

**Réponse à la question écrite n° 698 de
Monsieur Christophe DE BEUKELAER,
Député bruxellois,
concernant
« l'implémentation d'Optiris et ses effets budgétaires »**

Monsieur le Député,

Introduction

Le 5 mai 2022, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a validé le programme OPTIris, la vision globale, le plan d'approche et la méthodologie proposés.

En juillet 2022, une première ébauche a été présentée au Comité de pilotage. Elle récapitule les 105 mesures proposées, regroupées autour des **axes** suivants :

- Politique ressources humaines/Personnel
- Gestion des bâtiments administratifs à l'échelle régionale
- Politique régionale des achats
- Gouvernance
- Politique financière budgétaire et comptable

Le 13 octobre 2022, le Gouvernement a approuvé la note « OPTIris – réforme de la Gouvernance » qui trace les **lignes directrices** des économies à réaliser. La très forte pression exercée ces dernières années sur les finances de la Région, notamment en raison des crises sanitaire et énergétique, joue un rôle majeur dans cette volonté de réformer nos institutions.

Toutefois **le programme OPTIris est avant tout un exercice d'amélioration** fondé sur les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. En effet, la volonté d'améliorer encore les services offerts aux citoyens, entreprises et organisations de la Région au travers d'un service public de la plus haute qualité reste la principale raison de ces réformes

Les premières mesures concrètes découlant du programme OPTIris ont été décidées par le Gouvernement le 22 décembre 2022.

1. Economies réalisées

Les décisions du Gouvernement concernant le **parc immobilier administratif régional** portent sur :

- L'instauration d'une norme de 0,6 place par ETP pour l'ensemble des organismes bruxellois.
- L'instauration d'un moratoire sur les appels à prospection immobilière (API) et travaux en cours.
- Le pilotage des micro-implantations au sein de la Tour Iris par le **service Facilities du SPRB** et la validation du principe de limiter au maximum les réaménagements.
- La validation des aménagements proposés pour la Rotonde du Botanic Building, ainsi que la prolongation de sa location afin de l'aligner sur la durée de location de l'Iris Tower.

- La demande de modification du permis d'urbanisme en ce qui concerne la destination de l'étage de parking qui n'est pas dédié aux bureaux des Services régionaux de la tour Iris.
- La priorisation des démarches à entreprendre pour prévoir suffisamment de parking vélos pour le personnel et les visiteurs.

Au-delà des économies financières que ces décisions engendreront, ce type de regroupement aura pour autre avantage de permettre aux divers organismes bruxellois de bénéficier plus facilement de l'expertise propre à chacune des structures ; de **mutualiser ainsi leurs compétences**. Ceci permettra à terme de servir les citoyen·ne·s de manière plus efficace et cohérente ; de rendre possible la **mutualisation d'infrastructures et d'équipements** au bénéfice des collaborateur·rice·s.

D'autres décisions concrètes de déménagement, en ce compris la localisation des cabinets ministériels, suivront les fins de baux.

A terme, les économies réalisées par cette opération s'élèveront à quelque 8 millions d'euros par an en vitesse de croisière, soit 14% des coûts récurrents actuels

Deuxième élément : **la politique régionale des achats** pour l'ensemble de la Région Bruxelloise est pensée sur un modèle hybride.

Au sein de ce modèle, une administration ou un organisme est désigné(e) comme centrale d'achats responsable sur la base de son expertise et de son expérience. Les processus de la politique d'achats numériques approuvée par le Gouvernement en 2021 seront également intégrés pour les matières numériques.

Le 26 mai 2023, le Gouvernement a chargé la direction des Affaires juridiques de Bruxelles Synergie de rédiger un texte législatif relatif à la politique régionale d'achat. Il a en outre demandé aux Secrétaires généraux du SPRB de désigner un groupe de travail visant à mettre en œuvre une politique régionale d'achat intégrant la politique d'achats numériques. La rédaction d'un arrêté concerté entre les Secrétaires généraux et Paradigm est en cours de finalisation et doit encore faire l'objet d'une présentation au Gouvernement.

De l'expérience acquise d'autres centrales d'achats et de marchés, comme Iris Achats, des économies substantielles peuvent être réalisées au travers de la rationalisation de la politique des achats. Le montant des économies est fonction du type de marché visé

Le troisième axe concerne **la politique des ressources humaines**. Pour rappel, la masse salariale totale, dans le compte régional consolidé 2022 s'élève à plus d'1,7 milliards d'euros. Ce montant a plutôt tendance à augmenter que l'inverse et nous rappelle le caractère essentiel de la maîtrise de l'évolution de la masse salariale et de la planification stratégique de nos ressources humaines pour l'avenir de la Région.

Ainsi, j'ai chargé mes services de rédiger des propositions, sans tabou, dans les domaines suivants :

1. La mise en place d'un modèle, basé sur des critères objectifs, relatifs à la mutualisation et la mise en réseau des processus transversaux de gestion des ressources humaines.
2. Le développement d'une vision concernant l'harmonisation des statuts et de facto l'organisation des lieux de concertation/négociation s'y rapportant.

3. La réalisation de l'effort d'assainissement au travers une meilleure maîtrise des recrutements : moratoire partiel sur les recrutements et amélioration de la gestion du marché interne des ressources humaines.
4. Les différents régimes de pension des membres du personnel statutaires et les conséquences en termes de cotisation de pension.
5. L'inventaire des primes octroyées aux membres du personnel : prime de bilinguisme, prime de projet, primes octroyées pour des missions particulières et diverses.
6. Les échelles barémiques et les conséquences budgétaires de la décision d'allongement des carrières.
7. La gestion des données au travers des plateformes informatiques mutualisées.
8. Le modèle de planification stratégique des ressources humaines.

Une note reprenant des propositions dans les domaines précités a été soumise au gouvernement en novembre 2023. Dans la décision du 30 novembre qui en a suivi, le gouvernement a chargé le Ministre Président et moi-même de soumettre entre autres, les notes/études opérationnelles suivantes : - une note sur la mise en œuvre d'une politique RH harmonisée et innovante basée sur les principes de la note de vision, notamment l'élaboration d'un ratio de ressources humaines, des équipes pluridisciplinaires de ressources humaines, l'harmonisation, la mutualisation et le réseautage ; - une note sur une plate-forme soft RH commune ; - une étude sur l'évolution vers des carrières régionales cohérentes (statutaire-contractuel, échelles de traitement, etc.) ; et une note sur la méthodologie de la mobilité intrarégionale.

Chacune de ces notes a été rédigée début 2024 et sera présentée lors d'une prochaine réunion du gouvernement.

Un autre axe concerne **la Gouvernance des institutions régionales**.

Les Régions comptent une multiplicité d'entités très variées.

Le 13 octobre 2022, le Gouvernement a confirmé la décision de principe de développer des systèmes plus cohérents de planification et de gestion stratégique pour l'ensemble des administrations régionales et les secteurs politiques.

A la suite d'un processus de marché public, une analyse externe a été confiée, début mars 2023, à Guberna.

L'étude portait sur l'amélioration de la Gouvernance des administrations et organismes administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale et se focalisait sur les trois éléments suivants :

- la Gouvernance des clusters thématiques et du Comité Administratif Stratégique ;
- la Gouvernance des organisations autonomes ;
- la Gouvernance d'une stratégie commune.

Le 28 septembre 2023, le Conseil des Ministres a accusé réception du rapport définitif de Guberna, dans lequel sont formulées 11 propositions d'actions. Il a en outre chargé le Ministre-Président et moi-même de présenter une note de suivi des recommandations incluses dans le rapport.

En application de cette décision, le Ministre-Président et moi-même avons proposé, dans une note de décembre 2023, de définir un nouveau cadre pour le futur, permettant de construire un cadre organisationnel durable pour les services publics de la Région de Bruxelles-Capitale. Partant du constat que, *pour le principal*, c'est la nature des missions exercées par

l'entité qui doit définir le type d'institution propre à exercer ces missions, son mode de gestion et son degré d'autonomie de gestion, mais que, *pour d'autres missions*, il apparaît que d'autres types d'institutions sont plus adaptées (organismes autonomes, avec statut commun ou *sui generis*), la note concluait qu'il convenait de mettre ces critères en balance avec d'autres critères et objectifs importants, notamment la volonté de travailler de façon cohérente, efficace et efficiente par domaine politique, de ne pas créer de nouveaux organismes, de ne pas multiplier les centres d'expertise thématiques, etc.

Par décision du 22 décembre 2023, et en conséquence de ce qui précède, le Gouvernement a décidé de :

- Charger le Ministre Président et moi-même de procéder à une vérification juridique de l'applicabilité des critères d'agencification présentés dans le rapport Guberna et de procéder à une analyse juridique des rôles, missions et compétences envisagées pour les comités stratégiques et le CAR au regard de leur compatibilité avec les compétences propres et statut des organismes autonomes.

Un marché spécifique a été lancé dans ce cadre. Les résultats de l'analyse seront présentés prochainement au gouvernement.

- Charger le Ministre Président et moi-même de lui présenter une note reprenant une proposition des critères d'agencification visant le cadre organisationnel futur, compte tenu des analyses juridiques, ainsi qu'une analyse circonstanciée de chaque organisme existant au regard des critères d'agencification, et prévoyant les modalités de la mise en œuvre de l'organe de gestion unique pour les services du Gouvernement. Cette note d'analyse servira à identifier les fusions / intégrations des organismes qui seraient réalisées dans la mise en œuvre du cadre d'agencification. Cette note sera soumise pour avis à l'ensemble des Fonctionnaires dirigeants ainsi qu'aux partenaires sociaux.

Cette note doit encore être réalisée.

Le cinquième axe concerne **le projet Optimist**, soit la réforme de notre droit budgétaire et comptable. À travers ce projet nous cherchons à améliorer les outils et instruments de planification de nos ressources budgétaires et, de facto, nos performances budgétaires. Le nouveau code des finances publiques bruxelloises est terminé et devrait être définitivement validé en séance plénière à la fin de ce mois. Les arrêtés y liés sont tous en cours de préparation, comme je l'ai également expliqué en commission le 11 mars 2024.

2. Coûts

Les économies réalisées dans le cadre des cinq axes précités impliquent, inévitablement, la réalisation au préalable d'un grand nombre d'actions qui ont chacune un coût (à titre d'exemple, le déménagement d'organismes d'un bâtiment à un autre nécessite de nombreux frais liés au déménagement en tant que tel, à la remise des bâtiments dans leur état initial, à l'aménagement des autres bâtiments, etc.). Rappelons par ailleurs que chaque action a des coûts spécifiques, en particulier au niveau de la mobilisation du personnel pour la réaliser.

Cela est inévitable et il faudra passer par là pour réaliser les économies recherchées.

Pour vous donner une idée des coûts engendrés à ce jour dans le cadre du programme OPTIris, vous trouverez ci-dessous un aperçu des marchés publics lancés dans le cadre de la gestion globale du programme ainsi que des réflexions générales liées à l'amélioration de la gouvernance de la Région. Il existe en parallèle d'autres marchés publics spécifiques à certains projets.

Voir tableau en annexe.

Conclusion

Comme déjà mentionné, OPTIris c'est un sprint et aussi et surtout un marathon. C'est un plan d'économies et aussi et surtout un programme de réformes et de changements qui doit permettre à notre Région et à ses institutions d'affronter les défis de demain, au travers notamment d'une gouvernance renouvelée.

Nous avons dû constater que la Région ne fonctionne pas en 'corporate', avec des entités qui ne se connaissent pas, qui ont des méthodes de travail et des objectifs différents. Changer quelque chose comme cela prend du temps car il ne faut pas brusquer les choses. Grâce à l'approche choisie, nous sommes aujourd'hui ravis de voir que là où il y avait une grande méconnaissance et un manque de confiance au début des travaux, de véritables réseaux de personnes qui veulent travailler ensemble au-delà des frontières des entités et des échelons hiérarchiques sont en train d'émerger très clairement. La Région est comme un tanker, mais nous parvenons à en modifier doucement le cours. Je suis convaincu que l'avenir montrera que c'est là le grand mérite d'OPTIris.

Sven GATZ

**Réponse à la question écrite n° 698 de
Monsieur Christophe DE BEUKELAER,
Député bruxellois,
concernant
« l'implémentation d'Optiris et ses effets budgétaires »**

TABLEAU

Année budgétaire	Libellé	Bénéficiaire	Montants engagés pour marchés exécutés ou en cours d'exécution
2022	Accompagnement de 5 Green Belts	THE LEAN SIX SIGMA COMPANY	35.943,05
2022	2210201986-MP OPTIRIS	DELOITTE CONSULTING	56.216,60
2023	OPTIRIS STUDIE GOVERNANCE 2023	GUBERNA	57.588,49
2024	MP Optiris agencification	STIBBE	30.250,00