mesure 1 :** Une culture d'évaluation motivante - des membres du personnel satisfaits et motivés

- Valeur-cible : *augmenter la satisfaction, réduire l'absentéisme de courte durée, réduire le nombre de départs volontaires*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Développer une 'évaluation bottom-up' des dirigeants*
  - o *Porter une attention spécifique à la gestion des connaissances pendant les entretiens d'évaluation et de fonction*
  - o *Organiser une concertation structurée sur les besoins en personnel*
  - o *Reconnaître les missions bien exécutées*
  - o *Souligner la culture de motivation auprès des responsables*
  - o *Gérer la charge de travail de manière proportionnelle en fonction des moyens et du personnel disponibles*
  - o *Réorienter le personnel*
  - o *Environnement de travail adapté*
  - o *Piloter l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs*

**Point de mesure 2 :** Développement actif des compétences, attitudes et connaissances en ce qui concerne les activités de l'administration

- Valeur-cible : *Promouvoir l'échange et le développement des compétences professionnelles des membres du personnel au sein de Bruxelles Logement*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Séminaire du personnel annuel*
  - o *Cadastre des formations par travailleur*
  - o *Développement d'un organigramme des connaissances*
  - o *Réunion de staff hebdomadaire*
  - o *Implication de tous les collaborateurs dans l'établissement et l'évaluation des plans opérationnels*
  - o *Organisation de réunions de travail avec ordre du jour et intégration de moments de concertation*
  - o *Formation ponctuelle pour le personnel*
  - o *Démarrage du centre de documentation Logement*

**Point de mesure 3 :** Perpétuer la politique relative à la stratégie de communication interne et l'adapter à la nouvelle structure

- Valeur-cible 1: *Révision du plan de communication en fonction de la structure de l'administration Bruxelles Logement*
- Délai : 2018
- Valeur-cible 2 : *rédiger un plan de communication*
- Délai : *annuel*

**Point de mesure 4 :** Facilitation maximale des horaires de travail flexibles en vue d'un équilibre "travail-vie privée" optimal

- Valeur-cible : *Pousser à son maximum le travail flexible comme modalité de travail*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Stimuler le télétravail*

**Point de mesure 5 :** Responsabilisation des membres du personnel et promouvoir le "ownership"

- Valeur-cible : *Souligner l'"autonomie" dans la description de fonction de chacun des membres du personnel*
- Délai : *31 décembre 2018*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Simplification et augmentation de l'accessibilité des dirigeants*
  - o *Stimulation de propositions de projet spontanées et mise en œuvre par les agents*
  - o *Accompagnement personnalisé des nouveaux agents*
  - o *Généralisation de l'information en matière de gestion des connaissances*

#### **OS 4 Coordonner les acteurs régionaux et communaux en matière de logement**

**Point de mesure 1 :** Conseil consultatif du Logement

- Valeur-cible : *poursuivre le développement de la coordination avec les acteurs concernés*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Augmentation de l'accessibilité des données au profit des membres du conseil consultatif*
  - o *Observation du secteur*
  - o *Plans et programmations du secteur*
  - o *Développement de projets qui posent la structure à l'échelle régionale*
  - o *Suivi et évaluation de la politique publique en matière de logement*

**Point de mesure 2 :** Groupe de travail avec la Société du Logement de la Région bruxelloise

- Valeur-cible 1: *contrôle et octroi efficaces des subsides*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Suivi des accords conclus*
- Valeur-cible 2: *Approfondir et développer l'échange et la collaboration*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Mise en place d'une collaboration pour l'organisation des midis du Logement*
  - *Mise en place d'un groupe de travail concernant la réalisation de la Maison du Logement*
  - *Optimisation et coordination de la production d'avis*
  - *Augmentation de la simplification administrative entre Bruxelles Logement et la SLRB*
  - *Collaboration accrue en matière d'information locale*

**Point de mesure 3 :** Développement d'une structure de concertation coordonnée avec Bruxelles Urbanisme et Patrimoine

- Valeur-cible : *pérenniser l'ancienne collaboration au profit de la politique du logement*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Mise en place d'une concertation et évaluation régulières (semestrielles)*

**Point de mesure 4 :** Développement de la collaboration avec le Bureau bruxellois de la Planification

- Valeur-cible : *analyse commune et développement d'une politique du logement méthodique*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Mise en place d'une concertation et évaluation régulières (semestrielles)*

**Point de mesure 5 :** Organisation et suivi des collaborations communales

- Valeur-cible : *optimisation ciblée de la collaboration*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Organisation d'une formation permanente*
  - *Identification claire des tâches des Associations d'Insertion par le Logement (AIPL)*
  - *Identifier avec l'AIPL les zones où les facilités d'appui font défaut*
  - *Optimisation de l'information*
  - *Appui aux nouvelles initiatives locales*

**Point de mesure 6 :** Fournir de manière orientée client les données souhaitées aux partenaires internes et externes

- Valeur-cible : mise à jour à 100% des bases de données
- Délai : permanent
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Simplification et optimisation de la demande de subventionnement annuelle des Agences immobilières sociales (AIS)
  - o Analyse périodique des données existantes
  - o Création de tableaux de bord pour les tâches récurrentes

## **OS 5 Etre le centre de documentation, d'avis, de connaissances et de données en matière de logement**

**Point de mesure 1 :** Poursuivre l'élaboration et le développement du site internet en matière de Logement en collaboration avec les principaux autres acteurs publics

- Valeur-cible : Actualisation permanente de la connaissance et de l'expertise sur le logement au profit des clients internes et externes
- Délai : permanent
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Création et développement de l'Observatoire bruxellois du Logement
  - o Collaboration optimale avec le catalogue des démarches - Easy Brussels
  - o Approfondissement de la collaboration avec la SLRB en ce qui concerne la formation et l'information
  - o Etablissement du cadastre des logements publics par typologie et par commune en collaboration avec la SLRB
  - o Modification de la technologie web existante en fonction des possibilités actuelles

**Point de mesure 2 :** Démarrage de la bibliothèque juridique virtuelle en matière de logement

- Valeur-cible : mise à disposition de la bibliothèque de Bruxelles Logement
- Délai : 2019
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Développement d'une équipe de projet
  - o Transfert de connaissances de la Bibliothèque juridique urbanistique
  - o Analyse des besoins spécifiques pour Bruxelles Logement

**Point de mesure 3 :** Informer, sensibiliser et accompagner les utilisateurs en ce qui concerne leurs droits et devoirs par rapport aux matières gérées

- Valeur-cible : Publication (internet) et diffusion de brochures, articles et ouvrages de référence
- Délai : 2019
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Evaluation semestrielle des constats significatifs en vue d'une meilleure exécution

**Point de mesure 4 :** Restructuration globale des fonctions des guichets

- Valeur-cible : *Faciliter l'accès à l'information et aux services*
- Délai : 2019
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Suivi statistique étendu de l'usage des guichets*
  - o *Repenser et optimiser les guichets dans un espace adapté*
  - o *Création d'un outil de suivi simple pour les fonctions de guichet*

**Point de mesure 5 :** Soutenir le ministre du Logement dans sa politique

- Valeur-cible : *Fournir en temps utile des informations correctes et des propositions à la demande du ministre du Logement*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Formulation de propositions d'enquête en matière de logements intergénérationnels*
  - o *Traitement prioritaire des notes de cabinet, questions et interpellations parlementaires*
  - o *Contrôle juridique permanent des dossiers soumis au directeur général*
  - o *Suivi particulier des projets stratégiques*

**Point de mesure 6 :** Opérationnalisation et mise à disposition de la cartographie

- Valeur-cible : *Représentation cartographique des données traitées*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Développement d'une collaboration avec BRUGIS*

**OS 6 Contribuer au positionnement de la RBC au niveau national, européen et international**

**Point de mesure 1 :** Organisation active et participation de l'administration aux rencontres régionales, nationales et internationales

- Valeur-cible : *Organisation des "Midis du Logement"*
- Délai : *permanent*

**Point de mesure 2 :** Echange interrégional, national et international de bonnes pratiques

- Valeur-cible : *Exploration et transposition de bonnes pratiques externes au sein de Bruxelles Logement*
- Délai : *permanent*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Participation aux programmes européens et initiatives internationales*



## 6. Objectifs transversaux (OT)

---

### **OT 1 Qualité des services adressés aux utilisateurs**

*L'introduction d'une approche qualitative joue un rôle central dans la modernisation des services publics.*

*L'usager final (citoyens, entreprises, administrations et société civile) doit à tout moment être au centre de l'attention dans ses interactions avec le service public.*

*Le service public doit engager l'ensemble des managers, tous niveaux confondus, et impliquer à la fois le personnel, les utilisateurs et les autres parties prenantes pour mettre sur pied une amélioration continue des processus et des résultats.*

*La qualité des services est donc une volonté permanente, stimulée au moyen de différents objectifs et démontrée au moyen de la mesure des résultats et de la satisfaction des utilisateurs.*

*Le futur SPRB - Bruxelles Fonction publique soutiendra la politique régionale en matière de qualité des services et de gestion des plaintes.*

**Point de mesure 1 :** Développement d'une culture organisationnelle et administrative basée sur une approche qualitative, qui enseigne la collégialité, la collaboration, l'engagement de tous.

- Valeur-cible : Rédaction, suivi et diffusion des notes et lettres d'orientation et des plans opérationnels ainsi qu'évaluation en ce qui concerne leurs compétences
- Délai : annuel (suivant les instructions ministérielles)
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs
- Valeur-cible : rédaction d'une auto-évaluation du type CAF axée sur la gestion de la qualité et les processus, conjuguée à l'élaboration d'un plan d'action comportant des mesures de recommandes. Développement d'une approche de certification ou de labellisation ciblée en vue de ratifier les résultats atteints
- Délai : biennal
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs
- Valeur-cible : développement de tableaux de bord pour les différentes compétences spécifiques de soutien et d'accompagnement, avec des indicateurs de résultats et de prestations
- Délai : 2017 et ensuite annuel
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs
- Valeur-cible : rédaction du rapport intégré du Conseil de Direction concernant la participation à la réalisation des objectifs transversaux définis par le Gouvernement et du plan stratégique pour le service public régional
- Délai : annuel et au plus tard le 28 février à partir de 2018
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs

**Point de mesure 2 :** Participation à la réalisation du Plan bruxellois pour la simplification administrative 2015-2020 et à son évaluation. Ce plan vise la réduction des charges administratives imposées par l'administration aux citoyens (démarches simplifiées et réduction des coûts)

- Valeur-cible : *participation active au comité de pilotage et au monitoring des actions de l'Agence pour la simplification, tout comme au rapportage au Gouvernement (évolution du nombre de formulaires numériques, réduction en % des charges administratives pour les utilisateurs, réduction des délais de traitement des dossiers ...)*
- Délai : *selon l'agenda fixé en comité*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*
- Valeur-cible : *développement de projets et contribution active aux projets communs développés par l'Agence. Priorité : prévoir le site internet "ABC" des démarches et le site internet 'Open-data'*
- Délai : *en fonction des délais liés aux projets communs du comité ou aux projets développés au sein du Service public régional de Bruxelles (SPRB)*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 3 :** Développement d'une stratégie globale de communication interne et externe en vue de favoriser l'image du SPRB

- Valeur-cible : *rédaction, pour le SPRB, d'un rapport d'activités original, accessible, attrayant et mettant l'accent sur notre contribution à la société*
- Délai : *annuel*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*
- Valeur-cible : *inciter les collaborateurs à devenir les ambassadeurs du SPRB et de la RBC*
- Délai : *2019*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

## **OT 2 Développement du personnel**

*Le personnel constitue la richesse d'une organisation. Sa diversité et son bien-être sont des éléments essentiels à la bonne mise en œuvre des missions des administrations et des institutions bruxelloises. Pour offrir un service optimal aux utilisateurs, les administrations et institutions régionales doivent donner la priorité à l'emploi statutaire et assurer le développement de leur personnel: être un employeur exemplaire, garder et valoriser son personnel, développer les compétences de son personnel, offrir des possibilités de carrière horizontale et verticale, proposer un cadre de travail épanouissant, et prendre en compte les ambitions professionnelles des différentes générations.*

*Il convient d'introduire des outils dynamiques au sein de chaque institution régionale afin de pouvoir développer une stratégie de gestion des emplois et compétences qui garantit la meilleure concordance possible entre les moyens humains et les besoins de l'organisation. Ainsi, l'organisation peut réaliser les missions et objectifs qui lui ont été attribués. Tout ceci s'inscrit dans le cadre budgétaire.*

*Il existe deux autres défis cruciaux à Bruxelles: l'emploi des jeunes Bruxellois et la diversité.*

*Il est d'ailleurs essentiel de développer une gestion proactive des emplois et compétences dans une optique de croissance maîtrisée.*

*Le SPRB futur - Bruxelles Fonction publique offrira son appui dans le cadre de 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 la coordination de la stratégie de gestion des emplois et compétences et pour le développement du personnel. Le SPRB - Bruxelles Fonction publique coordonnera également la stratégie en matière d'égalité des chances à la Fonction publique régionale.*

**Point de mesure 1 :** Développement d'une culture organisationnelle qui stimule une atmosphère de travail agréable en offrant des garanties en matière de bien-être et de protection du travail

- Valeur-cible : *appliquer la stratégie du SPRB au niveau du bien-être, de la lutte contre l'absentéisme et le burn-out, et de l'accompagnement en cas de reprise du travail après une absence*

- Délai : *annuel*

- Directives et objectifs intermédiaires :

○ *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

- Valeur-cible : *appliquer le plan 'We Manager' impliquant tous les niveaux administratifs en vue d'apprendre comment intégrer les changements de manière harmonieuse ou comment les anticiper, notamment en faisant appel aux méthodes collaboratives et à l'intelligence collective*

- Délai : *2017-2018*

- Directives et objectifs intermédiaires :

○ *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 2 :** Promotion de la diversité en collaboration avec le Conseil de Direction et le manager diversité

- Valeur-cible : *Contribution au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation du plan diversité au sein du SPRB*

- Délai : *biennal*

- Directives et objectifs intermédiaires :

○ *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 3 :** Contribution au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions transversales entreprises dans le cadre des objectifs de diversité déterminés par le Gouvernement le 24 mars 2016

- Valeur-cible : *contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan bruxellois du service public*
- Délai : *selon les délais fixés par le comité de pilotage*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 4 :** Contribution aux actions du Plan stratégique pour le service public régional au niveau de la formation, de l'échange d'expertise et de bonnes pratiques

- Valeur-cible : *stimuler les collaborateurs à participer aux différents réseaux régionaux pour l'échange d'expertise et de bonnes pratiques et au réseau des formateurs ainsi que dans le cadre de projets communs (par ex. plateformes de collaboration, formations communes, cours en ligne...)*
- Délai : *à déterminer dans le cadre du réseau*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

### **OT 3 Un fonctionnement efficient et durable**

*L'efficience des services publics constitue un défi permanent. L'efficience des résultats, la qualité des services publics et la gestion des moyens utilisés sont complexes à gérer.*

*Les intérêts environnementaux, troisième pilier du développement durable, ont gagné en importance au cours des dernières années et ont donné lieu à des décisions politiques spécifiques au niveau de la gestion des moyens, et ces efforts doivent être poursuivis. Les défis sur le plan environnemental sont énormes et la fonction publique se doit de jouer un rôle exemplaire en la matière.*

*Les principaux défis relatifs à l'environnement et à la durabilité sont, d'une part, l'assurance d'une utilisation durable et efficiente des moyens afin de limiter l'empreinte écologique des actions de la fonction publique et, d'autre part, l'utilisation rationnelle et économique des ressources matérielles et financières.*

*En outre, la population réclame de plus en plus de transparence en ce qui concerne l'utilisation des moyens publics.*

*C'est pourquoi la Région souhaite afficher une plus grande transparence financière de la fonction publique et implémenter une politique de suivi et d'évaluation des actions. Ces questions concernant l'utilisation rationnelle des ressources publiques se traduisent également dans la mise en œuvre de la mise en commun de moyens entre les institutions.*

*Dans ce domaine de compétences et suivant le principe de subsidiarité, Bruxelles Fonction publique pourra appuyer et accompagner la création de services et projets communs, éventuellement avec d'autres entités, sur le territoire de la Région, et offrir son aide au niveau des marchés publics, par exemple en promouvant les accords-cadres, les accords de groupe et les accords avec des centrales d'achat.*

**Point de mesure 1 :** Assurer un haut degré d'éthique et d'équité

- Valeur-cible : *acceptation d'un code éthique actualisé*
- Délai : *mi-mandat*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 2 :** Stimuler la diffusion des procédures écrites de son autorité

- Valeur-cible : *Evolution du nombre de procédures sur l'intranet (nouvelles ou mises à jour)*
- Délai : *mi-mandat et fin du mandat*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 3 :** Assurer la mise en œuvre des outils du SPRB de manière à contribuer au bon déroulement des opérations du cycle budgétaire et en vue de fournir les données nécessaires pour le monitoring et le reporting

- Valeur-cible : *inciter les collaborateurs à devenir les ambassadeurs du SPRB et de la RBC*
- Délai : *suivant les circulaires et décisions du SPRB*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 4 :** Collaboration au développement de réseaux d'experts, centres de connaissances, services partagés, centrales d'achat ou accords-cadres et stimulation de l'implication de ses collaborateurs

- Valeur-cible : *Projets à présenter selon les particularités de l'autorité concernée*
- Délai : *à déterminer suivant les accords conclus*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 5 :** Collaborer au développement des outils régionaux. Participer au groupe de travail régional "révolution numérique".

- Valeur-cible : *Notamment le développement d'un outil informatique pour le contrôle de gestion*
- Délai : *à préciser en fonction des décisions du SPRB*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - o *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 6 :** Participer au processus de labellisation, plus particulièrement au niveau de la durabilité et de l'éco-mobilité, et réduction de notre empreinte énergétique

- Valeur-cible : *participer aux projets relatifs à la durabilité, développés par le SPRB et dans le cadre des compétences de son autorité*
- Délai : 2022
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

**Point de mesure 7 :** Participer au développement d'une approche évaluative (statistiques, indicateurs). Contribution à la réalisation et à l'évaluation des plans régionaux

- Valeur-cible : *mémoire/bilan de législature*
- Délai : *au moins un rapport 6 mois avant la fin de la législature si aucun autre délai n'est fixé par le SPRB*
- Directives et objectifs intermédiaires :
  - *Etre garant d'un accompagnement et d'une exécution constructifs*

## 7. Synthèse

---

Depuis 2017, une modification radicale du fonctionnement de Bruxelles Développement urbain (BDU) a été opérée. En effet, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé le 20 juillet 2016 de scinder BDU en Bruxelles Urbanisme et Patrimoine et l'administration Bruxelles Logement. Le gouvernement a également décidé de procéder à l'optimisation de certains acteurs du logement et en particulier de la SLRB et l'administration Bruxelles Logement. Le début de mon nouveau mandat coïncide avec la création de la nouvelle administration Bruxelles Logement. Des modifications aussi profondes sont en termes de gestion un moment clé précieux pour la révision et l'optimisation des procédures existantes.

La minimisation de l'insécurité auprès du personnel est cruciale pour la réussite de ce processus. Trop souvent, nous perdons de vue dans le plan méta, la qualité intrinsèque de la micro-organisation de la structure.

Souvent dans le passé, l'évolution des services logement a exigé de l'inventivité et de la flexibilité des différents services pour formuler une réponse adéquate avec des moyens limités dans un court laps de temps. Cela s'est traduit dans une attitude très efficace spontanée au sein de l'ensemble de l'administration. C'est pourquoi j'ai choisi de réaliser intégralement ce changement avec une implication maximale de l'ensemble du personnel.

Le focus de Bruxelles Logement est maintenant orienté sur la réorganisation efficiente des missions principales. L'essentiel est de garantir que Bruxelles Logement continue à disposer des compétences exigées pour l'exécution des tâches transversales. La décision récente permet de soutenir la politique avec une capacité d'action encore plus importante.

En termes de contenu, la réorganisation se divise en 2 axes importants :

- L'atteinte des objectifs que le Gouvernement s'est fixés pendant cette législature et où il existe une unanimité concernant la nécessité et le souhait de réaliser ces objectifs au cours de cette législature.
- Tirer profit de la scission de Bruxelles Développement urbain afin de réaliser une réforme profonde de l'administration Bruxelles Logement en vue d'un fonctionnement plus efficient et moderne, où le service aux citoyens occupe une place centrale.

Avant les vacances parlementaires 2017, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé de regrouper la Société du Logement de la Région bruxelloise, Bruxelles Logement et la Fédération des SISF dans la Maison du Logement. Cette décision permettra une meilleure cohérence entre les deux organismes et une meilleure mise en œuvre conjointe de la politique bruxelloise du logement.

Je suis convaincue que la proximité et la créativité qui caractérisent Bruxelles Logement dirigeront ce revirement ambitieux et profond.

