

Annexe 1

Objectifs stratégiques et opérationnels Mandat A4 'Services indépendants'

- ❖ Participer à la mise en œuvre de la politique régionale en matière de promotion de la diversité dans les entreprises et de lutte contre les discriminations, notamment via les instruments de la diversité, en vue d'augmenter les chances de retour à l'emploi.
- ❖ Développer une collaboration structurelle avec le réseau en charge du parcours d'intégration des primo-arrivant.e.s pour assurer leur inscription auprès d'Actiris et leur accompagnement.
- ❖ Veiller, selon une approche préventive, transversale et systématique, à promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations dans l'exercice des missions générales, en particulier dans les services aux employeurs.
- ❖ Renforcer le guichet anti-discrimination dans son rôle de conseil et soutien aux chercheurs/euses d'emploi qui sont ou se sentent discriminé à l'embauche.
- ❖ Être force de proposition dans l'intégration de la dimension de genre dans l'exécution des missions, au travers notamment des messages ou images adressés en interne et à l'externe, ou encore des marchés publics, dans le respect de la politique régionale du gender mainstreaming.
- ❖ Etablir un plan d'action afin de lutter contre les préjugés et stéréotypes liés à l'âge des chercheurs/euses d'emploi ou travailleurs/euses.
- ❖ Mener des actions concrètes à l'égard des familles monoparentales au travers des axes de la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée, de la transition vers l'emploi et de la lutte contre la pauvreté
- ❖ Entreprendre des analyses à l'échelle du terrain, de court et long terme, à partir de considérations partagées entre les services opérationnels et services d'étude et renforcer le rôle de recommandation des services d'étude (Ceci afin de développer et renforcer des collaborations efficaces en vue d'aider à la prise de décisions à partir de considérations opérationnelles pour faciliter la mise à l'emploi des Bruxellois.es)
- ❖ Améliorer la cohérence, le croisement et l'analyse des statistiques Emploi et Formation par la transformation de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi en Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation (OBEF).
- ❖ Disposer d'un outil d'évaluation, d'analyse et de suivi des transitions entre formation et emploi, sur base d'indicateurs communs, développé et confié au nouvel Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation.
- ❖ Mettre en place et assurer la gestion de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation afin de fournir, entre autres, un tableau de bord des taux de retour à l'emploi et d'issues positives de l'intégralité des mesures d'emploi et de formation professionnelle existant en Région de Bruxelles-Capitale. L'Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation intègre également les missions actuelles de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi.

- ❖ Mettre en œuvre et assurer le suivi des analyses « récurrentes » de l'Observatoire bruxellois de l'emploi telles que l'étude sur les fonctions critiques, les analyses thématiques....
- ❖ Contribuer via les indicateurs suivis par l'Observatoire à mettre en place un tableau de bord annuel des indicateurs stratégiques fiable. L'objectif est de permettre l'objectivation des actions programmées via la production d'indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact, destinés à mesurer leur effet sur les perspectives d'emploi de leurs bénéficiaires

Annexe 2

GOVERNEMENT DE LA REGION DE BRUXELLES CAPITALE **OBJECTIFS TRANSVERSAUX DES MANDATAIRES DE LA REGION DE** **BRUXELLES-CAPITALE**

Décision du GRBC du 20 juillet 2016

La fonction publique bruxelloise joue un rôle essentiel dans la vie des citoyens et des entreprises, notamment en tant qu'outil de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.

La fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale se trouve devant une série de défis qui doivent être abordés de manière transversale par tous les organismes d'intérêt public et le Service Public régional de Bruxelles. A cet effet, le Gouvernement a approuvé en date du 20 juillet 2016, des objectifs transversaux à fixer à tous les détenteurs de mandat.

Ces objectifs transversaux intégreront trois thèmes afin de garantir le développement optimal de la fonction publique bruxelloise. Ces thèmes forment un tronc commun transversal pour la fonction publique dans son ensemble. Ils sont traduits en objectifs concrets par les détenteurs de mandat, en fonction de la spécificité de l'organisme ou de la Direction générale concernée. Chaque membre du gouvernement est tenu de veiller à la transposition de ces objectifs transversaux par les mandataires des organismes publics sur lesquels ils exercent une tutelle ainsi qu'à l'affectation des moyens adéquats.

Ces objectifs transversaux se déclinent en 3 axes clés :

1° « La qualité des services et les usagers pour finalité »

Objectifs poursuivis :

- Faciliter l'accès à l'information et aux services
- Simplifier les démarches administratives (voir nouveau plan 2016-2020)
- Mieux communiquer et améliorer l'image des services publics auprès des citoyens
- Adapter les services sur la base de l'expérience et de la satisfaction des usagers
- Assurer un mécanisme de coordination régionale du rapportage au Gouvernement des services de plaintes

2° « Le développement du personnel »

Objectifs poursuivis :

- Développer une culture de management humain et éthique
- Améliorer le recrutement du personnel
- Rendre la fonction publique plus attractive et promouvoir l'emploi des Bruxellois

- Aider au développement du personnel et le former, veiller aux conditions du bien-être au travail
- Responsabiliser les agents
- Développer une politique de communication interne et accompagner le changement
- Favoriser la mobilité professionnelle
- Refléter la diversité bruxelloise (voir objectifs diversité 2016-2020)
- Partager l'expertise en matière de fonction publique

3° « Un mode de fonctionnement efficient et durable »

Objectifs poursuivis :

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

Ces objectifs transversaux sont développés dans un Plan stratégique pour la Fonction publique régionale dont ils constituent la trame.

Ce Plan stratégique fixe des lignes directrices et stratégiques pour le développement et l'évolution de la fonction publique bruxelloise à l'horizon 2020. Il s'inscrit ainsi dans la lignée des grands plans stratégiques transversaux mis en œuvre par la Région de Bruxelles-Capitale, au rang desquels la Stratégie 2025.

Il a été élaboré suite à une concertation avec les fonctionnaires dirigeants du SPRB et des organismes publics régionaux : Actiris, le SIAMU, Bruxelles-Environnement, Bruxelles Propreté, Innoviris, le CIRB, le Conseil économique et social, ParkingBrussels, le Port de Bruxelles et la Société du logement de la Région de Bruxelles-Capitale ont fourni leur contribution ainsi que des acteurs tels que la STIB, Citydev, Impulse et Beezy Brussels. Pour ce faire, leur diagnostic portait notamment sur les objectifs communs qui avaient été fixés par le gouvernement à tous les mandataires le 28 avril 2011.

Le Plan stratégique pour la fonction publique régionale vise à simplifier les

démarches des usagers et à mieux coordonner l'action des différents intervenants dans le souci de rendre un service adéquat aux citoyens, aux entreprises et à l'ensemble de la société civile. Il a l'ambition d'organiser les transversalités nécessaires entre les acteurs, d'assurer une organisation administrative la plus performante, de stimuler les partenariats et synergies entre les différentes administrations bruxelloises pour des services plus efficaces aux citoyens et usagers.

Ce plan est à la fois :

- **Stratégique** en tenant compte tant des grands enjeux auxquels la Région doit faire face dans les 5 prochaines années que des réalités opérationnelles des acteurs publics bruxellois d'aujourd'hui ;
- **Transversal** en développant les synergies entre les différents organismes pour répondre de manière collégiale aux défis de Bruxelles ;
- **Bruxellois** avec pour ambition de mobiliser tant l'ensemble du Service Public Régional Bruxellois que les entreprises publiques régionales, les organismes communautaires bruxellois (COCOF, VGC et COCOM) voir les 19 communes pour ce qui les concerne.

Il reflète la volonté d'offrir des services en progrès constants aux usagers et de mieux prendre en compte la diversité des Bruxellois :

- Orientation usagers au centre des préoccupations au travers de partenariats et synergies entre administrations et organismes bruxellois régionaux, voire communautaires et locaux
- Démarche qualité en vue d'améliorer les prestations ainsi que l'organisation et le fonctionnement des services via, entre autres, la simplification administrative et les services électroniques les plus performants (e-Government)
- Volonté d'augmenter le nombre de Bruxellois au sein de la Fonction publique, de rendre celle-ci plus attractive et de créer en son sein la même diversité que celle présente à Bruxelles.

Le plan stratégique pour la fonction publique régionale est concrétisé par un plan d'action opérationnel, établi en fonction des priorités validées par le gouvernement et des moyens qui y sont octroyés annuellement pour mener des projets communs au SPRB et aux organismes régionaux. Par ailleurs certains projets communs sont financés dans le cadre du budget relatif à d'autres missions.

Pour 2016-2017, le plan opérationnel comporte les chantiers prioritaires suivants :

1. Le plan Bruxellois de simplification administrative 2016-2020
2. Le Plan de politique régionale de la diversité et les indicateurs de la diversité
3. Le Plan « Emploi des Bruxellois dans la fonction publique »
4. La mise en place de formation communes (avec l'ERAP)

Un comité de pilotage et un dispositif de monitoring, d'évaluation et de rapportage au gouvernement sont mis en place par la Secrétaire d'Etat en charge de la Fonction publique.

Mission principale

Diriger et coordonner la réalisation des missions confiées à sa direction ;

Missions

- > Au sein de l'équipe dirigeante, collaborer avec le Directeur général et le Directeur général adjoint à la direction et au développement d'Actiris ;
- > Collaborer avec les autres mandataires A4, les autres Directeurs et la Direction générale à la mise en oeuvre et à la réalisation du Contrat de gestion d'Actiris et participer aux réunions des organes de gestion (Conseil de Direction et autres Comités ad hoc) ;
- > Fixer la stratégie, les objectifs opérationnels et les plans en étroite concertation avec la Direction générale ;
- > Analyser, formuler des recommandations et élaborer des initiatives politiques ;
- > Organiser, gérer et coordonner les activités de la Direction et des équipes ;
- > Garantir la transversalité et veiller à une communication interne et externe fluide ;
- > Représenter en externe Actiris pour les matières de la Direction.

Compétences

- > Connaissance approfondie de la politique de l'emploi, de la diversité, de l'anti-discrimination au niveau fédéral, régional et européen ainsi que des pratiques de placement ;
- > Bonne connaissance des spécificités du marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale (acteurs, outils, cadre réglementaire et priorités) ;
- > Etre en mesure de mobiliser, influencer de manière ciblée un certain nombre d'acteurs en dehors des limites des procédures formelles et institutionnelles ;
- > Très grandes aptitudes à définir, développer et mettre en oeuvre une vision stratégique ;
- > Aptitudes managériales et compétences de leadership ;
- > Capacité à coordonner et à planifier des projets complexes ;
- > Capacité à négocier ;
- > Esprit d'initiative ;
- > Orientation clients ;
- > Orienté solutions et être force de propositions ;
- > Très bon esprit d'équipe ;
- > Une bonne connaissance de la seconde langue en Région bruxelloise est un atout important.

DIRECTEUR CHEF DE SERVICE

MISSION

Dirige et coordonne, en partenariat avec les autres mandataires A4, la réalisation des missions confiées à son service et ses direction(s) afin de :

- fournir une contribution pertinente, efficace et cohérente à la préparation des politiques,
- garantir une exécution loyale et correcte des politiques décidées par le Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale,
- délivrer un service de qualité à ses clients : les citoyens et le gouvernement, et le cas échéant, la ligne hiérarchique du ministère ainsi que les membres du personnel,
- développer les centres d'expertise nécessaire

RESPONSABILITÉS

1. Définition des orientations, objectifs et plans opérationnels :
Propose annuellement à sa direction générale pour validation les plans opérationnels des unités administratives de son service, afin de donner à ses équipes les objectifs et priorités qui contribuent à la bonne exécution des décisions gouvernementales, ainsi qu'à la réalisation du plan stratégique du ministère et de son administration ; en cela, il/elle veille également à s'assurer de la traduction des choix politiques de l'accord de gouvernement en actions concrètes

Quelques exemples d'activités associées :

- traduit les choix politiques de l'accord de gouvernement en actions concrètes
- évalue régulièrement la validité des objectifs des unités administratives de son service par rapport à ceux de son administration
- dans le cadre des plans définis pour son administration, propose les plans opérationnels annuels des unités administratives de son service; vérifie l'adéquation de moyens mis à disposition et fait les propositions nécessaires pour optimiser cette adéquation; assure la communication à l'égard de ses équipes et collaborateurs, de son directeur général et/ou du Secrétaire général et du Secrétaire général adjoint ;
- coordonne et suit l'exécution des missions et budgets attribués

2. Analyses, recommandations et préparation des politiques et réglementations :
Dans le domaine de compétences des unités administratives de son service, contribue à la formulation de propositions, avis motivés et réponses aux demandes des ministres de manière à permettre au pouvoir politique de prendre les décisions appropriées ;

Quelques exemples d'activités associées:

- transmet à ses équipes/collaborateurs les dossiers et instructions
- sollicite, évalue et rapporte les analyses et propositions de ses équipes et collaborateurs

- formule des avis circonstanciés pour alimenter les propositions et recommandations
- se coordonne avec les autres services et directions au sein de son administration pour garantir la cohérence des propositions/recommandations
- sur demande de son directeur général et/ou du Secrétaire général et du Secrétaire général adjoint réalise des analyses/réglementations relatives à l'efficacité des politiques et fait un rapport circonstancié et formule des avis

3. Exécution des politiques :

Dirige, coordonne et contrôle l'activité des unités administratives de son service afin de contribuer rapidement et efficacement à la mise en œuvre des politiques décidées par le Gouvernement (telles que par exemple le plan bruxellois de simplification administrative et le PRDD) et par le/les ministre(s) de tutelle.

Quelques exemples d'activités associées :

- informe ses équipes et collaborateurs des demandes du/des ministres qui lui sont adressées via le directeur général et/ou le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint
- transmet les dossiers aux collaborateurs compétents avec ses instructions
- contrôle l'élaboration des recommandations/réglementations
- soumet à sa direction générale tous les dossiers destinés à un ou plusieurs membres du gouvernement, les dossiers proposés à l'ordre du jour du Conseil de direction et du Comité de Concertation de base, ainsi que les dossiers qui ont un impact significatif sur l'organisation du service, de l'administration et de l'ensemble du ministère
- arbitre ou demande l'arbitrage de la direction générale en cas de divergence au sein des unités administratives de son service
- établit des rapports d'activités des unités administratives de son service à l'intention de son directeur général et/ou du Secrétaire général et du Secrétaire général adjoint
- fait exécuter les évaluations des effets des politiques par les unités administratives de son service

4. Organisation, gestion et coordination des activités :

Organise, coordonne et contrôle les activités des unités administratives de son service de manière à assurer une exécution rapide et efficace des missions confiées, en s'appuyant sur un système de gestion par la qualité et un système de contrôle interne qu'il/elle planifie, met en œuvre, évalue et corrige le cas échéant ; une attention particulière doit être accordée à la qualité de prestation de service aux citoyens et à tous les autres acteurs externes en terme d'accessibilité, de rapidité, de transparence et de respect des lois sur l'emploi des langues en matière administrative ; par ailleurs, il/elle optimise les processus en matière de préparation du budget et du suivi de son exécution ; enfin, il/elle contribue activement au rôle exemplaire du ministère en matière environnementale

Quelques exemples d'activités associées :

- fait des propositions pour améliorer les structures, les processus et procédures nécessaires à l'exécution des activités, notamment concernant la préparation du budget et son exécution
- Veille à l'homogénéité des pratiques et procédures de travail des unités administratives de son service et à l'application des procédures transversales définies dans le cadre de la mise en œuvre du contrôle interne.
- propose les moyens nécessaires, y compris budgétaires, à la réalisation des activités et assure la meilleure utilisation des ressources allouées
- met en œuvre le principe d'amélioration continue et implique les collaborateurs dans le système de gestion par la qualité au moyen du CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques)
- assure la mise en place de projets visant à améliorer le fonctionnement de l'administration; initie et propose des améliorations de fonctionnement des unités administratives de son service
- développe le contrôle interne (cf.OOBCC)
- définit les responsabilités pour ses équipes/collaborateurs et délègue les pouvoirs y relatifs
- s'assure de la collecte effective des informations nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord permettant d'assurer un suivi régulier et efficace des plans opérationnels
- élabore des tableaux de bord et mesure les politiques ainsi que les activités mises en œuvre dans son service via des indicateurs de processus, de résultat et/ou d'impact
- fournit les informations nécessaires pour alimenter le tableau de bord du plan stratégique de son administration et du ministère
- fournit les informations nécessaires à la mise à jour du référentiel d'administration

5. Gestion des équipes et communication interne : Guide et supervise ses équipes et collaborateurs, dans le respect des politiques définies de gestion des ressources humaines, afin qu'ils restent compétents et motivés pour réaliser les missions confiées aux unités administratives de son service ; il/elle veille également à contribuer à l'exécution des plans diversité du ministère ;il/elle veille à l'établissement d'une communication interne structurée vers ses collaborateurs, vers son directeur général et/ou le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint ;il/elle participe activement à la cohérence de la culture managériale et adapte son style de leadership à celui qui est prôné au sein du ministère

Quelques exemples d'activités associées :

- évalue les compétences du personnel au sein des unités administratives de son service
- répartit les ressources en fonction des compétences
- stimule en permanence le travail d'équipe
- fixe des objectifs SMART à ses collaborateurs directs, suit leurs réalisations, donne des feed-backs réguliers et constructifs, apporte le support nécessaire
- identifie les besoins de formation de ses collaborateurs et propose la mise en place de programmes appropriés,
- veille au respect des procédures et règles en vigueur dans l'administration

- applique et veille à l'application par ses collaborateurs des procédures d'information, du haut vers le bas, et inversement, ainsi que vers les autres directions
- est à l'écoute des problèmes individuels et/ou de conflits; suggère des solutions, prend les décisions qui s'imposent; rapporte les situations qui ne peuvent être résolues à son niveau
- participe activement aux réunions du réseau des managers et des communautés de pratiques en management.

6. Transversalité, communication et relations externes :

Dans le cadre de la mise en œuvre cohérente au sein du ministère des politiques et des objectifs transversaux, assure l'échange d'informations entre les administrations du MRBC et soutient activement les actions transversales ; dans le cadre de la mission des unités administratives de son service, entretient des relations et établit une communication effective avec le monde extérieur de manière à assurer un bon flux des informations et garder le contact avec le terrain ; en cela, il/elle contribue à la mise en œuvre de la politique de communication externe développée au sein du ministère.

Quelques exemples d'activités associées :

- maintient un réseau de relations avec les autres administrations et partenaires de la région
- entretient personnellement des contacts avec des partenaires externes clés
- rencontre et/ou sollicite les représentants de différents groupes d'intérêts
- représente son service lors de diverses manifestations nationales et internationales
- met en place des actions de communication à l'égard des citoyens

COMPÉTENCES

Compétences de leadership

- Dans les dossiers traités par les unités administratives de son service, capacité d'avoir une vision d'ensemble, d'établir un lien avec les multiples implications et de faire preuve d'esprit critique
- Capacité à aider les unités administratives de son service à formuler/proposer des plans opérationnels pour qui traduisent la volonté politique et rencontrent les besoins des citoyens
- Capacité à susciter l'engagement des collaborateurs des unités administratives de son service autour d'une vision et d'objectifs à atteindre

Compétences d'initiative

- Capacité à soutenir des changements en interne – pour améliorer l'efficacité des unités administratives de son service - et vers l'extérieur – pour améliorer la qualité de service aux citoyens et l'image des unités administratives de son service, et donc de la région.
- Capacité à générer de nouvelles idées et solutions pour résoudre les problèmes
- Capacité à encourager l'initiative et la créativité de ses collaborateurs

Compétences de Gestion

- Capacité de décider et poursuivre son action avec indépendance d'esprit pour obtenir les meilleurs résultats
- Capacité à créer une collaboration efficace entre ses équipes et collaborateurs
- Capacité à organiser les activités et à déléguer les compétences et les pouvoirs nécessaires

Compétences de développement des équipes/collaborateurs

- Capacité à développer les compétences des collaborateurs: veiller à ce qu'ils bénéficient de formation, coaching des collaborateurs
- Capacité à communiquer et à obtenir l'adhésion des unités administratives de son service aux objectifs à court et moyen termes qui leur sont fixés
- Capacité à soutenir la volonté de ses collaborateurs au sein des unités administratives de son service d'atteindre des résultats, en donnant un feedback régulier sur les réalisations et encourageant à poursuivre

Compétences d'orientation client

- Capacité à assurer personnellement un service de qualité à ses clients internes/externes
- Capacité à anticiper les besoins des clients internes/externes en adoptant une perspective à plus long terme.

Compétences d'influence

- Capacité à influencer des interlocuteurs clés, en interne et externe pour exécuter les missions confiées aux unités administratives de son service
- Capacité à comprendre et à utiliser les structures formelles et informelles d'influence et de décision nécessaire à mettre en œuvre les politiques dans les domaines de compétences des unités administratives de son service
- Capacité à gérer les conflits et jouer le rôle d'arbitrage entre les unités administratives et les personnes des unités administratives de son service.
