

**VERENIGDE VERGADERING
VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE
GEMEENSCHAPSCOMMISSIE**

—

**Integraal verslag
van de interpellaties en
mondelinge vragen**

—

**Verenigde commissies voor
de Gezondheid en de Sociale Zaken**

—

**VERGADERING VAN
DONDERDAG 7 NOVEMBER 2013**

—

**ASSEMBLÉE RÉUNIE
DE LA COMMISSION
COMMUNAUTAIRE COMMUNE**

—

**Compte rendu intégral
des interpellations et
des questions orales**

—

**Commissions réunies de la Santé et
des Affaires sociales**

—

**RÉUNION DU
JEUDI 7 NOVEMBRE 2013**

—

Het **Integraal verslag** bevat de integrale tekst van de redevoeringen in de oorspronkelijke taal. Deze tekst werd goedgekeurd door de sprekers. De vertaling - *cursief gedrukt* - verschijnt onder de verantwoordelijkheid van de dienst verslaggeving. Van lange uiteenzettingen is de vertaling een samenvatting.

Publicatie uitgegeven door het
Brussels Hoofdstedelijk Parlement
Directie verslaggeving
tel 02 549 68 02
fax 02 549 62 12
e-mail criv@bruparl.irisnet.be

De verslagen kunnen geconsulteerd worden op
<http://www.parlbruparl.irisnet.be/>

Le **Compte rendu intégral** contient le texte intégral des discours dans la langue originale. Ce texte a été approuvé par les orateurs. Les traductions - *imprimées en italique* - sont publiées sous la responsabilité du service des comptes rendus. Pour les interventions longues, la traduction est un résumé.

Publication éditée par le
Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale
Direction des comptes rendus
tél 02 549 68 02
fax 02 549 62 12
e-mail criv@parlbru.irisnet.be

Les comptes rendus peuvent être consultés à l'adresse
<http://www.parlbruparl.irisnet.be/>

INHOUD**SOMMAIRE**

INTERPELLATIES	4	INTERPELLATIONS	4
- van mevrouw Anne Herscovici	4	- de Mme Anne Herscovici	4
tot mevrouw Brigitte Grouwels, lid van het Verenigd College, bevoegd voor het Beleid inzake Bijstand aan Personen en Openbaar Ambt,		à Mme Brigitte Grouwels, membre du Collège réuni, compétente pour la Politique d'Aide aux Personnes et la Fonction publique,	
en tot mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College, bevoegd voor het Gezondheidsbeleid en het Openbaar Ambt,		et à Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni, compétente pour la Politique de la Santé et la Fonction publique,	
betreffende "de modernisering van de administratie van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie".		concernant "la modernisation de l'administration de la Commission communautaire commune".	
Toegevoegde interpellatie van mevrouw Elke Van den Brandt,	4	Interpellation jointe de Mme Elke Van den Brandt,	4
betreffende "de modernisering van de administratie om te komen tot een meer efficiënte dienstverlening en om klaar te zijn voor de overdracht van bevoegdheden ingevolge de 6de staats hervorming".		concernant "la modernisation de l'administration afin d'améliorer l'efficacité du service et d'être prêt pour le transfert de compétences lié à la 6e réforme de l'État".	
<i>Samengevoegde bespreking – Sprekers: mevrouw Nadia El Yousfi, mevrouw Brigitte De Pauw, mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College, mevrouw Anne Herscovici, mevrouw Elke Van den Brandt.</i>	7	<i>Discussion conjointe – Oratrices: Mme Nadia El Yousfi, Mme Brigitte De Pauw, Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni, Mme Anne Herscovici, Mme Elke Van den Brandt.</i>	7

Voorzitterschap: mevrouw Dominique Braeckman, tweede ondervoorzitter van de commissie voor de Sociale Zaken.

Présidence : Mme Dominique Braeckman, deuxième vice-présidente de la Commission des affaires sociales.

INTERPELLATIES

Mevrouw de voorzitter.- Aan de orde zijn de interpellaties.

INTERPELLATIE VAN MEVROUW ANNE HERSCOVICI

TOT MEVROUW BRIGITTE GROUWELS, LID VAN HET VERENIGD COLLEGE, BEVOEGD VOOR HET BELEID INZAKE BIJSTAND AAN PERSONEN EN OPENBAAR AMBT,

EN TOT MEVROUW CÉLINE FREMAULT, LID VAN HET VERENIGD COLLEGE, BEVOEGD VOOR HET GEZONDHEIDSBELEID EN HET OPENBAAR AMBT,

betreffende "de modernisering van de administratie van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie".

TOEGEVOEGDE INTERPELLATIE VAN MEVROUW ELKE VAN DEN BRANDT,

betreffende "de modernisering van de administratie om te komen tot een meer efficiënte dienstverlening en om klaar te zijn voor de overdracht van bevoegdheden ingevolge de 6de staatshervorming".

Mevrouw de voorzitter.- Collegelid Céline Fremault zal de interpellaties beantwoorden.

Mevrouw Herscovici heeft het woord.

Mevrouw Anne Herscovici (*in het Frans*).- *In juni jongstleden hebt u ons meegedeeld dat er een*

INTERPELLATIONS

Mme la présidente.- L'ordre du jour appelle les interpellations.

INTERPELLATION DE MME ANNE HERSCOVICI

À MME BRIGITTE GROUWELS, MEMBRE DU COLLÈGE RÉUNI, COMPÉTENTE POUR LA POLITIQUE D'AIDE AUX PERSONNES ET LA FONCTION PUBLIQUE,

ET À MME CÉLINE FREMAULT, MEMBRE DU COLLÈGE RÉUNI, COMPÉTENTE POUR LA POLITIQUE DE LA SANTÉ ET LA FONCTION PUBLIQUE,

concernant "la modernisation de l'administration de la Commission communautaire commune".

INTERPELLATION JOINTE DE MME ELKE VAN DEN BRANDT,

concernant "la modernisation de l'administration afin d'améliorer l'efficacité du service et d'être prêt pour le transfert de compétences lié à la 6e réforme de l'État".

Mme la présidente.- La membre du Collège réuni Céline Fremault répondra aux interpellations.

La parole est à Mme Herscovici.

Mme Anne Herscovici.- Nous débattons régulièrement du fonctionnement de

transitiemanager in dienst wordt genomen. Hij zal als opdracht hebben om de huidige werking van de GGC-administratie te controleren en voorstellen te doen voor een betere communicatie en samenwerking, zowel intern als in samenwerking met de kabinetten. Ook voorstellen inzake HR-beleid, methodologie, archivering en digitalisering behoren tot zijn takenpakket. Voorts dient de transitiemanager een strategie uit te werken voor de reorganisatie van de diensten in het licht van de bevoegdheidsoverdracht, inclusief een begroting van de vereiste middelen.

Het eerste deel van zijn opdracht zou, aldus collegevoorzitter Vervoort in zijn algemene beleidsverklaring, rond zijn en de manager zou nu met het tweede deel van start kunnen gaan.

Kunt u de balans opmaken van de eerste fase en meedelen welke voorstellen voor verbetering naar voren werden geschoven en welke middelen daarvoor zijn uitgetrokken?

Is er enige garantie dat dit tot resultaten zal leiden? In 1997 werd er al eens een audit uitgevoerd. De aanbevelingen die daaruit voortvloeiden, zijn dode letter gebleven.

Hoe staat het met de tweede fase? In juni was u bezig met de aanstelling van het hogere management en het middenkader. Heeft de transitiemanager voorstellen ter zake geformuleerd?

Binnenkort gaan tal van managers met pensioen. Welke maatregelen hebt u genomen om de overgang te vergemakkelijken en knowhow door te geven?

Wat is de stand van zaken in verband met de projecten rond het Bico-huis, meer bepaald wat de samenwerking met Gewestelijke Overheidsdienst Brussel betreft?

l'administration de la Cocom, singulièrement eu égard aux défis qui l'attendent avec les nouvelles compétences qui lui sont transférées par la sixième réforme de l'État. En juin dernier, vous nous informiez de l'engagement d'un manager de transition chargé d'une double mission.

Dans un premier temps, il était chargé "d'effectuer un contrôle du fonctionnement actuel de l'administration et de formuler des propositions en vue d'améliorer son fonctionnement, notamment sur le plan de la communication interne et externe, de la collaboration interne, de la collaboration avec les cabinets, des besoins en personnel, de la politique des ressources humaines, de la méthodologie, de l'archivage et de la numérisation".

Dans un deuxième temps, ce gestionnaire devait contribuer à l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir dans le cadre des nouvelles compétences induites par la réforme institutionnelle. Il devait formuler des propositions sur la réorganisation des services de la Cocom, en ce compris le personnel, l'infrastructure informatique, les autres moyens et les budgets requis.

Dans sa déclaration de politique générale, M. Vervoort nous a annoncé que le premier volet de sa mission était terminé et que le second allait débiter. Pourriez-vous dès lors nous dresser le bilan de la première phase et nous indiquer les propositions d'amélioration avancées ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les concrétiser ? Nul doute que vous pourrez le faire, puisque la presse s'en est fait l'écho ce matin...

Comment cette concrétisation sera-t-elle accompagnée ? Sauf erreur de ma part, des recommandations avaient déjà été formulées en 1997 à la suite d'un audit, dont une bonne part était restée lettre morte.

Où en est le déroulement de la deuxième phase ? En outre, vous rappeliez en juin dernier que vous vous étiez attelée à "la désignation du management supérieur et à la création d'un management moyen". Pourriez-vous nous indiquer où en est ce chantier ? Le manager de transition a-t-il formulé des propositions à ce sujet ?

Mevrouw de voorzitter.- Mevrouw Van den Brandt heeft het woord voor haar toegevoegde interpellatie.

Mevrouw Elke Van den Brandt.- Uit het regeerakkoord blijkt duidelijk dat de regering de ambitie heeft om de administratie te moderniseren en de dienstverlening efficiënter te maken. Gelet op de zesde staats hervorming die ons extra hefboomen in verband met kinderbijslag en ouderenzorg bezorgt, is dit nog belangrijker geworden.

De Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie is een kleine overheidsinstelling, die moet voorbereid zijn om de uitdagingen op het vlak van organisatie, personeel en dienstverlening aan te gaan. Daar waren we het met zijn allen al in de commissievergadering voor de Sociale Zaken van juni over eens.

Het Verenigd College heeft op 4 juni 2013 PricewaterhouseCoopers (PwC) als transitie-manager aangesteld. PwC kreeg een tweedelige opdracht. In een eerste fase wordt de werking van de administratie doorgelicht en worden voorstellen gedaan ter verbetering van de communicatie, samenwerking en personeelsbehoeften. Ook aan een echt personeelsbeleid en de invoering van managementinstrumenten die een meer proactieve houding van de administratie bewerkstelligen, wordt gewerkt.

Plusieurs fonctionnaires dirigeants actuels partiront bientôt à la retraite. Quelles mesures avez-vous prises pour faciliter la transition et la transmission des connaissances entre ancienne et nouvelle direction, entre ancienne et nouvelle génération d'agents ?

Enfin, où en sont les projets de Maison du bico et de synergies avec le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale en matière de bâtiments ?

Ces questions sont d'autant plus importantes et complexes qu'elles se posent dans le cadre de la sixième réforme de l'État. Elles ne peuvent donc pas être dissociées de la définition précise des compétences transférées à la Cocom.

Mme la présidente.- La parole est à Mme Van den Brandt pour son interpellation jointe.

Mme Elke Van den Brandt (*en néerlandais*).- *Priorités du gouvernement, la modernisation de l'administration et l'optimisation du service public prennent toute leur importance dans le cadre de la réforme institutionnelle qui donne à la Cocom de nouveaux leviers, notamment en matière d'allocations familiales et d'aide aux personnes âgées.*

La Cocom doit être prête à relever ces défis sur le plan de l'organisation, de la gestion du personnel et des services.

Nommé manager de transition en juin dernier, le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) fut chargé de formuler, pour septembre 2013, des propositions pour améliorer la communication, la collaboration et les besoins du personnel administratif, ainsi que développer une véritable politique des ressources humaines et des outils de gestion pour tonifier la proactivité de l'administration.

Dans un second temps, PwC devait participer à l'élaboration d'une stratégie de gestion des nouvelles compétences que la Cocom recevra dans le cadre de la réforme institutionnelle. À cet effet, des groupes de travail incluant la Cocom et le niveau fédéral étaient censés clarifier certains

Dat is een hele uitdaging, al is de tijd die we hebben beperkt. Ik was dan ook blij te vernemen dat de eerste fase tegen september 2013 klaar moest zijn.

In een tweede fase moet de transitie-manager meewerken aan een strategie voor de toekomst, wanneer de GGC extra bevoegdheden heeft als gevolg van de zesde staats hervorming. In het antwoord dat de commissie ontving, was er sprake van werkgroepen waar zowel de GGC als de federale overheid aan deelnemen, omdat op een aantal vlakken nog duidelijkheid moest worden verschaft.

De hervorming van de GGC is intussen een werk van lange adem gebleken. Het is een uitgelezen kans om deze commissie een nieuwe dynamiek te bezorgen. We mogen deze kans zeker niet voorbij laten gaan.

Welke stappen zijn er sinds juni nog genomen om tot een efficiënte administratie en dienstverlening van de GGC te komen? Is de eerste fase van het werk van PwC afgerond? Welke analyses liggen op tafel? Kunnen wij ze inkijken? Welke werkvergaderingen hebben er met de federale administratie ter voorbereiding van de overdracht plaatsgevonden? Is PwC al aan de tweede fase van de opdracht begonnen? In welk stadium verkeert de tweede fase? Welke datum is als deadline naar voren geschoven? Wat is de stand van zaken van het Bico-huis?

Samengevoegde bespreking

Mevrouw de voorzitter.- Mevrouw El Yousfi heeft het woord.

Mevrouw Nadia El Yousfi (*in het Frans*).- *Tijdens een debat in maart 2012 wees mevrouw Grouwels al op de moeilijkheden die de GGC te wachten stonden bij de overdracht van de bevoegdheden. In 2013 antwoordde ze op een interpellatie dat de leidinggevende ambtenaren werkten aan een beheersplan, omdat het eerste beheersplan, uit 2011, niet voldeed.*

Is het nieuwe beheersplan ondertussen

points restés vagues.

La réorganisation de la Cocom est une chance unique d'insuffler une nouvelle dynamique aux présentes Commissions réunies de la santé et des affaires sociales.

Quelles mesures avez-vous prises depuis juin en vue de moderniser l'administration et d'améliorer l'efficacité des services de la Cocom ? La première phase de la mission de PwC est-elle terminée ? Peut-on connaître les conclusions de son analyse ? Des réunions ont-elles été organisées avec l'administration fédérale dans le cadre du transfert des compétences ? Où la deuxième phase de la mission en est-elle ? Quelle en est la date butoir ? Où en sont les projets relatifs à la Maison du bico ?

Discussion conjointe

Mme la présidente.- La parole est à Mme El Yousfi.

Mme Nadia El Yousfi.- Au nom de mon groupe, je souhaite me joindre à ces questions, qui sont récurrentes depuis 2011 étant donné la future réforme de l'État.

Lors d'un débat sur la question en mars 2012, Mme Grouwels avait déjà pointé les difficultés qui attendaient l'administration de la Cocom en prévision de ce futur transfert.

goedgekeurd? Wat staat erin?

Mevrouw de voorzitter.- Mevrouw De Pauw heeft het woord.

Mevrouw Brigitte De Pauw.- De administratie van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie is een beetje het zorgenkind van Brussel en wordt soms vergeten. Ze krijgt vaak negatieve kritiek te verduren, maar ik vind dat alle GGC-medewerkers wel een duwtje in de rug verdienen. Ik heb vernomen dat de administratie inmiddels heel wat technologische verbeteringen heeft ondergaan. Uit de teksten van het Verenigd College blijkt dat het eindelijk een geschikte locatie heeft gevonden voor het Bico-huis. Kan het collegelid daarover wat meer informatie geven? Wanneer vindt de verhuizing plaats? Wat is de precieze locatie?

De minister-president heeft in de beleidsverklaring meegedeeld dat de eerste fase van de opdracht van de transitie-manager is afgerond. Is het mogelijk om de analyse in te kijken? We willen niet alleen kennis nemen van de analyse van de problemen, maar eerder van de diverse aanbevelingen. Die zijn het belangrijkste.

Mevrouw Van den Brandt drukt terecht haar bekommernis uit over de uitvoering van de zesde staatshervorming. Iedereen in Brussel maakt zich daarover zorgen. Uit contacten met mijn federale collega's blijkt dat er nog altijd besprekingen aan de gang zijn. Het Vlinderakkoord is een algemeen kader, dat nog moet worden verfijnd. Het Brussels Gewest kan het akkoord niet zomaar in concrete maatregelen omzetten. Daarvoor moet het de tijd nemen. De transitie-manager moet alle kansen krijgen om die taak grondig uit te voeren. Het federale niveau blijft bevoegd zolang het Brussels Gewest de bevoegdheden niet overneemt.

En réponse à ma dernière interpellation jointe sur ce sujet en 2013, la ministre avait annoncé que les fonctionnaires dirigeants avaient été chargés de rédiger un plan de gestion. Le premier plan de gestion, daté de 2011, avait en effet été jugé insuffisant.

Ce plan de gestion a-t-il été adapté depuis lors ? Quel est son contenu ? Pourriez-vous en tracer les grands axes ?

Mme la présidente.- La parole est à Mme De Pauw.

Mme Brigitte De Pauw (*en néerlandais*).- *L'administration de la Cocom est une source de préoccupations pour Bruxelles et elle doit essuyer de nombreuses critiques négatives. Les collaborateurs de la Cocom méritent pourtant un coup de pouce. Entre-temps, l'administration a fait l'objet de nombreuses améliorations technologiques et la Maison du bico semble avoir trouvé un lieu approprié. Pourriez-vous préciser lequel ainsi que la date du déménagement ?*

Dans sa déclaration de politique générale, le ministre-président signale que le manager de transition a mené à bien la première phase de sa mission. Pourrions-nous consulter son analyse des problèmes et, surtout, ses recommandations ?

Mme Van den Brandt fait part de son inquiétude légitime à propos de la mise en œuvre de la réforme de l'État, une inquiétude que nous partageons tous à Bruxelles. Des négociations sont toujours en cours. L'Accord papillon est un cadre général qui doit être affiné. La Région bruxelloise a besoin de temps pour commuter celui-ci en mesures concrètes. Le manager de transition doit avoir toutes les chances en main pour mener ce travail en profondeur. Le niveau fédéral continue à exercer les compétences aussi longtemps que celles-ci ne sont pas reprises par la Région.

Il ne faut pas élaborer à la va-vite un modèle d'allocations familiales, sous peine de priver de nombreuses familles de cette aide en cas de difficultés de mise en œuvre.

D'où l'importance du soin accordé à la

Ik zou niet graag hebben dat er overhaast een model voor de kinderbijslag wordt uitgetekend. Als er dan bij de uitvoering ervan problemen rijzen, kan de kinderbijslag van heel wat gezinnen niet worden uitbetaald.

Volgens mij wil geen enkel parlements lid dat dat gebeurt. Het is dan ook belangrijk dat er een goed uitgewerkt voorstel komt voor een degelijk ondersteunde administratie, zodat we de staatshervorming behoorlijk kunnen uitvoeren.

Mevrouw de voorzitter.- Mevrouw Fremault heeft het woord.

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College.- Mevrouw Van den Brandt heeft de tweeledige opdracht van de transitie manager duidelijk samengevat. Het eerste deel is echter in drie fasen onderverdeeld.

(verder in het Frans)

Fase 1 zit erop en bestond uit een doorlichting van de huidige werking met het oog op voorstellen ter verbetering. In fase 2, die bijna afgerond is, ontwikkelen we een concreet actieplan om de aanbevelingen toe te passen. De bedoeling is om een strategie uit te werken die rekening houdt met de uitdagingen van de zesde staatshervorming. In fase 3 worden de aanbevelingen toegepast; de begeleiding ervan staat ingeschreven op de begroting van 2014.

Uit de kritische analyse van de bestaande werking leren we dat de administratie nog geen strategische visie heeft ontwikkeld op haar rol en haar verantwoordelijkheden. Dat is nochtans onontbeerlijk. Die strategische visie moet ingang vinden op drie niveaus: het macroniveau, dat wil zeggen de administratie in haar geheel, het mesoniveau, de directies binnen de administratie en het microniveau, de individuele ambtenaar.

De kwaliteit van de strategische visie en de mate waarin ze leeft binnen de organisatie hebben impact op de communicatie, het personeelsbeleid, de procedures, het bestuur en de infrastructuur van de administratie en dus op de dienstverlening.

De transitie manager heeft ook een analyse

proposition de renforcement de l'administration, qui nous permettra de mener à bien cette réforme de l'État.

Mme la présidente.- La parole est à Mme Fremault.

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni (en néerlandais).- *Mme Van den Brandt a clairement résumé les deux volets de la mission du manager de transition. La première partie est cependant subdivisée en trois phases.*

(poursuivant en français)

La phase 1 a pour objet de dresser la situation actuelle du fonctionnement de l'administration et d'émettre des propositions d'améliorations. Cette phase est terminée.

La phase 2, qui est en cours et qui devrait aboutir assez rapidement, vise à développer un plan concret d'actions pour assurer une mise en œuvre efficace des recommandations qui ont été retenues. La phase 3 consiste en un accompagnement des mises en œuvre des recommandations. La troisième phase est comptabilisée sur le budget de 2014.

Le lot numéro 2 a pour objectif d'élaborer une stratégie d'avenir tenant compte des enjeux globaux de la sixième réforme de l'État, avec d'une part l'identification des besoins spécifiques et ensuite la formulation de propositions de mise en œuvre.

La phase 1 du lot 1 a été clôturée il y a quinze jours. Voici les enseignements que je peux vous fournir après la clôture de ce travail. Le premier enseignement qui découle de l'analyse critique du fonctionnement actuel de l'administration réside dans le manque d'une appropriation de la vision stratégique de son rôle et de ses responsabilités,

gemaakt van het personeelsbeleid, de communicatie, de procedures en de werkinstrumenten, het bestuur en de infrastructuur.

Het kernpunt is dat de administratie onvoldoende doordrongen is van de strategische visie. Er is geen resultaatgerichte cultuur, geen personeelsbeheer, er is een gebrek aan motivatie en aan interne en externe communicatie en de organisatie is onvoldoende gestructureerd.

(verder in het Nederlands)

Drie bedreigingen gaan hiermee gepaard.

De eerste is de uitdaging voor de instelling om over voldoende absorptiecapaciteit te beschikken om de nieuwe overgedragen bevoegdheden te kunnen uitoefenen.

Verder is er het risico van verlies van kennis en van knowhow, en van het niet overdragen van kennis.

Ten derde kan er een probleem rijzen met de aantrekkingskracht van de instelling ten aanzien van andere instellingen.

(verder in het Frans)

Het gaat dan om de aantrekkingskracht ten opzichte van het personeel of wat betreft de taken die momenteel onder de GGC vallen.

(verder in het Nederlands)

De sterktes van de administratie zijn de volgende: de aanwezigheid van diverse specifieke competenties, het bewustzijn van de maatschappelijke rol van de opdrachten van de GGC en de aanwezigheid van een nieuwe generatie ambtenaren.

(verder in het Frans)

De zesde staatshervorming biedt ook nieuwe kansen. Ze zal de rol van de GGC versterken en de administratie meer naambekendheid geven.

Dankzij de bevoegdheidsoverdracht zal de GGC

pour chacune de ses directions et de son personnel.

Il s'agit d'un élément majeur, puisque la vision stratégique d'une institution ou organisation, quelle qu'elle soit, est indispensable dans la construction d'un projet de société et d'entreprise. Cette vision stratégique doit se concevoir à trois niveaux :

- au niveau de la structure, niveau "macro", quelle est la vision stratégique de l'administration en tant qu'organisation dans le paysage institutionnel et global ?

- au niveau des directions, niveau "méso", quelle est la vision stratégique adoptée par chacune des directions travaillant de manière coordonnée au sein de l'administration ?

- au niveau du personnel, niveau "micro", quelle est la vision stratégique adoptée par chacun des agents travaillant de manière coordonnée au sein de l'administration ?

La qualité et l'appropriation de la vision stratégique ont un impact sur l'ensemble de l'administration et donc sur la qualité des prestations au bénéfice des citoyens, des services et établissements qui en dépendent. En effet, les thématiques majeures comme la communication, la gestion des ressources humaines, les procédures, la gouvernance et l'infrastructure sont directement et indirectement influencées par cette vision stratégique du rôle et de la responsabilité de chacun.

Le manager de transition a également réalisé une analyse sur cinq thématiques en particulier : les ressources humaines, la communication, les procédures et les outils, la gouvernance et l'infrastructure.

Mme Van den Brandt, nous avons observé les forces et les faiblesses pour chacune des thématiques identifiées. Cela a permis d'aboutir à une analyse "SWOT", c'est-à-dire des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités du fonctionnement actuel de l'administration, basée sur l'examen critique de la situation et des évolutions prévisibles de l'environnement externe.

Quelles sont ces forces, faiblesses, menaces et

ook extra personeel en financiële en technische middelen krijgen.

De transitie-manager heeft in totaal zestien voorstellen ter verbetering van de administratie geformuleerd. Die voorstellen zijn opgebouwd rond zes thema's: strategische visie, personeelsbeleid, communicatie, procedures en werkinstrumenten, bestuur en infrastructuur.

Inzake human resources zal een strategie voor de kennisoverdracht worden uitgewerkt: er zal een lijst worden opgesteld van de ambtenaren die de administratie verlaten, er zullen medewerkers worden aangenomen voordat de betrokken ambtenaren vertrekken, er zullen andere personeelsleden voor die functies worden opgeleid, er zullen interne opleidingsmodules worden georganiseerd voor de nieuwe personeelsleden en de personen die met pensioen gaan, zullen een document opstellen met de beschrijving van hun taken en contacten.

In het hoger kader en het middenkader zullen zes mandaten worden gecreëerd: een leidend ambtenaar, een adjunct van de leidend ambtenaar en vier algemene directeurs. Het is de bedoeling om die topambtenaren begin 2014 te benoemen.

Wat het Bico-huis betreft, heeft het Verenigd College op 24 oktober 2013 zijn principeakkoord gegeven voor de aankoop van een gebouw op de hoek van de Koningsstraat en de Verenigingstraat. De operatie zal door Citydev worden gefinancierd.

Gezien de termijnen voor de officiële akten en de geplande renovatiewerken zal de verhuis midden volgend jaar plaatsvinden.

De audit van het gebouw heeft geen problemen aan het licht gebracht, wat goed nieuws is.

(verder in het Nederlands)

Mevrouw Van den Brandt stelt vragen over de vergadering die tussen de administratie van de GGC en de andere administraties, waaronder die van de federale overheid, heeft plaatsgevonden.

(verder in het Frans)

opportunités ? Les faiblesses identifiées concernent, en premier lieu, l'absence d'appropriation de la vision stratégique. Ensuite, on observe un manque de culture du résultat ; une absence de gestion des ressources humaines ; un personnel déçu, voire démotivé ; peu de visibilité ; un manque de communication interne et externe ; enfin, une organisation insuffisamment structurée.

(poursuivant en néerlandais)

Trois menaces y sont liées.

Premièrement, l'institution doit disposer d'une capacité d'absorption suffisante pour exercer les nouvelles compétences transférées.

Il y a le risque de perte du savoir et du savoir-faire et de la non transmission de connaissances.

Troisièmement, un problème peut se poser quant au pouvoir d'attraction de l'institution par rapport à d'autres institutions.

(poursuivant en français)

Il s'agit du positionnement par rapport à d'autres institutions quant à l'attraction qu'elles pourraient jouer, notamment à l'égard du personnel ou quant à la prise en charge de certaines tâches actuellement sous la coupole de la Cocom.

(poursuivant en néerlandais)

Les points forts de l'administration sont la présence de diverses compétences et d'une nouvelle génération de fonctionnaires et la conscience du rôle sociétal des missions de la Cocom.

(poursuivant en français)

La sixième réforme de l'État va aussi comporter des opportunités par les nouvelles compétences qu'elle implique pour la Cocom. Cette situation à venir permettra de renforcer encore son rôle sociétal et aura un impact positif en matière de notoriété de l'administration. C'est le principe du cercle vertueux.

Ensuite, le transfert de compétences additionnelles

De administratie heeft tot nu toe aan twee vergaderingen van de Brusselse taskforce deelgenomen.

Op het vlak van de interfederale taskforce vonden er al heel wat meer vergaderingen plaats: vijf vergaderingen betreffende de administratie (personeel, informatica en gebouwen), vier vergaderingen betreffende de bijstand aan personen en geregeld vergaderingen over specifieke thema's zoals de kinderbijslag. Voor gezondheid is er minstens een vergadering per week.

Het ritme ligt dus bijzonder hoog. Het zou interessant zijn om begin januari een nieuwe stand van zaken op te maken. Er zijn zeker vorderingen gemaakt sinds de vorige interpellaties.

Mevrouw Herscovici, de aanbevelingen van 1997 werden deels uitgevoerd, maar destijds was er vooral sprake van een overname van de GGC door het gewest.

Mevrouw El Yousfi, het beheersplan was inderdaad ontoereikend. Daarom zal in het kader van de nieuwe strategische visie een nieuw beheersplan worden opgesteld, dat rekening houdt met de resultaten van de studie van PricewaterhouseCoopers.

(verder in het Nederlands)

Mevrouw De Pauw, het Bico-huis is gelegen in de Koningsstraat, op het kruispunt met de Verenigingstraat.

(verder in het Frans)

Kortom, de zaken gaan vooruit. Tegen januari 2014 zal het fasenplan al ver gevorderd zijn. Ook de interne mobiliteit en de benoemingsprocedures zullen verbeterd zijn.

sera synonyme d'une mise à disposition de ressources supplémentaires : personnel, budget, ressources techniques.

Enfin, le rapport va formuler plusieurs propositions d'améliorations classées selon leur facilité de mise en œuvre et l'impact qu'elles engendreront au sein de l'administration. La principale proposition - dont l'importance est mesurable au vu des attentes à l'égard de la Cocom et des thématiques - consiste en la mise en place d'une véritable vision stratégique au sein de l'administration, tout en s'assurant de son appropriation.

Concrètement, le manager de transition identifie seize propositions d'amélioration, qui sont en lien avec les six orientations thématiques suivantes :

- le général, à savoir la vision stratégique ;
- les ressources humaines ;
- la communication ;
- les procédures et outils ;
- la gouvernance ;
- l'infrastructure.

La mise en place d'une stratégie pour le transfert de connaissances fait partie d'une des recommandations en lien avec les ressources humaines. Cela passera par l'établissement d'une liste des agents amenés à quitter l'administration, ainsi que par l'inventaire des pistes possibles pour le transfert de connaissances :

- engagement d'un personnel supplémentaire avant le départ des agents concernés, pour des raisons de transmission de savoir ;
- formation, de manière temporaire ou non, d'autres membres du personnel aux fonctions concernées ;
- organisation de séances de formation internes pour les nouveaux venus, ou encore rédaction, par les agents partant à la retraite, d'un document décrivant les tâches, contacts et tuyaux se

rapportant aux fonctions concernées.

Voici où nous en sommes dans ce dossier. Le manager de transition est pour l'instant occupé aux deux dernières phases du premier lot. Après la rédaction d'un plan concret d'actions et l'accompagnement relatif à sa mise en œuvre, le deuxième lot, en cours de finalisation, concernera la stratégie d'avenir et les enjeux propres à la réforme de l'État. Le troisième lot suivra directement, puisqu'ils sont infiniment liés.

En ce qui concerne la désignation du management supérieur ainsi que du management moyen, il s'agit, comme annoncé, de la création de six mandats : un fonctionnaire dirigeant, un fonctionnaire dirigeant adjoint et quatre directeurs généraux. L'agenda vise à les désigner au début de 2014.

Vous m'interrogez sur la Maison du Bico. Voici l'état du dossier.

Le Collège réuni du 24 octobre dernier a pris la décision de principe d'acheter le bâtiment proposé par notre expert immobilier à partir d'une sélection de bâtiments et d'assurer le financement de l'opération par citydev.brussels. Il s'agit de l'immeuble situé entre la rue Royale et la rue de l'Association. La mise en œuvre de cette décision est en cours et le vendeur - un consortium hollandais - est tenu en permanence au courant de l'évolution du dossier.

Vu les délais pour les actes officiels et la nécessité de réaliser des travaux d'aménagement, les déménagements sont prévus pour le milieu de l'année prochaine. Les travaux d'aménagement dont je parle sont en lien avec le bureau à installer pour les différentes asbl, et il s'agit de cloisons et de câblage, notamment.

En ce qui concerne le bâtiment lui-même, une "due diligence", c'est-à-dire un audit de ce bâtiment, a été réalisée et elle ne fait pas apparaître de problème particulier, ce qui est une bonne nouvelle.

(poursuivant en néerlandais)

Mme Van den Brandt m'interroge sur la réunion

qui a eu lieu entre l'administration de la Cocom et celles des autres niveaux de pouvoir.

(poursuivant en français)

Pour le groupe de travail bruxellois, l'administration a assisté pour l'instant à deux réunions.

En ce qui concerne le groupe de travail interfédéral, de nombreuses réunions ont déjà eu lieu : cinq réunions en lien avec l'administration - personnel, informatique et bâtiments -, quatre réunions concernant l'aide aux personnes, ainsi que des réunions régulières sur des thématiques spécifiques comme les allocations familiales et la santé, à raison d'une réunion par semaine.

Le rythme de ces réunions est donc particulièrement soutenu. En outre, il y est question d'une "avant-garde" de fonctionnaires fédéraux.

Il serait intéressant de refaire le point sur ce dossier au début du mois de janvier.

Force est de constater que les choses ont bien avancé depuis les dernières interpellations sur le sujet.

Mme Herscovici, les recommandations de 1997 ont été en partie exécutées, dans le contexte de l'époque, c'est-à-dire après la scission de la Province. Il était alors surtout question de la reprise de la Cocom par la Région.

Mme El Yousfi, le plan de gestion n'était effectivement pas suffisant. Un nouveau plan sera élaboré dans le cadre de la nouvelle vision stratégique qui doit être mise en place, en tenant compte des enseignements de tout le travail de PricewaterhouseCoopers (PwC) sur le sujet.

(poursuivant en néerlandais)

La Maison du bico est située rue Royale, à la hauteur de la rue de l'Association.

(poursuivant en français)

Il importe que ce dossier fasse l'objet de nouvelles

Mevrouw de voorzitter.- Mevrouw Herscovici heeft het woord.

Mevrouw Anne Herscovici (*in het Frans*).- *U hebt ons veel informatie gegeven. Zouden we, net zoals de pers, ook het auditverslag mogen raadplegen?*

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College (*in het Frans*).- *Vanzelfsprekend.*

Mevrouw Anne Herscovici (*in het Frans*).- *Hebben de vakbonden gereageerd op het rapport? Waren ze het eens met uw redenering? Het personeel, dat u als ontgoocheld en gedemotiveerd omschrijft, is immers de belangrijkste partij.*

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College (*in het Frans*).- *Gelukkig geldt dat slechts voor een deel van het personeel! De vakbonden hebben het verslag gekregen en we hebben voortdurend contact met hun vertegenwoordigers.*

Mevrouw Anne Herscovici (*in het Frans*).- *Ik zou graag hun standpunt en hun eventuele voorstellen kennen.*

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College (*in het Frans*).- *Hun reacties leken tot nu toe positief.*

Mevrouw Anne Herscovici (*in het Frans*).- *Hoe kunnen we aan de toekomst werken als er geen strategische visie is? Zal de transitie manager zijn schouders onder het project zetten?*

Er moeten dringend 6 mandaten worden ingevuld, zegt u, maar heeft dat wel zin zonder strategische visie?

Wie stelt de technische fiches op voor het Verenigd

interpretations, car la situation progresse et le travail développé par le gouvernement est soutenu. D'ici janvier 2014, nous aurons progressé tant en ce qui concerne les différents lots que sur l'achèvement des phases, la mobilisation interne et la procédure de désignation.

Mme la présidente.- La parole est à Mme Herscovici.

Mme Anne Herscovici.- Vous nous avez communiqué beaucoup d'informations. Pourrions-nous bénéficier des mêmes droits que la presse et consulter le rapport d'audit ?

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- Bien entendu.

Mme Anne Herscovici.- Les organisations syndicales ont-elles réagi à ce rapport ? Sont-elles associées à votre réflexion ? Le premier concerné, en effet, c'est le personnel, dont vous dites d'ailleurs qu'il est déçu et démotivé.

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- Cela ne vaut que pour une partie du personnel, heureusement ! Le rapport leur a été transmis et nous maintenons un contact permanent avec les représentants syndicaux.

Mme Anne Herscovici.- Il serait bon de connaître leur position et leurs propositions éventuelles.

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- Il semblerait que leurs réactions aient été plutôt positives jusqu'ici.

Mme Anne Herscovici.- Face à l'absence de vision stratégique, comment pourra-t-on construire l'avenir ? Le projet sera-t-il porté par le manager de transition ?

Vous parlez d'urgence pour les six mandats. Mais sans une telle vision stratégique, à quoi serviront ces mandats ?

Qui rédigera les fiches techniques destinées au

College?

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College (in het Frans).- *De diensten van de leidende ambtenaar doen dat. Vooralsnog behandelen we de dossiers parallel.*

Mevrouw Anne Herscovici (in het Frans).- *We moeten dus op twee vlakken tegelijk werken. Het baart me zorgen dat de fiches opgesteld worden door een team zonder strategische visie.*

Mevrouw Céline Fremault, lid van het Verenigd College (in het Frans).- *Het is een kans om een nieuwe start te maken.*

Mevrouw Anne Herscovici (in het Frans).- *Hoe worden de nieuwe bevoegdheden uitgeoefend? Wat gebeurt er als er een nieuwe instelling van openbaar nut wordt opgericht?*

Mevrouw de voorzitter.- *Mevrouw Van den Brandt heeft het woord.*

Mevrouw Elke Van den Brandt.- *Mevrouw Herscovici heeft alle vragen al gesteld, maar we komen hier binnen drie maanden zeker op terug.*

Mme la présidente.- *La parole est à Mme Fremault.*

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- *Je voudrais préciser une partie de ma réponse. La vision "macro", "méso" et "micro" répond à une nécessité quant à la vision stratégique des uns et des autres. Cette vision doit être partagée par l'administration et les cabinets, avec une définition claire et précise des délégations. Qui dit délégation dit aussi suivi par les cabinets des délégations données.*

Ce travail est opéré pour le moment dans un dialogue constant et cela se passe bien. C'est plutôt rassurant. Nous sommes constamment en liaison avec les différents acteurs de ce paysage qui est voué à évoluer de façon fulgurante dans les mois à venir, d'ici le transfert des compétences en juillet 2014. Des fiches techniques sont élaborées

Collège réuni dont vous avez fait mention ?

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- *Les services du fonctionnaire dirigeant s'en chargeront. Pour l'instant, nous devons encore traiter les dossiers en parallèle, mais les choses se mettront progressivement en place.*

Mme Anne Herscovici.- *Nous devons donc travailler simultanément sur deux plans. Je m'inquiète du fait que la rédaction de ces fiches soit confiée à une équipe qui manque de vision stratégique.*

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni.- *Il s'agit d'une opportunité qui permet de reconstruire autre chose.*

Mme Anne Herscovici.- *De quelle manière seront gérées les nouvelles compétences. Que se passe-t-il dans le cas où un OIP intervient ? Quel rapport y a-t-il entre OIP et administration ? Cette donnée est-elle bien intégrée dans la réflexion ?*

Mme la présidente.- *La parole est à Mme Van den Brandt.*

Mme Elke Van den Brandt (en néerlandais).- *Mme Herscovici a posé toutes les questions, mais nous reviendrons sur le sujet dans trois mois.*

Mme la présidente.- *Mevrouw Fremault heeft het woord.*

Mme Céline Fremault, membre du Collège réuni (en néerlandais).- *Ik wil een deel van mijn antwoord verduidelijken. De macro-, meso- en microvisie beantwoorden aan ieders nood aan een strategische visie. Bestuur en kabinetten moeten deze visie delen en de opdrachten moeten duidelijk gedefinieerd en opgevolgd worden.*

Dit gebeurt momenteel in constante dialoog en gelukkig zonder problemen. We hebben voortdurend contact met de verschillende partijen in de configuratie die tot aan de bevoegdheids-overdracht in juli 2014 grote veranderingen ondergaat. De technische fiches zijn opgesteld door de administratie en samengebracht in een draaiboek.

par l'administration et nous sont transmises sous forme de tableaux de bord.

Il y a le travail du management de transition, le dialogue est en cours avec les syndicats, et il y aura aussi des décisions propres. N'oublions pas que des compétences seront transférées à la Région et qu'il faudra que tout cela soit articulé. Un travail va être fait par le Collège réuni et le gouvernement régional sur cette articulation en tant que telle.

Une grande partie du chemin a déjà été parcourue. Des décisions vont être prises par le Collège réuni et le gouvernement régional dans les semaines à venir pour qu'avant le début de l'année 2014 on voie clair quant à l'ensemble des procédures.

Concernant les mandats aussi, l'état-major va préparer l'arrivée des troupes et des compétences. Cela doit avancer rapidement.

- *Les incidents sont clos.*

Het transitie management doet zijn werk, er wordt met de vakbonden gepraat en er worden beslissingen genomen. We mogen niet vergeten dat er bevoegdheden overgedragen worden aan het gewest en dat alles vlot moet verlopen. Hier gaan het Verenigd College en de Gewestregering zich over buigen.

Er is al heel wat werk geleverd. Het Verenigd College en de Gewestregering gaan de volgende weken knopen doorhakken zodat voor het einde van het jaar duidelijk wordt hoe de procedures verlopen.

Wat de mandaten betreft, gaat de generale staf de komst van personeel en bevoegdheden voorbereiden.

- *De incidenten zijn gesloten.*
