Service public fédéral
Mobilité et Transports

Auto-évaluation

du Président du Comité de direction

01 juillet 2013 – 01 juillet 2015

22 juin 2015
Laurent Ledoux

Service public fédéral
Mobilité et Transports

Table des matières

0. Avant-propos ***3***

0.1. Cadre réglementaire 3

0.2. Contexte et méthode 3

1. Réalisation des objectifs définis dans le plan de management et le plan opérationnel du SPF ***4***

1.1. **Réalisation des objectifs stratégiques de gestion** 6

1.1.1. ***Culture*** : Dynamiser la culture interne et créer un cadre organisationnel stimulant 6

1.1.2. ***Politiques*** : Encourager une plus grande proactivité dans la préparation des politiques de transport et de mobilité 16

1.1.3. ***Services*** : Assurer des services modernes et orientés clients 19

1.2. **Réalisation des 4 objectifs stratégiques liés à la politique** 21

1.2.1. ***Sécurité*** : Rendre le transport de personnes et de marchandises plus sûr et plus sécurisé 22

1.2.2. ***Multimodalité*** : Réaliser une politique de multimodalité concertée et coordonnée, grâce à une réflexion globale et transversale 23

1.2.3. ***Environnement*** : Diminuer l'impact environnemental des différents modes de transport en réduisant les émissions et les rejets polluants ainsi que les nuisances sonores 24

1.2.4. ***Compétitivité*** : Contribuer à l'amélioration de la compétitivité de notre secteur de transport en offrant des services rapides et de qualité 25

2. Manière dont ces objectifs ont ou non été atteints ***26***

3. Contribution personnelle en tant que Président du Comité de direction à la réalisation de ces objectifs ***27***

4. Efforts consentis en termes de développement des compétences ***31***

5. Conclusions ***31***

Annexe ***32***

0. Avant-propos

0.1. Cadre réglementaire

Le présent document constitue ma première auto-évaluation en tant que titulaire de la fonction de Président du Comité de Direction du SPF Mobilité et Transports. Désigné par l'arrêté royal du 19 juillet 2013, je suis entré en fonction le 1 juillet 2013 pour un mandat de six ans. Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics, une **évaluation** est prévue **à terme fixe pendant la durée du mandat**.

Début mai 2015, Madame la Ministre de la Mobilité m'a informé du lancement de la procédure d'évaluation et a souhaité obtenir mon auto-évaluation en vue de l'entretien d'évaluation fixé le 25 juin 2015. L'auto-évaluation portera sur les éléments qui font l'objet de l'évaluation tels que définis à l'article 16 de l'arrêté royal susmentionné, à savoir :

1° La réalisation des objectifs définis dans le plan de management et le plan opérationnel du SPF ;

2° La manière dont ces objectifs ont ou non été atteints ;

3° La contribution personnelle du titulaire de la fonction de management à la réalisation de ces objectifs ;

4° Les efforts consentis en termes de développement de ses compétences.

Le plan de management et le plan opérationnel tels qu'approuvés ainsi que la présente auto-évaluation serviront de documents de base pour l'entretien d'auto-évaluation. Notons d'emblée que, même s'il a été rédigé avant l'entrée en fonction du nouveau conseil des ministres, le plan de management du SPF est en cohérence avec les nombreux projets et actions de l'actuel gouvernement. Cela s'explique par le fait qu'un grand nombre de projets initiés depuis mon arrivée tentent de s'inscrire ou d'accompagner des évolutions sociétales structurelles.

0.2. Contexte et méthode

L'auto-évaluation porte sur une période de deux ans, prenant cours le 01 juillet 2013 et se terminant le 30 juin 2015.

Conformément à l'AR, le chapitre 1 de ce rapport d'auto-évaluation décrit pour chaque objectif du plan de management ce qui a été réalisé, est en cours de réalisation ou bloqué. Redondant avec le premier, le chapitre 2 se borne à cadrer ce qui est inclus dans le premier concernant le degré de réalisation des objectifs. Le chapitre 3 présente brièvement l'esprit qui a caractérisé ma contribution personnelle pour aider mes collaboracteurs à réaliser ces actions. Le chapitre 4 explique enfin les efforts que j'ai réalisés et doit encore réaliser en termes de développement de mes compétences. Une brève conclusion, récapitulative, clôt le présent document.

1. Réalisation des objectifs définis dans le plan de management et le plan opérationnel du SPF

Le plan de management du SPF distingue des objectifs liés aux politiques de mobilité et de transports et des objectifs liés à la gestion interne du SPF.

Les 4 objectifs stratégiques liés à la politique de mobilité et des transports correspondent aux 4 défis (présentés ci-dessous) que nous devons contribuer à réaliser pour favoriser une mobilité durable :

- **Environnement** : Diminuer l'impact environnemental des différents modes de transport en réduisant les émissions et les rejets polluants ainsi que les nuisances sonores ;
- **Sécurité** : Rendre le transport de personnes et de marchandises plus sûr et plus sécurisé ;
- **Multimodalité** : Favoriser le développement des différents modes de déplacement et de transport et encourager le mode le plus approprié afin de rendre la mobilité multimodale, plus sûre, plus durable, plus fluide tout en soutenant la compétitivité de l'économie belge ;
- **Compétitivité** : Renforcer le positionnement de notre secteur du transport sur le marché européen et international.

La relève de ces 4 défis sociétaux au travers de la poursuite de nos 4 objectifs stratégiques doit être facilitée par une amélioration du fonctionnement de notre SPF, que nous poursuivons au travers de 3 objectifs stratégiques de gestion interne :

- **Culture stimulante**: faire du SPF Mobilité et Transports une organisation stimulante pour les collaboracteurs au sein de laquelle chacun travaille de manière optimale à la réalisation de nos missions et de nos objectifs ;
- **Préparation proactive des politiques** : renforcer le rôle et l'impact de notre SPF au sein du monde de la mobilité grâce à une approche proactive et une vision large en terme de préparation de la politique ;
- **Service moderne et orienté client** : faire concorder le service aux besoins du client, mettre en place un service de qualité, simplifié et efficient et veiller à une communication orientée client.

De façon assez naturelle, nous avons mis l'accent durant ces deux premières années sur les objectifs de gestion : un meilleur fonctionnement du SPF est un élément fondamental pour faciliter la réalisation des objectifs liés aux politiques. Le présent document commentera donc d'abord la réalisation des objectifs stratégiques de gestion interne et commentera ensuite la réalisation des objectifs stratégiques liés aux politiques. Parmi les objectifs de gestion, nous avons réalisé de grandes avancées ces deux premières années en termes de changements au niveau de la culture et de l'organisation interne. Ces avancées, qui doivent encore se poursuivre et s'approfondir, commencent déjà à se traduire en termes d'une préparation un peu plus systématique et plus proactive des politiques, et de certaines avancées au niveau des services vis-à-vis de nos clients. S'il reste encore beaucoup à faire, nous avons bien progressé ces deux dernières années et sommes en ligne, à un tiers du chemin, avec ce que nous devons réaliser dans le cadre du plan de management.

Légende : Pour chaque projet permettant la poursuite d'un objectif stratégique, nous indiquons dans quelle mesure celui-ci est :
✓ réalisé,
☛ en cours ou
✋ bloqué.

1.1. Réalisation des objectifs stratégiques de gestion

1.1.1. Culture : Dynamiser la culture interne et créer un cadre organisationnel stimulant

Faire du SPF Mobilité et Transports une organisation stimulante et inspirante pour tous nos collaboracteurs, une organisation au sein de laquelle chacun travaille de manière optimale à la réalisation de nos missions et de nos objectifs ; Constituer une équipe stimulée capable de relever ensemble les défis et assurer que la structure soit alignée sur la stratégie et les priorités.

Cet objectif, prioritaire, ces deux premières années a été poursuivi au travers des 4 sous-objectifs suivants : Bien-être et orientation résultats, Transversalité, Gestion des Connaissances et Bonnes allocation de nos moyens.

- **Orientation résultats** : Augmenter le bien-être au travail et définir clairement et poursuivre les résultats à atteindre, ce qui est facilité par et renforce à son tour le déploiement des nouveaux modes de travail

✓ Réalisation de la première phase du projet mobi4U (phase « logistique »)

☛ Mise en place de l'Open Space et du Dynamic Office pour tout le monde (y compris les DG et le Président)

Un espace de rencontre essentiel :
les coffee corners à chaque étage !

Vainqueur du Facility Project of 2015

IFMA Belgium Chapter

- Suppression de l'obligation de pointer (approuvée par les syndicats sur base des conclusions d'une phase pilote) : initiée en mars 2015 (fin avril, près de la moitié du personnel avait choisi cette option et nous continuons à enregistrer des demandes chaque jour)

- « Libération » du Télétravail : depuis 2006 possible mais peu utilisé jusqu'ici (8%) ; relance et établissement des mesures de mesures pour permettre pratiquement le télétravail avec un vrai succès (plus de 50% ont déjà choisi de télétravailler, la plupart pour 1 ou 2 jours alors que 3 jours max sont possibles ; à coordonner avec équipe et chefs ; présuppose une clarification des objectifs de chacun : on remplace le contrôle des présences par un suivi des objectifs individuels et collectifs) ;

FLEXIBILITE DANS L'ADMINISTRATION

Trends - 11 Jun. 2015 Pagina 80

Un environnement de travail dynamique est rarement associé aux administrations fédérales et pourtant notre SPF démontre le contraire. « Trends-Tendances » souhaitait en savoir plus sur les motivations de ce changement suite à notre victoire aux facility management awards.

Jan Mathu leur explique dans quels buts nous avons opté pour une profonde refonte de notre organisation, alliant nouvelles méthodes et nouvel espace de travail :
« Les coûts de gestion du bâtiment ne faisaient qu'augmenter et en parallèle, comme tous les SPF, nous devions réaliser des économies. De plus, nos collègues n'étaient pas satisfaits de leur environnement de travail et nous constations qu'il était parfois difficile d'attirer certains profils critiques. Par ailleurs, les baux de deux de nos bâtiments arrivaient à échéance. » Voici les clés qui ont poussé le SPF à troquer ses couloirs gris d'hôpitaux entourés de bureaux fermés et sombres contre nos nouveaux open space ouverts et lumineux. Il n'y a pas que nos bureaux qui se sont ouverts, nos méthodes de travail ont évolué simultanément. « Notre organisation est maintenant axée sur les résultats et non sur les heures prestées. Ainsi, le pointage existe encore pour ceux qui le souhaitent mais une grande liberté est laissée aux collaborateurs pour faire du télétravail. ».

Résultats :

- 19 000m² d'espace de bureaux épargnés (fin de bail du CCN et de Haeren) ;
- économie annuelle de 4,1 millions d'euros pour un investissement de base de 5,7 millions ;
- de 8% de télétravailleurs à près de 50% aujourd'hui.

Le télétravail étendu à nombre d'autres organisations, cela peut représenter une somme importante de navetteurs en moins par jour et limiter ainsi la congestion vers Bruxelles., ce qui constitue une de nos missions.

Service public fédéral
Mobilité et Transports

- Mise en place d'un réseau de satellite offices dans tout le pays (avec d'autres SPF) afin de permettre au personnel de travailler de façon 'délocalisée', hors mais proche de chez eux

- Mise en place d'outils conviviaux, fiables, durables et performants à la disposition de tous les collaboracteurs, afin qu'ils puissent coopérer efficacement à partir de tout lieu :
  - ✓ Mise à disposition d'ordinateurs portables équipés Windows 8 pour tous les collaboracteurs (avec dock-in stations) ;
  - Préparation de la migration Lotus Notes et au Cloud à l'horizon 2016 ;
  - Migration vers une nouvelle suite office ;
  - Mise en place d'un système « bring your own device » ;
  - Lancement d'un projet de gestion des connaissances géré par un expert détaché de P&O ;
  - Téléphonie via le projet Réseau et Services Unifiés de Communication et de Collaboration (UCC) : retard dû à des facteurs externes (SPF Economie) et revue de l'approche.

- Améliorer de la qualité de l'infrastructure informatique :
  - ✓ Optimalisation du serveur « Développement des applications »
  - ✓ Remplacement des composantes de l'infrastructure.
  - ✓ Réalisation d'un audit externe sur l'état de la sécurité de l'information dans l'organisation
  - New password policy
  - Stockage in the cloud, en attente disponibilité de Microsoft 365

- Mise en œuvre d'une politique cohérente et reconnue en matière de bien-être au travail :
  - ✓ Mise en place des sessions de selfcoaching et d'un réseau de coachs internes ;
  - ✓ Plan d'action global (5 ans) en matière de bien-être approuvé par les organisations syndicales début d'année 2015 ;
  - ✓ Lancement de groupes de travail en mars 2014 sur base des différentes thématiques pour un nouveau plan d'actions bien être (à finaliser pour janvier 2016) :
  - Développement et mise en place d'un plan pour système de sécurité et de santé au travail intégré, OHSAS 18001 - ISO 45001, avec la collaboration de toutes les DG et services de support ;

- Mise en place d'une culture où tous les chefs d'équipe agissent naturellement dans le respect et la promotion des valeurs suivantes : orientation résultats, autonomie et responsabilisation, implication, self-management, travail en mode projet et en transversalité.
  - Développement de l'évaluation en équipe : la méthodologie est en cours de finalisation pour lancer le projet pour le prochain cycle d'évaluation en janvier 2016. De même, le trajet leadership prévu par le SEPO tient compte de la dimension « équipe » dans le processus d'évaluation.
  - Création des espaces d'autonomie et des initiatives de délégation pour l'ensemble des services du SPF : cette thématique sera notamment débattue lors des rencontres informelles avec le personnel, les Comités « Petits cailloux ». Dans la foulée, nous avons arrêté les activités de la « MobiTeam » qui sont désormais couvertes au travers du suivi des Comités « Petits cailloux »
  - Etude des cas d'autogestion d'équipe/de service (identification des prérequis, des étapes nécessaires, des best pratices, …) : un projet est en cours au sein d'un service du SEPO. L'accélération de ce projet et son évaluation est prévue pour la fin de l'année 2015 ;
  - Organisation de teambuilding pour soutenir ce qui précède : en cours ;
  - Lancement des mobilead lunch, des programmes d'accompagnement des responsables, sessions d'information, coaching, formations spécifiques et à la demande dans le but d'informer l'ensemble du personnel sur les notions de responsabilisation, d'autonomie, d'empowerment, d'initiative, de démontrer la nécessité de ce changement et de souligner la valeur ajoutée de cette démarche de manière concrète ;
  - Conseiller les chefs pour créer les opportunités en termes de responsabilisation, d'autonomie et d'initiative : processus continu dans le cadre des activités et des missions du SEPO ;
  - Créer des espaces d'autonomie et promouvoir la délégation auprès du management via des workshops, des tables rondes, du coaching et ce, pour l'ensemble du SPF : processus continu.
  - Mise en place d'un 360° feedback :
    - ✓ Projet pilote pour les membres du Comité de Direction ;
    - Mise en place du système en cascade pour tout le SPF.

- **Transversalité** : Effectuer le travail sans tenir compte des frontières entre services, ce qui permet de les faire disparaître et de gagner en efficience

  ☛ Décloisonnement du fonctionnement entre les services, en favorisant la collaboration et le partenariat internes :
    - ✓ Plan de communication relatif aux nouveaux média pour optimiser la communication informelle entre SE P&O / correspondant P&O / membres du personnel au sein de chaque direction générale : réalisé et approuvé par le comité de direction
    - ✓ Mise en place d'une Plateforme mensuelle de collaboration pour le développement et le suivi des actions de communication : comité de rédaction mis en place en janvier 2015 avec réunions tous les 15 jours pour suivi de la communication interne et externe du SEPM ;
    - ✓ Identification de 1 Spoc "communication" pour le service P&O ;
    - ✓ Mise en place d'une plateforme pour les juristes du SPF ;
    - ✓ Communication de l'agenda et des décisions du DirCom à tout le personnel via Yammer ;
    - ☛ Mise en œuvre du plan de communication relatif aux nouveaux média : en cours de réalisation, premières initiatives sur twitter et Linkedin en mai et juin 2015 avec accélération dans les prochaines semaines ;
    - ☛ Encouragement de la prise en compte d'objectifs transversaux non propres à sa fonction mais profitables à l'ensemble du SPF dans les cercles de développement (par exemple être coach, accompagnateur dans le cadre des NWOW, participer à EMAS, partager ses connaissances avec d'autres collaboracteurs lors d'un midi de la Mobilité ou d'un workshop, …) ;

  ☛ Amélioration de la coopération entre les directions générales sur le plan des dossiers stratégiques :
    - ✓ Collaborations renforcées dans le domaine de la sûreté multimodale avec coordination au sein de la Direction Générale Mobilité Durable et Ferroviaire en concertation avec la cellule stratégique du président ;
    - ✓ Coordination des initiatives CEF (Connecting Europe Facilities) plus seulement centrée sur le rail comme à l'origine mais avec contacts étendus au maritime et à l'aérien ;
    - ✓ Concertation étroite et échange d'informations sur les conflits de compétences émergeant dans les différents modes de transport suite à la sixième réforme de l'Etat en vue de former un point de vue commun et cohérent ;
    - ☛ Préparation d'un projet transversal au sein du Comité de direction où chaque mois une DG tiendrait une session d'information sur ses activités, ses problèmes pour appliquer la législation ou s'aligner sur les développements technologiques ou autres.

  ☛ Développement d'une politique stratégique en matière de recettes pour le SPF : un document explicatif est réalisé à l'attention des personnes qui préparent les textes législatives afin de mieux préparer la perception de nouvelles recettes, d'avoir une approche plus concertée et plus cohérente et de faciliter la perception. Le rapportage des recettes est amélioré. Pour les années à venir nous envisageons encore plus de digitalisation et la définition d'une stratégie concernant la fixation des montants des redevances.

- **Gestion des connaissances** : Partager (pro-)activement les connaissances, ce qui entraîne plus de flexibilité au sein de l'organisation.

  - ☛ Gestion du transfert de connaissances au niveau personnel (individus) et transformation de notre SPF en une organisation apprenante (gestion des connaissances collectives) :
    - ✓ Identification des éléments de formations des plans de management du Président et des différentes entités de notre SPF : un plan annuel de formation est rédigée chaque année depuis 2014 et approuvé par le Comité de direction
    - ✓ Etude des possibilités d'utilisation des nouveaux modes d'apprentissage (e-learning, vidéo, vidéoconférence, peer-to-peer, mentoring, …) dans notre SPF et pour quels types de formation : réunion le 12 juin 2015 avec l'IFA pour l'usage de leur plateforme d'apprentissage WEB 2.0 e-campus pour la fin de l'année 2015 ;
    - ☛ Intégration des nouveaux modes d'apprentissage au sein du SPF.
    - ☛ Identification des cas urgents de transfert de connaissances sur base d'un organigramme et d'une pyramide des âges : identification des fonctions critiques en cours ;
    - ☛ Développement de la polyvalence des collaboracteurs via notamment des programmes de formation, de parrainage, de mentorat : à lancer en 2016 ;
    - ☛ Mise en place d'une logique de transfert des apprentissages : méthodologie finalisée en cours de test pour un lancement en janvier 2016 ;
    - ☛ Développement d'une vision de l'organisation tournée vers l'acquisition et le partage des connaissances transversales (fonctions critiques, talents, …) ;
    - ☛ Développement d'une plateforme d'apprentissage au sein du SPF tournée vers les réseaux sociaux et les nouvelles opportunités technologiques tout en gardant une stratégie, une structure et une présentation uniforme.

  - ☛ Informations relatives au personnel disponibles de manière structurée, claire et accessible pour tous :
    - ✓ Des notes d'orientation sur le scanning et la digitalisation ont été rédigées et un Manuel sur le scannage et le format pdf a été élaboré et mis à disposition ;
    - ☛ Lancement d'un projet concernant la gestion documentaire

- **Bonne allocation** : allouer les moyens (TIC, budget, RH) de manière à augmenter notre efficience, grâce à une bonne priorisation et en tenant compte des objectifs.

☛ Mise en place une politique structurée des ressources humaines en généralisant une approche globale, dynamique, objective et réaliste

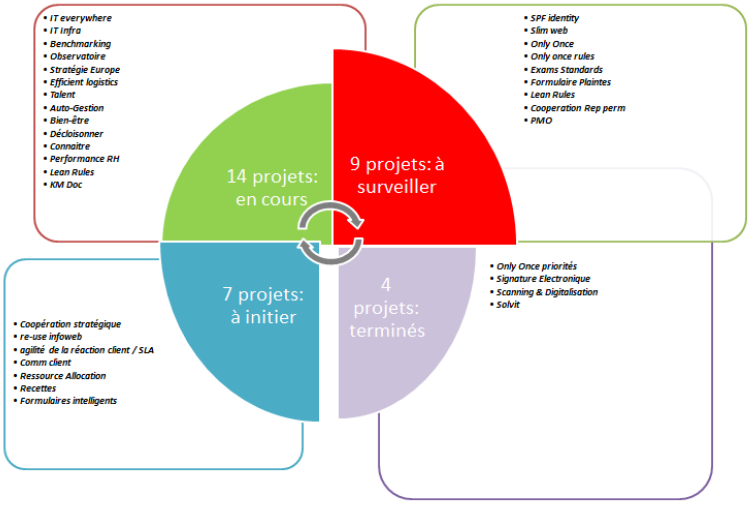
- ✓ Définition d'une méthodologie d'analyse de la charge de travail avec l'aide d'une intervention externe : méthodologie en cours d'application pour la mise en œuvre du plan de personnel 2015 suivie d'une évaluation en fin d'année ;
- ✓ Amélioration de la compréhension et la connaissance des matières HR par les correspondants HR garant de collaboration et d'autonomie : mise en place d'un réseau des correspondants P&O avec des réunions mensuelles sur les différents projets P&O et les dossiers du personnel ;
- ✓ Amélioration des compétences en leadership des chefs et du management en général : trajet leadership prochainement approuvé par le comité de gestion du SEPO pour un lancement en octobre 2015 ;
- ✓ Mise en place d'un accompagnement personnalisé et/ou coaching et/ou des pistes de réflexion quant aux actions à entreprendre : lancement en juin 2015 d'une campagne interne de promotion du coaching + présentation au DirCom du 8 juin 2015 ;
- ✓ Identification et objectivation des besoins collectifs et individuels de formation en fonction des besoins actuels et futurs : voir plan de formation annuel ;
- ✓ Consolidation des besoins recensés et établir un plan stratégique et réaliste de mise en œuvre (tenant compte des ressources humaines et financières disponibles) en anticipant les changements organisationnels, réglementaires ou financiers : plan de personnel annuel qui repose sur la gestion prévisionnelle, les missions de base du SPF et la valorisation des talents et des potentiels ;
- ✓ Création des connexions pertinentes et transversales avec l'ensemble des processus RH (formation, Recrutement, Plan de personnel, absentéisme, transfert de connaissances,…) : plan de management du SEPO est intégré, tous les objectifs sont en connexion afin d'augmenter l'impact et la plus-value et mettre fin au cloisonnement des projets RH ;
- ✓ Présence de SPOCs dans les comités de gestion des différentes DGs : présence des correspondants P&O dans les comités de gestion ;
- ✓ Réalisation d'une cartographie des services P&0 avec les Spocs : en cours de finalisation ;
- ✓ Réexamen des canaux de communication actuellement utilisés et usage de nouveaux canaux et modernisation des existants (Flash, …) ;
- ✓ Réductions des charges annuelles de loyers et de facility de près de 5 mio par an grâce au déménagement, réarrangement des bureaux, meilleure gestion des archives, et gestion documentaire ;
- ✓ Mise en place d'un système de gestion des litiges afin de réduire les frais de défense juridiques ;
- ✓ Rédaction d'un modèle SLA pour tous les satellites du SPF ;
- ✓ Conclusion d'un SLA avec Beliris en matière de P&O ;
- ✓ Mise en place d'une plateforme commune pour la concertation syndicale ;
- ✓ Finalisation d'une méthodologie sur l'analyse de la charge de travail ;
- ✓ Développement d'une banque de données des talents internes au SPF ;
- ✓ Rédaction d'un plan d'action sur le transfert des connaissances ;
- ✓ Mise en place d'un projet « back up » des fonctions critiques ;
- ☛ Mise en œuvre des actions «employer branding» : plan de communication spécifique P&O en cours d'exécution ;
- ☛ Optimisation des processus de GRH en vue de réduire au maximum les activités de "support" afin de dégager des moyens d'action pour des

besoins prioritaires ou à forte valeur ajoutée : en cours dans toutes les activités du SEPO ;
- Instauration dans chaque DG/SE un équipe « motivation » : projets sur la motivation à construire pour le premier trimestre 2016 ;
- Relance des exit interviews : en cours, matrice à rédiger ;
- Instauration dans la culture des cercles de développement du « temps disponible » pour des « objectifs (personnels et/ou d'équipe) motivants » : pour le cycle évaluation 2016 ;
- Mise en place d'un trajet de développement à destination de tous les chefs d'équipe : en cours, voir trajet leadership notamment ;
- Instauration dans la culture de gestion d'équipe une place essentielle pour la réflexion, l'évaluation et le travail sur la motivation : en cours, au travers de mobileadlunch, coaching, sessions d'information,…
- Mener des enquêtes sur la répartition des forces de travail et des talents afin de rencontrer les objectifs : mise en place prochaine d'une bande de données des talents au sein du SPF afin de valoriser et encourager le développement des talents par l'exercice de nouvelles fonctions ;
- Campagne de communication sur la cartographie : prévue dans le plan de communication fin 2015 ;

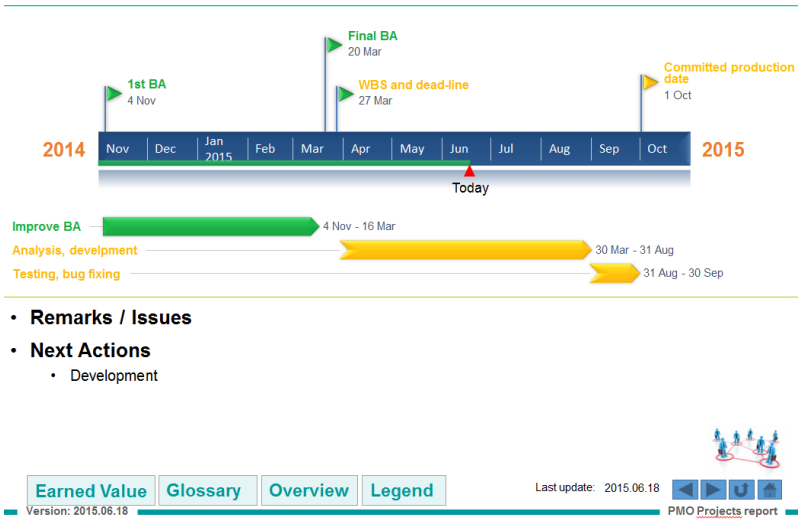
- Allocation des ressources financières en fonction des objectifs et priorités du SPF :
  - Préparation et début d'implémentation d'une approche de comptabilité analytique, afin d'avoir une meilleure vue sur les coûts de nos activités. Cette information pourra être utilisée pour chercher des gains d'efficience, être un input pour définir des recettes, être source d'information pour compléter des dossiers avec impact budgétaire ;

- Accomplissement des missions du SPF avec un maximum d'efficience en : 1) engageant les ressources financières avec parcimonie et efficience et
- 2) en rendant les processus plus efficients :
  - ✓ Réorganisation des Services ICT et passage à une nouvelle plateforme de développement permettant des économies budgétaires substantielles, qui seront réallouées dans des développements pour nos stakeholders ;
  - Lancement d'une démarche de révision du processus de réception des prestations dans une philosophie de chasse aux gaspillages et de gains en efficacité.
  - Lancement d'un groupe de réflexion et de support pour le re-design dans une philosophie de gains en efficacité du processus d'élaboration de la règlementation dans un service opérationnel
  - Lancement d'une plate-forme de discussion et de pilotage pour le rapprochement des examens certifiant organisés par les services opérationnels dans une philosophie de chasse aux gaspillages et de gains en efficacité.

- Déploiement de la gestion en mode projet et formalisation de la définition, la sélection, la priorisation et le suivi de (grands) projets :
  - ✓ Mise en place d'un Project Management Office pour suivre tous les projets transversaux (repris dans ce document ; grosse amélioration grâce au travail de Véronique Cnudde ; voir exemple de tableau de suivi ci-dessous) ;



  - ✓ Mise en place d'un Project Management Office pour suivre tous les projets IT (grosse amélioration, grâce au travail de Marcus Spiritus et de Sarah Franco ; voir ci-dessous extrait du rapport de suivi) ;



- Lancement d'un projet visant à établir les conditions nécessaires et suffisantes pour doter le SPF d'une systémique professionnelle de gestion de projet

1.1.2. Politiques : Encourager une plus grande proactivité dans la préparation des politiques de transport et de mobilité

Renforcer le rôle et l'impact de notre SPF au sein du monde de la mobilité grâce à une approche proactive et une vision large en termes de préparation de la politique

Pour réaliser cet objectif, nous nous sommes proposés de réaliser 4 sous-objectifs dont le degré de réalisation à ce stade est chaque fois commenté : Partenariat, Benchmarking, Anticipation et alignements aux besoins, Influence (inter)nationale.

- **Partenariats** : Travailler en partenariat fait partie de la culture de l'organisation

  - ✓ Renforcement de la coopération avec l'IBSR, notamment en ce qui concerne la communication du SPF et dans le contexte de l'organisation d'une enquête sur la mobilité des belges (Beldam light) ;
  - ✓ Renforcement de la coopération avec le SPF Affaires étrangères, notamment pour Solvit : Un accord de coopération entre Solvit.be et le service en charge de la gestion des plaintes au sein du SPF été conclu ;
  - ✓ Réalisation de différents échanges de personnes (via des stages ou Talent Avenue) avec d'autres services publics (communes, régions, le fédéral, l'international) et également le secteur ;
  - ✓ Partenariat avec le SPF Sécurité Sociale et le SPF Santé Publique pour partager nos meilleures pratiques en termes de gestion et « libération » des équipes et de facilitation des processus de changement ;
  - ✓ Partenariat avec les transitaires pour accélérer le traitement de dossiers complexes ;
  - ✓ Partenariat avec Bpost pour la DIV ;
  - ✓ Partenariat avec les organisations patronales (événements conjoints organisés avec FED, BECI, UWE dans le cadre du déroulement de l'enquête domicile-travail)
  - ✓ Transfert du personnel (environ 100 personnes) vers les entités fédérées (6ieme Réforme), terminé dans les temps et sans problèmes majeurs ;
  - ☛ Partenariat avec FederAuto et Febiac dans le recyclage des autos déclassées ;
  - ☛ Partenariat avec les écoles de formation à la navigation de plaisance pour l'amélioration des questions en ligne pour l'obtention d'un brevet ;
  - ☛ De nombreux autres partenariats sont actuellement en cours au niveau de toutes les DG et des services de support ;
  - ☛ Négociations continues avec les régions sur la clarification des matières à transférer.

- **Benchmarking** : Créer le réflexe de faire des comparaisons des bonnes pratiques.

  ✓ Sous l'impulsion des membres du comité de direction, le réflexe benchmark s'est développé au sein du SPF.
  ✓ Mise en place de la plateforme interne transversale des juristes du SPF afin de partager leurs bonnes pratiques. La plateforme fonctionne très bien, à la satisfaction des juristes eux-mêmes et de leurs clients internes.
  ☛ Lancement d'un projet visant à réaliser un outil (manuel) définissant les moments minimaux d'opportunité, les points de contact utiles, les idées de méthodologie, etc. et renforçant le réflexe selon lequel aucune décision politique majeure n'est prise sans être évaluée préalablement via benchmarking.
  ☛ Lancement d'un projet visant à valoriser les talents internes : organiser des rencontres thématiques d'amélioration des processus, des procédures, de réflexion sur les nouvelles manières de satisfaire l'intérêt général et mener des prestations de service public de façon à généraliser le benchmarking interne & partager les bonnes pratiques via des groupes de travail internes et lors d'évènements (« midis de la mobilité »).
  ☛ Lancement d'un projet visant à redynamiser le contenu et l'approche des «team-building» ou «team-event» en tant que moteur effectif de la motivation collective.

- **Anticipation et alignement aux besoins** : Proposer des pistes d'évolution sur base d'une connaissance proactive de nos parties prenantes et de leurs besoins futurs et assurer une veille stratégique qui nourrisse la vision politique

  De nombreuses études et notes « anticipatives » ont été réalisées dans les différents modes de transports et la mobilité. Il est impossible de toutes les citer. Ci-dessous quelques une des études les plus significatives :
  ✓ Réalisation d'une étude d'incidence du Plan Wathelet avec l'IGEAT – ULB ;
  ✓ Réalisation d'un projet de loi relatif aux drones ;
  ✓ Réalisation d'une étude importante avec Roland Berger sur les politiques de concertation à mener entre les gouvernements pour diminuer le problème de mobilité en Belgique (en particulier à Bruxelles) ;
  ✓ Réalisation d'une étude (presque finalisée) avec Technum relative à la traversée de Bruxelles et la jonction nord-midi ;
  ✓ Réalisation d'une proposition de politique relative au budget mobilité ;
  ✓ Réalisation de nombreuses analyses juridiques relatives au Plan Wathelet ;
  ☛ Lancement d'un projet visant définir la vision d'un observatoire de la mobilité ainsi que ses instruments qui lui permettront de générer une plus-value sociétale Créer un observatoire (bureau d'étude) de la mobilité pour, en fonction du plan de mobilité, pouvoir définir la vision politique stratégique (interne et externe) qui s'appuie sur une veille stratégique systématique et une connaissance proactive des parties prenantes ;
  ☛ Lancement d'une étude pour se préparer au mieux à la libéralisation du transport ferroviaire de passagers.

- **Influence (inter)nationale** : Faire en sorte que les intérêts de la Belgique et de notre SPF soient pris en compte au niveau (inter)national

  - ✓ Renforcement de notre coopération avec la représentation permanente. Dans ce but, un rapportage régulier est désormais fait à l'attention du Comité de direction afin d'assurer un suivi strict de la transposition des directives européennes, des mises en demeure et des questions de la Commission Européenne.
  - ✓ Rédaction d'une note d'orientation relative aux attentes par rapport à la Représentation permanente de l'Union européenne et à développer avec elle une nouvelle forme de coopération efficace.
  - ✓ Consultation systématique des opérateurs ferroviaires et du gestionnaire d'infrastructure pour déterminer la position belge dans les différents comités européens et feed-back assuré sur les résultats obtenus
  - ☛ Lancement d'un projet visant à identifier les compétences à déployer par le SPF suite à la régionalisation et les accents stratégiques prioritaires dans le domaine de la mobilité et du transport, et par rapport à nos partenaires (cabinet, SNCB, IBSR, régions, représentation permanente, police, autres SPF, etc.).
  - ☛ Lancement d'un projet visant définir et préparer les points de vue européens dans un optique de concertation plus efficace avec les régions, et de veiller à donner systématiquement à nos agents des mandats clairs lors d'une participation à la concertation européenne ou internationale, et d'avoir plus de concertation transversale, aussi avec nos partenaires.

1.1.3. Services : Assurer des services modernes et orientés clients

Faire concorder le service aux besoins du client, mettre en place un service de qualité, simplifié et efficient et veiller à une communication orientée clients

Pour réaliser cet objectif, nous nous sommes proposés de réaliser 4 sous-objectifs dont le degré de réalisation à ce stade est chaque fois commenté : E-gov, rapidité, réglementation intelligente et info/accueil.

- **E-gov** : Utiliser au maximum les procédures digitales afin de pouvoir travailler de manière efficace et orientée client

  La concrétisation de cet objectif se marque dans l'organisation par une généralisation progressive des formulaires digitaux pour l'introduction et le suivi des demandes de nos stakeholders et de notre personnel et par une plus grande réutilisation des données émanant de ces formulaires.

  Les projets de généralisation des **formulaires digitaux** et des dossiers électroniques pour l'introduction et le suivi des demandes de nos stakeholders et du personnel ont bien progressé :

  ✓ Projet préparatoire à la mise en œuvre des principes de la loi 5 mai du 2014 garantissant le principe de la collecte unique des données dans le fonctionnement des services et instances qui relèvent de ou exécutent certaines missions pour l'autorité et portant simplification et harmonisation des formulaires électroniques et papier ;
  ✓ Développement et mise à disposition des collaboracteurs d'une politique, d'un point de conseil et d'un outil IT soutenant les initiatives de suppression des exigences de signatures ou le passage vers une signature digitale ;
  ✓ Développement et mise en place des ventes de plaques personnalisées ;
  ☛ Lancement de projets de révision de formulaires afin de le mettre à jour et en conformité avec les principes de la loi du 5 mai 2014 ;
  ☛ Lancement d'un projet d'implémentation global des principes d'identification unique et de réutilisation des données dans les formulaires ;
  ✋ Lancement d'un projet afin de rendre plus rapide le traitement des plaintes : bloqué tant par des facteurs externes (FEDICT a pris du retard dans la migration du site vers Drupal) qu'internes (projet SEICT non prioritaire). Nous nous appliquons à lever ce blocage.

  Le projet de **réutilisation des données** émanant des formulaires web en vue d'améliorer le service est également :
  ✋ Bloqué par les mêmes facteurs externes (FEDICT a pris du retard dans la migration du site vers Drupal). Nous nous appliquons à voir avec FEDICT comment lever ce blocage.

- **Rapidité** : Fournir les services qui sont adaptés aux besoins du client, mais qui prennent également en compte les besoins de l'administration, afin d'être en mesure d'offrir un service de qualité.

  Pour accroître la rapidité et la qualité dans la délivrance de nos services, nous voulons définir des SLA avec nos plus grands « clients » et entre nos services internes. Nous n'en sommes encore qu'à nos débuts en la matière.

  ☛ Lancement d'un projet visant à conclure des accords avec la cellule stratégique ferroviaire pour définir les modalités de collaboration dans le mode ferroviaire, plus particulièrement en matière de suivi des investissements. Ce projet avance bien avec Infrabel, beaucoup moins rapidement avec la SNCB.
  ☛ Le manque de personnel qualifié pour gérer un PMO client au sein du service de communication a été jusqu'il y a peu un facteur bloquant important pour la concrétisation plus systématique et approfondie de l'objectif. Afin d'y pallier nous sommes en train de renforcer temporairement l'équipe grâce à deux personnes qui nous ont rejoint via Talent Avenue et une personne de P&O.

- **Réglementation intelligente** : Adapter notre réglementation pour simplifier et, si possible, accélérer sa mise en œuvre et ainsi introduire l'e-gov.

  ☛ Lancement d'un projet visant à identifier et mettre en conformité les règlementations existantes avec les principes de la loi du 5 mai 2014 afin de faciliter son application – notamment via la voie électronique – et de la rendre orientée client (incluant les flux de paiement).

- **Info & accueil** : Améliorer de manière significative notre communication externe et l'accueil des clients/citoyens

  ✓ Renforcement conséquent et restructuration du service Communication en le dotant également d'instruments de planification et d'une stratégie d'anticipation.
  ✓ Mise de deux bases de données en open data de façon à veiller à ce que le contact avec le client se déroule de manière professionnelle et conviviale, via des formations et des brochures d'information, etc. D'autres bases de données sont en préparation pour être mises en open data.
  ☛ Lancement d'un projet de site web plus intelligent et structuré de manière intuitive qui permette aux clients d'accéder aux informations générales, ainsi qu'à celles qui le concernent directement (bulletins d'information ciblés & dynamique de suivi du dossier : lien e-GOV) de manière simple, rapide et plus fiable. Des améliorations devraient rapidement voir le jour. Cependant il souffre du retard pris par FEDICT dans son projet Drupal. La réalisation de la transition vers un nouveau système de gestion de contenu doit être assurée prochainement.

1.2. Réalisation des 4 objectifs stratégiques liés à la politique

Le plan de management distingue 4 objectifs stratégiques liés à la politique de mobilité et des transports.

Ces 4 objectifs stratégiques correspondent aux 4 défis (présentés ci-dessous) que nous devons contribuer à réaliser pour favoriser une mobilité durable :

- **Sécurité** : Rendre le transport de personnes et de marchandises plus sûr et plus sécurisé ;
- **Multimodalité** : Favoriser le développement des différents modes de déplacement et de transport et encourager le mode le plus approprié afin de rendre la mobilité multimodale, plus sûre, plus durable, plus fluide tout en soutenant la compétitivité de l'économie belge ;
- **Environnement** : Diminuer l'impact environnemental des différents modes de transport en réduisant les émissions et les rejets polluants ainsi que les nuisances sonores ;
- **Compétitivité** : Renforcer le positionnement de notre secteur du transport sur le marché européen et international.

Nos 4 objectifs stratégiques liés à la politique se déclinent chaque fois en un objectif transversal pour l'ensemble du SPF et des objectifs plus opérationnels au niveau de chaque DG, inclus dans les plans de management et opérationnels de ceux-ci. La réalisation de ces objectifs et leurs éventuels amendements sont assurés par le Comité de Direction. Ayant remplacé ces deux dernières années 6 des 7 membres du Comité de Direction et certains de ceux-ci étant encore ad interim, il est encore trop tôt pour détailler et mesurer via les indicateurs proposés les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs stratégiques des 4 DG liés aux politiques de mobilité et de transports tels que repris dans le plan de management.

1.2.1. Sécurité : Rendre le transport de personnes et de marchandises plus sûr et plus sécurisé

- **DG Transport Routier et Sécurité Routière**
  - ☛ Collaboration renforcée avec l'IBSR : mettre tout en œuvre à notre niveau de compétence et pousser nos partenaires à agir conjointement à leur niveau pour diminuer le nombre de tués et de blessés graves sur la route ;

- **DG Transport Maritime**
  - ✓ Mise en ligne des examens pour l'obtention des brevets : amélioration indirecte de la qualité des navigateurs de plaisance ;
  - ☛ Modernisation du cadre juridique pour navigation de plaisance : garantir la sécurité des citoyens qui sont clients de la navigation de plaisance commerciale et des plaisanciers en général (afin de permettre la poursuite du développement durable de la navigation de plaisance) ;
  - ☛ Garantir la sécurité dans la partie belge de la Mer du Nord et veiller au respect des règles par une meilleure surveillance et une politique de poursuites modernisée ;

- **DG Transport Aérien**
  - ✓ Mise à jour du plan de sûreté (NASP) pour promouvoir la sécurité et la sûreté du transport aérien ;
  - ☛ Mise en place d'une politique de screening des contrôleurs aériens afin d'augmenter la sûreté de l'espace aérien ;
  - ☛ Mise en œuvre et suivi du plan belge de sécurité (BSP) ;
  - ☛ Mise en place d'audits et d'inspections basés sur les risques ;

- **DG Politique de Mobilité Durable et Ferroviaire**
  - ✓ Réalisation d'un audit sur les projets d'investissements SNCB et Infrabel en matière de système de sécurité ETCS ;
  - ☛ Refonte des textes juridiques en matière de sûreté ferroviaire et fixation des infrastructures critiques, en concertation avec SNCB et Infrabel ;
  - ☛ Conseils dans la mise en place d'une politique de screening des conducteurs afin d'augmenter la sûreté du transport ferroviaire.

1.2.2. Multimodalité : Réaliser une politique de multimodalité concertée et coordonnée, grâce à une réflexion globale et transversale

- **DG Transport Routier et Sécurité Routière**
  - ✓ Finalisation d'une proposition remise au cabinet relative au budget mobilité : favoriser le shift vers d'autres modes de transport que la voiture ;

- **DG Transport Maritime**
  - ✓ Finalisation d'un cadre juridique moderne pour améliorer l'attractivité du transport de marchandises par voie d'eau ;
  - ☛ Mise en œuvre de ce nouveau cadre juridique ;
  - ☛ Réduction des charges administratives ;

- **DG Politique de Mobilité Durable et Ferroviaire**
  - ✓ Réalisation d'une étude (presque finalisée) avec Technum relative à la traversée de Bruxelles et la jonction nord-midi ;
  - ☛ Encouragements de la SNCB à mettre leurs data realtime online en open data afin de faciliter le développement d'applications permettant une circulation plus fluide des personnes et des marchandises dans une chaîne multimodale de porte à porte ;
  - ☛ Mise en place d'un observatoire de la Mobilité ;
  - ☛ Mise en open data de nos données sur la mobilité (réalisé pour l'enquête domicile-travail) ;

- **SPF (transversal)**
  - ✓ Réalisation d'une étude importante avec Roland Berger sur les politiques de concertation à mener entre les gouvernements pour diminuer le problème de mobilité en Belgique (en particulier à Bruxelles).

1.2.3. Environnement : Diminuer l'impact environnemental des différents modes de transport en réduisant les émissions et les rejets polluants ainsi que les nuisances sonores

- **DG Transport Routier et Sécurité Routière**
  - ☛ Préparation de politiques pour favoriser les carburants alternatifs, en collaboration avec le secteur, les fédérations professionnelles, les autres SPF concernés et les Régions ;

- **DG Transport Maritime**
  - ☛ Préparation de politiques pour diminuer les émissions moyennes (CO2, NOx, SOx) par tonne/km transportée diminuent pour la navigation (l'avance prise en matière de performances environnementales du transport par voie d'eau par rapport au transport routier doit être préservée par des mesures additionnelles et un meilleur contrôle des mesures existantes) ;

- **DG Transport Aérien**
  - ✓ Réalisation d'une étude d'incidence du Plan Wathelet avec l'IGEAT – ULB ;
  - ✓ Mise en place des procédures de noise abatments & Continuous Descent ;
  - ✓ FMise en place d'une cellule environnement au sein de la DGTA ;
  - ✓ Développement et mise en place d'une procédure objective de contrôles des QC dans le cadre des SID Canal et Ring ;
  - ☛ Publication des AIPs & MB pour la stabilisation des routes, des procédures de vol et des restrictions d'exploitation sur Bruxelles-National afin de réduire l'impact environnemental (pollution et nuisances sonores) du transport aérien ;

- **DG Politique de Mobilité Durable et Ferroviaire**
  - ✓ Réalisation d'une étude (presque finalisée) relatives aux mesures visant à favorisant le retrofitting des wagons ;

- **SPF en général**
  - ✓ Maintien de notre certification EMAS ;
  - ☛ Développement d'une approche au sein de la cellule environnement pour favoriser le développement de politiques favorables à l'environnement pour chaque mode de transports.

1.2.4. Compétitivité : Contribuer à l'amélioration de la compétitivité de notre secteur de transport en offrant des services rapides et de qualité

- **DG Transport Routier et Sécurité Routière**
  - ✓ Partenariat avec les transitaires pour accélérer le traitement de dossiers complexes ;
  - ✓ Partenariat avec Bpost pour la DIV ;
  - ✓ Renforcement de la direction Inspections (avec Michel Locufier)
  - ☛ Augmentation du nombre de contrôles réalisés (par SPF/par actions coordonnées) sur base d'un risk rating et d'une préparation « intelligente » annuellement afin de développer une concurrence équitable dans le transport routier ;
  - ☛ Augmentation du nombre de protocoles d'accord conclus avec les entreprises ;

- **DG Transport Maritime**
  - ☛ Amélioration de nos services afin de maintenir et améliorer l'attractivité commerciale en faveur des exploitants de navires belges en mettant l'accent sur la qualité et la gouvernance d'entreprise ;

- **DG Transport Aérien**
  - ✓ Développement et mise en place d'une structure de concertation systématique dans le domaine aéronautique afin de défendre les intérêts économiques des compagnies européennes et de promouvoir le secteur aéronautique en Belgique via un positionnement international et une politique clairement établie et mise en pratique ;
  - ✓ Rédaction d'une législation relative aux drones ;
  - ✓ Réorganisation des équipes Techs & Ops permettant une amélioration progressive de leurs services ;
  - ☛ Amélioration des services de délivrances des licences pour les pilotes ;

- **DG Politique de Mobilité Durable et Ferroviaire :**
  - ✓ Validation des dossiers ferroviaires belges dans le cadre de l'appel à projets 'Connecting Europe Facilities' pour obtenir des subsides européens ;
  - ✓ Réduction des KPIs de la SNCB et d'Infrabel (de plus d'une centaine à une douzaine) suivis par le SPF dans le cadre des contrats de gestion ;
  - ✓ Préparation des positions belges et négociation du 4ème paquet ferroviaire sur le volet technique et politique (libéralisation du transport voyageurs et gouvernance)
  - ✓ Mise en place du système d'aide au trafic diffus et combiné en vue de renforcer la compétitivité du secteur ferroviaire défavorisé en termes de coûts par rapport à l'absence de prise en charge des coûts externes dans le transport routier ;
  - ☛ Lancement d'une étude pour se préparer au mieux à la libéralisation du transport ferroviaire de passagers.

2. Manière dont ces objectifs ont ou non été atteints

Comme cela a été précisé au début du premier chapitre, il est indiqué dans celui-ci dans quelle mesures les actions menées durant ces dernières années pour réaliser les objectifs du SPF ont été réalisés, sont en cours de réalisation ou bloqués, au moyen de la légende suivante :

✓ réalisé,
☛ en cours ou
✋ bloqué.

Globalement, on peut donc dire que :

- Nous avons fait déjà beaucoup de choses ces deux premières années ;
- Nous sommes on track pour réaliser les objectifs du plan de management à l'horizon de 2019 ;
- Comparé à d'autres organisations, la transformation du SPF est rapide ;
- Cette transformation est perçue globalement comme positive en interne et à l'externe :
  - Tous les indicateurs semblent pointer vers une augmentation du taux de satisfaction des collaboracteurs externes. Pour s'en convaincre, il est à relever que le taux d'absentéisme en 2014 était de 5, 2% soit sensiblement plus bas que dans la moyenne de la fonction publique fédérale, que le taux de maladie reste stable et que l'investissement au travail semble s'être accru notamment suite au projet Mobi4you (collaboration, communication, échanges,…). Ces tendances seront dans les prochains mois encore travaillées notamment par le lancement d'un plan d'action bien-être, une enquête de satisfaction en 2016 et un baromètre de la responsabilisation fin 2015.
  - Le taux d'adhésion des collaboracteurs aux grands projets de transformation a littéralement « explosé ». Ne citons ici que deux exemples :
    - En quelques mois, près de la moitié des agents ont cessé de pointer, nous sommes ainsi à 477 agents qui ne pointent plus et chaque mois de nouvelles demandes sont enregistrées ;
    - Le nombre d'agents ayant choisi de télétravailler un jour ou plus par semaine et ceux pouvant bénéficier du travail à domicile ne cesse d'augmenter. Nous sommes ainsi à près de 50% du personnel qui bénéficie de ces facilités.
  - Notre SPF a remporté le prix du Facility Project de 2015 pour l'IFMA Belgium Chapter ;
  - Notre SPF attire plus que dans le passé des agents d'autres SPF, qui veulent nous rejoindre ;
  - Le film d'Arte, « Le Bonheur au travail », dans lequel notre SPF était montré en exemple, avec le SPF Sécurité sociale, parmi d'autres entreprises avant-gardistes, suscite beaucoup d'intérêt en Belgique et à l'étranger : depuis quelques mois, nous recevons chaque semaine des délégations d'entreprises, d'administrations ou d'universités de toute l'Europe qui veulent voir ce que nous faisons et comment nous le faisons ;
- Cette transformation rapide n'a été possible que grâce à une approche décentralisée, qui a permis à beaucoup de personnes de se mobiliser ;
- Enfin, il convient de souligner que tout ce qui a été fait ces deux premières années n'a pas encore pu donner tous ses fruits et qu'il reste encore beaucoup à faire. Les projets ne manquent donc pas pour les 4 années à venir.

3. Contribution personnelle en tant que Président du Comité de direction à la réalisation de ces objectifs

Afin de mettre en perspective ma contribution personnelle, commençons par évoquer brièvement les événements les plus marquants de ces deux dernières années et qui ont affectés d'une manière ou d'une autre la réalisation de nos objectifs.

En effet, les deux premières années de mon mandat ont été tout sauf la continuation du style de gestion de mon prédécesseur.

J'ai dû m'armer d'un certain courage, de ténacité et d'agilité afin d'éviter les obstacles et de relever les défis qui se sont présentés au SPF et moi ces deux dernières années :

- Dès les premières semaines de mon mandat, j'ai dû constater des dysfonctionnements importants au sein du SPF, en particulier au sein de la Direction générale Transport aérien et de Beliris (absence totale de gestion des priorités, gestion quotidienne chaotique, tensions dans les équipes, refus de tenir compte de certaines règles et contraintes budgétaires,…) ;

- J'ai hérité d'un Comité de direction divisé et dont plusieurs membres avaient des relations problématiques avec leurs équipes ;

- Peu de temps après mon arrivée, nous avons commencé à transformer nos bureaux en Open Space et Dynamic Office et ce pour tout le monde (y compris les DG et le Président) ;

- Malgré d'excellentes relations avec le cabinet durant les six premiers mois de mon mandat, des tensions liées au départ du DG de la DGTA et aux plans de routes aériennes sont survenues entre les Secrétaires d'Etat successifs (Wathelet et Fonck) et le SPF ;

- Les négociations avec les autorités régionales, futurs titulaires d'un large portefeuille de nouvelles compétences, quant aux scopes de compétences transférées ainsi qu'aux modalités de ce transfert, ont été longues et difficiles et ne sont pas encore terminées, vu les divergences d'interprétation persistantes des termes de la 6ème réforme de l'Etat par les Régions et le Fédéral. C'est donc dans un climat difficile que nous avons dû assurer le départ effectif de plus de 100 collaboracteurs vers les Régions ;

- La nomination d'une nouvelle équipe gouvernementale a été porteuse de projets sociétaux nouveaux et donc de nouveaux défis positifs mais c'est aussi accompagnée de blocage dans les recrutements, remplacements et promotions et de réductions des budgets de fonctionnement alors que, dans l'ensemble et compte tenu des règles administratives actuelles limitant les capacités de gestion du personnel et des deniers publics, nous avons un déficit en termes de personnes pour assurer correctement l'ensemble de nos missions.

Le décor étant planté, passons à ma contribution personnelle mais pas sans avoir précisé que la réussite de l'ensemble des objectifs, projets et actions n'aurait pas été possible sans l'engagement, tant des collaboracteurs de tout le SPF (qui ont eu à cœur de fournir un travail de qualité en toute circonstance et n'ont pas ménagé leurs efforts pour réaliser les projets qui leur avaient été confiés), que des nombreux partenaires externes du SPF. Cette remarque est bien plus qu'une formule de politesse. Elle exprime le cœur de ma démarche : je considère que mon rôle premier est d'inviter l'organisation à se mettre en mouvement, de créer des conditions pour que chaque membre du SPF ait envie, ait les capacités et se sente autorisé à prendre des initiatives, trouvant au sein du SPF un espace de travail et de convivialité dans lequel il ou elle puisse grandir, tant d'un point de vue professionnel que personnel.

Dans le premier chapitre, nous avons distingué dans le premier chapitre deux types d'objectifs stratégiques, les objectifs stratégiques liés à la gestion interne du SPF afin d'améliorer la qualité de ses missions de services et de contrôles divers.

A l'image de ces deux types d'objectifs et dans l'esprit que je viens d'évoquer, j'envisage le rôle de Président du Comité de Direction comme double :

- d'un côté, il doit veiller à la bonne gestion du SPF et des dossiers, à cadrer, orienter, trancher, décider,… – c'est le côté « manager » ;
- de l'autre, il doit veiller à mobiliser, ouvrir les perspectives, stimuler, aider les autres à trancher ou décider,… c'est le côté « leader ».

Ce double rôle est à la fois passionnant et exigeant et doit pouvoir se manifester à la fois dans la poursuite des objectifs de gestion et des objectifs liés aux politiques.

En tant que **leader**, j'ai donc principalement facilité la réalisation d'objectifs, en levant au besoin les obstacles, communiqué et créé un cadre favorable pour donner aux collaboracteurs l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.

Cela s'est traduit par une implication personnelle variable en fonction des dossiers. Certains dossiers avec un intérêt stratégique important et/ou pour lesquels des agents rencontraient des difficultés ont dû être suivis de plus près, tandis que d'autres, gérés correctement par les agents pouvaient être suivis de plus loin. De manière générale, je délègue beaucoup mais reste disponible jour et nuit lorsque mes collaboracteurs ont besoin de moi. De cette façon, ils grandissent, prennent des initiatives et je peux quant à moi me concentrer et les aider plus activement sur les dossiers les plus problématiques et sur la dynamisation de la culture interne.

Ainsi, parmi les dossiers gérés de près, on trouve par exemple le survol de Bruxelles, la législation sur les drones, les manquements de Belgocontrol dans la transmission de données pour que la DGTA puisse effectuer ses missions, la définition des KPI pour la SNCB et Infrabel, le plan concerté de mobilité, la traversée de Bruxelles, l'Open data, la régionalisation de nos compétences,… J'interviens également régulièrement en vue de négocier avec nos partenaires pour lever des difficultés rencontrées, que ce soit avec l'inspection des finances ou le budget pour l'approbation de marchés publics ou lorsque des divergences d'opinion menacent le bon déroulement de certains dossiers (par exemples, KPI pour le futur contrat de gestion SNCB et simplification du reporting, nouvelle méthode de suivi des investissements ferroviaires ou encore pour obtenir l'approbation de la cellule stratégique sur des propositions de réglementation européenne). De manière générale, je veille à ce que les politiques définies par le Gouvernement et le ou les Ministres de tutelle soient menées et exécutées avec loyauté, tout en gardant l'indépendance nécessaire pour ne jamais perdre de vue l'intérêt général. J'ai pu faire l'expérience, sous la précédente législature, que cette indépendance n'est pas toujours appréciée à sa juste valeur. J'ai appris pendant ces deux années à vivre sereinement avec cela.

En tant que **gestionnaire**, ces deux premières années, j'ai appris à connaître les collaboracteurs du SPF et j'ai veillé à adapter mon style de management à leurs besoins tout en gardant à l'esprit les objectifs stratégiques à atteindre. Entre autres, j'ai :

- ***Organisé un processus pour définir collectivement nos objectifs***

  Le plan de management reprend d'une part mes principes de management et d'autre part la vision du SPF et les objectifs stratégiques qui ont été définis à l'occasion de diverses sessions de brainstorming, non seulement avec les membres du DirCom mais également avec des personnes de tous les niveaux au sein du SPF. Il s'est également nourri de façon continue des projets, actions et suggestions des agents du SPF. Il est donc le résultat d'une approche à la fois top down où les grands principes sont fixés et bottom up où la manière d'atteindre les objectifs est déclinée en intégrant les idées et les propositions des collaboracteurs.

- ***Animé la mise en place des nouveaux modes du travail comme outils de changements structurels et comportementaux***

Comme cela est détaillé au chapitre 1 (1.1.1.), je me suis attaché ces deux dernières années, avec beaucoup d'autres collègues, à faire grandir le SPF en une organisation où chacun peut pleinement s'épanouir et engage son talent et son expérience tant technique qu'humaine au service des missions et objectifs du SPF. Ne voulant pas les répéter ici, je ne mentionnerai ci-dessous que quelques actions qui furent directement de mon ressort :

- ✓ La refonte du Comité de direction pour y intégrer des personnes de référence et le rééquilibrer (nous sommes passé de 1 femme sur 8 à 4), la nomination de nouveaux managers dans certaines DG, des changements importants dans l'organigramme du SPF et la mise en place d'une nouvelle collégialité au sein du DirCom (y compris l'adoption, le 03/02/15, de nouvelles directives de fonctionnement interne pour les aspects stratégiques et l'introduction du Gong pour aider chacun de nous à parler moins à partir de son égo). Ces changements furent accomplis au travers de diverses actions :
  - Audit de la Direction Générale du Transport Aérien, réorganisation de ses services, nomination d'une nouvelle DG ai et Comité de gestion ad interim (nomination temporaire des personnes les plus qualifiées, quels que soient leurs années de services ou niveau hiérarchique ; choix basé uniquement sur ce que l'ensemble du personnel trouve « juste », de façon informelle : donner autant que possible la priorité à ce qui « vit » plutôt que ce qui est réglementaire => un niveau B encadre des niveaux A), coaching des membres de la nouvelle équipe ad interim ;
  - Nomination d'une nouvelle DG à la Direction générale Transport terrestre ;
  - Nomination d'une nouvelle DG à la Direction générale Ferroviaire & Mobilité durable ;
  - Nomination d'un nouveau DG à la Direction générale Transport Maritime ;
  - Réorganisation de Beliris, nomination d'un nouveau responsable ad interim et modification de son rattachement organigrammique ;
  - Réorganisation des Services du Président, nomination d'un nouveau responsable des services, réorganisation du service communication, développement et mise en place du plan de communication et refonte des tâches de la cellule de crise
  - Audit du Service d'encadrement ICT, nomination d'un nouveau Directeur ICT ad interim, réorganisation du front & back office et création de la fonction de PMO ICT pour le suivi et le support de projets de développement ICT ;
  - Création de la fonction de PMO transversal pour le suivi et le support de projets transversaux ;
- ✓ La sensibilisation du management et du personnel à une nouvelle forme de gestion plus « libérée », axée sur trois principes, visant à créer une culture où :
  - Chacun est respecté de façon intrinsèquement égale ;
  - Chacun peut se développer professionnellement et personnellement ;
  - Chacun peut être le plus autonome possible dans son travail.
- ✓ Mon installation, comme le reste des collaboracteurs du SPF et tous les membres du DirCom, dans le paysager où j'ai intégré les principes de l'environnement de travail flexible (clean & flexdesk). De facto, cela a permis d'installer une relation de proximité avec les agents. La majorité d'entre eux n'hésitent plus à me faire part, en passant, d'une difficulté ou à venir demander conseil, ce qui facilite grandement le contact et la communication.

- ***Initié une gestion de projets souple***

Pour plus de détails, voir les nombreux projets évoqués au chapitre 1 et en particulier la mise en place d'un suivi de projets transversaux et ICT.

- ***Encouragé l'intelligence collective des collaborateurs***

  Il s'agit ici d'une volonté d'ouvrir le champ des possibles qui fait parfois défaut dans les environnements bureaucratiques. J'ai ainsi fait découvrir l'approche « Blue Ocean thinking » à certains de mes collaboracteurs et ils m'en remercient encore.

  Croire en l'intelligence des collaboracteurs, c'est également valoriser une culture du coaching. J'en ai proposé à une série d'«ambassadeurs» afin de les aider à mieux se définir et à mieux interagir.

  L'application du principe que le chef n'a pas forcément toutes les réponses et que même si c'est lui qui est amené à trancher, il ne peut le faire que si ses collaborateurs ont réfléchi aux solutions possibles et ont partagé leur expertise a dérouté certains collaboracteurs à mon arrivée. Rapidement, la plupart des agents ont vu cela comme une opportunité de pouvoir augmenter leur impact sur le contenu de leur travail. J'appelle cela « the Whyway to Freedom ».

  Notons aussi que l'intelligence collective relative aux politiques du SPF réside aujourd'hui plus que jamais hors de l'administration et du monde politique : dans la société civile, les groupes de citoyens, les comités de riverains, les entreprises,… qui ont collectivement une expertise et une maîtrise technique des dossiers souvent bien plus grande que dans les administrations et les cabinets. C'est pourquoi nous devons établir de nouveaux modes de dialogue et de partage des données avec ces « stakeholders » afin d'améliorer la qualité de nos services et politiques, mais les résistances en interne, pour des raisons diverses, selon moi dépassées, est encore grande.

- ***Inspiré les agents à regarder ce qui se fait ailleurs***

  Dans le sillage du point précédent, lorsqu'un problème se pose, il y a toujours de grandes chances que la question ait déjà été traitée quelque part et qu'une solution ait déjà été trouvée.

  C'est la raison pour laquelle j'ai comme réflexe de base d'inciter nos collaboracteurs à analyser les pratiques des « inspirateurs » dans les autres secteurs, dans les pays étrangers et de voir, en fonction du contexte propre du SPF si et comment elles peuvent trouver à s'appliquer.

  En ce qui me concerne, je suis inspiré par de nombreuses personnes et organisations, telles que celles que l'on a pu voir à l'œuvre dans le film réalisé pour Arte, « Le Bonheur au travail ».

- ***Stimulé la recherche d'alliances et le développement de partenariats***

  Pour plus d'infos voir les exemples donnés au chapitre 1 (1.1.2.) : avec la Poste afin de réduire nos coûts et de disposer d'une expertise manquante en interne ; avec les transitaires pour la route, les fédérations et les écoles pour le maritime ou l'aérien, Federauto et Febiac pour le recyclage des voitures, des associations de pilotes pour les licences pilotes aériens,…

- ***Anticipé les difficultés et saisi les opportunités au moment où elles se présentaient***

  Grâce à un large et très diversifié réseau d'amis et de connaissances et un engagement personnel dans diverses associations, j'ai la chance de parfois « pressentir » certaines évolutions dans nos secteurs d'activités ou d'en être informé assez tôt. Et je ne manque jamais une occasion de partager ces éléments avec nos agents, les invitant de diverses façons à y réfléchir et s'y préparer.

4. Efforts consentis en termes de développement des compétences

Cette première année m'a permis, au quotidien, de mobiliser et de développer les différentes compétences nécessaires au bon exercice de ma fonction, tant au niveau des connaissances techniques liées au secteur des transports que des compétences managériales.

Je suis cependant bien conscient de devoir encore m'améliorer sur bien des plans. Je vois au moins quatre points d'amélioration :

- Mieux apprécier les contraintes administratives auxquelles notre SPF afin d'avoir un jugement plus réaliste sur ce que nous pouvons délivrer et dans quels délais en termes d'amélioration de nos services pour nos stakeholders ;
- Arriver à l'heure à mes rendez-vous (ce qui implique dans mon cas de planifier moins de rendez-vous ou de réunions par jour) ;
- Prendre plus de temps pour déambuler dans les couloirs du SPF à la rencontre de nos agents, afin de mieux les connaitre ;
- Mieux veiller à ne pas tenter de contrer frontalement les attaques, de quelque nature qu'elles soient, dirigées vers notre SPF ou moi-même ; veiller au contraire à les esquiver, les détourner souplement, ou les déjouer de biais.

Afin de progresser sur ces quatre points, je ne vois pas de meilleurs moyens que de pratiquer encore plus assidument la méditation. C'est là la voie royale pour mieux maîtriser mon esprit et mon corps, afin de me permettre de continuer à m'engager, sereinement et avec le lâcher-prise nécessaire, pour l'intérêt général et pour tous les collaboracteurs du SPF.

5. Conclusions

Ces deux dernières années ont été intenses pour tous les agents du SPF et moi-même.

Nous avons à la fois réduit substantiellement nos coûts, engagé une nouvelle dynamique de travail et initié une série de partenariats et de projets en vue d'améliorer nos services.

Nous avons réalisé ensemble un fameux bond avant. Mais ce n'est que le premier. Nous devons encore améliorer beaucoup de choses quant à la qualité de nos services et accroitre notre capacité d'anticiper les défis sociétaux liés à nos missions et éclairer ainsi nos responsables politiques.

Je me réjouis de pouvoir y contribuer durant les 4 prochaines années de mon mandat.

Laurent Ledoux
Bruxelles,
22/06/15

Annexe : Budget du SPF

Vastleggingskredieten	in 1000 euro						
per type		**2013**		**2014**		**2015**	
personeel		74.435		74.197		66.400	
werking		29.889		29.959		26.245	
	ICT		*16.179*		*13.577*		*11.727*
	nt-ICT		*13.710*		*16.382*		*11.518*
	extra begrotingscontrole						*3.000*
dotaties overheidsbedrijven		3.399.240		3.405.573		3.241.059	
Andere		176.038		189.332		155.907	
	voorschot Bpost		*18.800*				
	Beliris (excl personeel en werking)		*141.576*		*132.891*		*132.571*
	gecomb en verspreid vervoer		*12.464*		*15.000*		*15.000*
	voorschot Belgocontrol				*20.000*		
	steun luchtvaart				*19.000*		
	toelage BIVV						*6.032*
	andere		3.198		*2.441*		*2.304*
totaal		**3.679.602**		**3.699.061**		**3.489.611**	

Per organisatie-afdeling		**2013**	**2014**	**2015**
ondersteuningsdiensten	OA 21	32.502	30.059	31.425
autonome diensten	OA 22	8.362	8.248	7.791
overheidsbedrijven	OA 41	330.533	304.701	291.442
duurzame mobiliteit en spoor	OA 51	3.110.946	3.122.764	2.969.585
luchtvaart	OA 52	14.320	53.101	12.118
maritiem vervoer	OA 53	11.582	12.598	12.050
Beliris	OA 55	149.935	140.000	139.539
wegvervoer en verkeersveiligheid	OA 56	20.055	26.293	24.454
ex-RMT	OA 57	1.048	978	888
lasten van het verleden	OA 58	319	319	319
totaal		**3.679.602**	**3.699.061**	**3.489.611**