

DESCRIPTION DE FONCTION DIRECTEUR GENERAL P&O

• CONTEXTE

La Déclaration de politique régionale (février 2026) met l'accent sur la discipline budgétaire, l'efficacité administrative et la modernisation de l'administration bruxelloise. La Région doit évoluer vers une administration performante et transparente qui renforce la confiance des citoyens et des entreprises.

Pour réaliser ces objectifs, une réforme du paysage administratif bruxellois a été lancée. Les fonctions de soutien des services régionaux sont regroupées au sein du Pilier 1, la nouvelle administration transversale de soutien. Cette consolidation vise à décharger les administrations, à réaliser des économies d'échelle, à garantir l'égalité de traitement, à renforcer la maîtrise budgétaire et à offrir un soutien professionnel à tous les domaines politiques.

Au sein du Pilier 1, les différentes missions et entités sont intégrées et organisées en départements, dont la direction générale P&O.

Le département P&O regroupe et professionnalise les fonctions RH auparavant dispersées entre différentes entités régionales. Le département se positionne comme le centre d'expertise RH régional qui assure un appui en gestion du personnel, en politique stratégique du personnel ainsi qu'en gestion et développement de l'organisation.

• MISSION

Le Directeur général P&O pilote au niveau régional la politique du personnel et le développement organisationnel et positionne P&O comme le levier central de la modernisation et de la gouvernabilité de la fonction publique bruxelloise. Il/elle garantit un cadre RH cohérent, légal et financièrement maîtrisable qui appuie l'exécution des politiques, permet aux administrations de réaliser leurs missions de manière efficace et cohérente et assure le développement d'une offre de services orientée client vers les autres administrations.

Le Directeur général traduit la réforme du paysage administratif en une politique P&O stratégique et performante au sein du Pilier 1, et renforce la responsabilisation et le soutien du management, l'employabilité des collaborateurs, le pilotage stratégique des moyens et l'évolution de nos métiers sous l'effet des développements technologiques.

• ATTRIBUTIONS

Développement des politiques : Le Directeur général assiste le gouvernement et le ministre compétent dans la définition de la stratégie P&O et veille à ce qu'elle s'aligne sur les priorités du gouvernement et

la réforme profonde de la fonction publique. Il/elle développe une opérationnalisation cohérente de la politique P&O et conseille le gouvernement sur les questions de personnel, d'organisation et de statut. Le Directeur général mobilise sciemment l'innovation, la technologie et les données pour moderniser la politique et mieux la piloter.

Mise en œuvre des politiques : Le Directeur général assure la traduction de la politique P&O en un fonctionnement cohérent et effectif au sein de la direction générale et de l'administration régionale au sens large. Il/elle pilote l'exécution des objectifs stratégiques et des réformes arrêtés et garantit leur traduction en processus, instruments et méthodes de travail concrets. Le Directeur général surveille l'avancement de l'exécution, identifie à temps les risques et les écarts et procède aux ajustements nécessaires pour assurer la réalisation des objectifs. Il/elle veille à ce que les différents acteurs collaborent de manière coordonnée, développe à cet effet une approche orientée client qui correspond à la stratégie centrée sur le client du pilier 1 et à ce que les choix politiques soient effectivement traduits en mesures applicables et soutenues. Le Directeur général veille à ce que le lien entre les données, la stratégie P&O et les résultats soit réellement réalisé dans la pratique opérationnelle, notamment par le monitoring, le rapportage, la collaboration et l'évaluation..

Organisation et moyens : Le Directeur général dirige le département P&O et veille à une organisation et à un fonctionnement clair. La réforme interne par la fusion de divers services P&O au sein du pilier 1 est à cet égard prioritaire. Le Directeur général organise et coordonne les activités de P&O, met en place des structures et des processus adéquats, attribue les moyens (personnel, budget, équipement), définit les responsabilités et les délégations, surveille l'avancement au moyen d'indicateurs de performance, dirige et développe les équipes, formule des objectifs pour les collaborateurs, assure le feedback et la formation, et crée une culture organisationnelle performante, professionnelle et motivée.

Prestation de services et processus clés : Le Directeur général assure une prestation de services de qualité sur la base de besoins objectivés des clients. Les processus P&O sont centralisés correctement et de manière uniforme au sein du pilier 1. Le Directeur général vise la simplification et la standardisation des processus, des statuts, des outils et de l'expertise afin d'accroître l'efficacité et la qualité.

Le Directeur général veille à ce que cette prestation de services réponde à des normes de qualité élevées en matière de fiabilité, de transparence et de respect des délais, et qu'elle soit adaptée aux besoins du gouvernement, du parlement et des autres parties prenantes. Il/elle garantit que les services offerts reposent sur des données validées, des processus clairs et des outils performants, et qu'ils sont améliorés en continu par la numérisation, l'automatisation et l'innovation.

Il/elle développe à cette fin une offre de services explicite pour les administrations et institutions, avec des accords clairs sur la qualité et les délais, et mesure périodiquement la satisfaction des bénéficiaires. La prestation de services part des besoins de l'utilisateur : décharger et appuyer sont les priorités.

Gouvernance, compliance et reporting : Le Directeur général veille à l'application correcte des règles et procédures et maîtrise les principaux risques dans le cadre de la politique P&O. Il/elle organise un rapportage clair sur les résultats, les moyens et les évolutions, de sorte que le conseil de direction, le comité de concertation, les clients et le gouvernement soient correctement informés.

Le Directeur général développe P&O comme centre d'expertise pour la politique P&O, construit des données RH et des tableaux de bord fiables, modernise les différents statuts par la simplification et l'harmonisation, et fait un usage ciblé de l'innovation.

Parties prenantes et positionnement : Le Directeur général entretient des relations avec les Ministres, le Parlement, les administrations régionales et les partenaires sociaux. Le Directeur général représente P&O lors d'événements, organise une communication et un rapportage transparents, et veille à ce que P&O soit perçu comme un partenaire fiable et professionnel. Le Directeur général développe à cette fin une collaboration participative avec les institutions régionales, fondée sur un échange d'informations standardisé et une approche gagnant-gagnant transparente.

• **COMPETENCES**

1. DÉVELOPPER UNE VISION

Le Directeur général est capable de développer une **vision claire et tournée vers l'avenir** de la politique P&O régionale et de la modernisation de la région bruxelloise en tant qu'employeur. Il/elle traduit les évolutions de l'environnement, les priorités politiques et les réformes en choix stratégiques et donne ainsi une direction à l'organisation.

2. INTÉGRER L'INFORMATION ET DÉCIDER

Le Directeur général est capable d'analyser et d'intégrer des informations RH, budgétaires, organisationnelles et administratives complexes **au niveau stratégique**. Il/elle évalue les scénarios, établit des liens entre la politique et l'exécution et prend des décisions fondées en tenant compte des risques, de la sécurité juridique et de la faisabilité.

3. INSPIRER ET DONNER DU SENS

Le Directeur général est capable de **faire preuve d'un leadership** qui donne une direction, inspire et renforce la responsabilité. Il/elle mobilise les dirigeants et les personnes clés autour d'objectifs clairs et contribue à une culture organisationnelle où la collaboration, la performance et le développement sont ancrés.

4. CONSTRUIRE DES RÉSEAUX ET INFLUENCER

Le Directeur général est capable de **nouer et entretenir des relations stratégiques** dans un environnement administratif complexe. Il/elle développe des réseaux, rapproche des intérêts divergents et crée l'adhésion auprès des cabinets, des administrations, des partenaires sociaux et des autres parties prenantes.

5. FAIRE PREUVE DE FIABILITÉ

Le Directeur général est capable de **se comporter de manière fiable, intègre et transparente**. Il/elle

assume la responsabilité des décisions et veille à l'application correcte des règles et procédures. Il/elle évite toute forme de partialité et veille à un traitement égal, objectif et proportionné des dossiers. Il/elle garantit la confidentialité et contribue à la confiance des collaborateurs, des partenaires et des pouvoirs publics.

6. PILOTER L'ORGANISATION

Le Directeur général est capable de **piloter l'organisation dans son ensemble** en fonction des objectifs stratégiques. Il/elle aligne les structures, les processus, les moyens et les priorités et veille à la performance du département dans un contexte de réforme et de discipline budgétaire.

Le Directeur général est capable de comprendre et de piloter au niveau stratégique les questions RH et les **évolutions technologiques qui les accompagnent**. Il/elle évalue les conséquences de la numérisation, de l'automatisation, de l'infrastructure de données et des systèmes RH sur l'affectation du personnel, la sécurité juridique et la qualité des services- RH, et fait à ce sujet des choix éclairés en fonction des besoins des administrations et de l'intérêt général.

Le Directeur général est capable de **prioriser et de piloter les moyens de manière stratégique**. Il/elle peut tirer le meilleur parti de la marge budgétaire disponible et contribue à une allocation efficace des moyens publics en fonction des objectifs politiques et de l'impact.

OS 1. MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DE LA RÉFORME DU PILIER 1

Description

Le Directeur général assume à partir du 1er janvier 2027 la responsabilité opérationnelle du fonctionnement durable de P&O au sein du Pilier 1 et ancre l'intégration des fonctions P&O, des processus et de la prestation de services dans un modèle de fonctionnement stable et performant au service des administrations régionales. Il/elle garantit que le passage à la nouvelle structure n'a pas d'effet négatif sur la prestation de services et que les processus RH critiques (traitement des salaires, recrutement, mobilité, suivi statutaire) continuent de fonctionner sans interruption. Il/elle assure la mise en œuvre du Target Operating Model pour le domaine P&O, l'intégration des fonctions- RH et l'harmonisation des processus, des rôles et de la prestation de services. La réforme n'est pas seulement exécutée, mais stabilisée et structurellement ancrée comme levier central de la modernisation et de la gouvernabilité des pouvoirs publics bruxellois.

Point de mesure 1.1. reprise et ancrage du programme de transformation : Le Directeur général dresse à son entrée en fonction l'inventaire de l'état des livrables des workstreams- P&O du programme de transformation, valide ce qui est opérationnel et ancre les livraisons restantes dans la gestion courante. L'accent est mis sur la conversion des projets en un fonctionnement stable et sur la continuité de la prestation de services P&O.

Indicateurs

- pourcentage de livrables des workstreams- P&O livrés dans les délais ;
- pourcentage de livrables validés sans retouche majeure ;
- respect des jalons convenus du programme de transformation ;
- part des dossiers nécessitant un arbitrage ou une escalade dans la gouvernance du Pilier 1.

Échéance

reprise et validation en 2027 ; ancrage en continu

Point de mesure 1.2. Opérationnalisation du Target Operating Model pour P&O

Le Directeur général veille à ce que les composantes P&O du TOM fonctionnent effectivement et à ce que le catalogue de services, les fonctions d'expertise et les services RH partagés du Pilier 1 apportent une plus-value mesurable aux administrations régionales.

Indicateurs

- pourcentage de composantes P&O pertinentes- du TOM opérationnalisées ;
- pourcentage des services P&O prévus- du catalogue de services effectivement utilisés par les administrations ;
- satisfaction des administrations et institutions bénéficiaires quant aux services offerts ;
- fonctionnement effectif des gouvernance-boards, des rôles et des processus ;
- disponibilité effective des services partagés pour les clients.

Échéance

opérationnalisation des domaines restants pour fin 2027 ; consolidation en 2028 ; optimisation en continu.

Point de mesure 1.3. Intégration et harmonisation des fonctions P&O

Le Directeur général ancre l'intégration et l'harmonisation des fonctions P&O, des processus et des moyens au sein du Pilier 1 et veille à l'élimination des redondances et des structures parallèles.

Objectif : une stratégie RH régionale cohérente.

Indicateurs

- pourcentage de fonctions- RH effectivement intégrées dans la structure- P&O ;
- pourcentage de processus et procédures- RH harmonisés ;
- réduction des outils, méthodes de travail et structures parallèles redondants ;
- pourcentage de moyens et processus de soutien mutualisés de manière démontrable dans le domaine.

Échéance

première évaluation fin 2027 ; optimisation en continu.

Point de mesure 1.4. Gestion du changement et continuité du service

Le Directeur général garantit la stabilité opérationnelle pendant et après la transition et la continuité des services P&O critiques aux administrations régionales.

Indicateurs

- taux d'absentéisme ou de rotation pendant la transition ;
- degré d'implication du personnel pendant la transition ;
- nombre d'incidents critiques ayant un impact sur les services- RH ;
- degré de mise en œuvre des actions de changement-, de communication- et de formation.

Échéance

première évaluation fin 2027 ; monitoring en continu

Point de mesure 1.5. Gains d'efficacité du Pilier 1

Le Directeur général rend visibles et pilotables les gains d'efficacité réalisés par le Pilier 1. Ces gains sont explicitement liés à la trajectoire vers l'équilibre budgétaire 2029.

Indicateurs :

- économies structurelles sur les fonctions de soutien
- réduction des coûts des fonctions de soutien
- gains réalisés grâce aux achats groupés et à la mutualisation
- évolution du rapport entre fonctions de soutien et fonctions opérationnelles

Échéance : premier rapportage fin 2027 ; ensuite rapportage annuel à partir de 2028

OS 2 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES CAPACITÉS ET MAÎTRISE DES COÛTS DE PERSONNEL

Description :

Le Directeur général ancre dès 2027 l'entrée en fonction un cadre régional de planification stratégique des capacités et de maîtrise des coûts de personnel comme levier central de la gouvernabilité et de la soutenabilité financière des pouvoirs publics bruxellois. Il/elle traduit ce cadre en instruments, services et accompagnement pour les administrations régionales. Les fonctions critiques et les métiers en pénurie sont systématiquement recensés, les vagues de départs à la retraite sont anticipées et l'évolution des besoins en compétences (dont l'impact de la numérisation et de l'intelligence artificielle) est structurellement prise en compte.

Ce cadre est lié au cycle budgétaire et ajusté sur la base de reportages trimestriels. Le Directeur général positionne ainsi P&O comme le moteur d'un équilibre durable entre les besoins en personnel, la discipline budgétaire, en l'agilité organisationnelle et l'attractivité de l'employeur.

● **Point de mesure 2.1. Cadre régional de planification stratégique des capacités :** Le DG développe un cadre régional de planification stratégique des capacités à court, moyen et long terme traduit en un plan de personnel pluriannuel lié aux cycles budgétaires, au strategic workforce planning et qui recense les besoins par administration.

Indicateurs :

- cadre régional de planification stratégique des capacités et plan de personnel associé approuvés et opérationnels ;
- strategic workforce planning réalisé au niveau régional ;
- Prévisions de personnel par administration actualisées chaque année et liées au cycle budgétaire.
- Identification annuelle des fonctions critiques et des métiers en pénurie, avec des propositions de réallocation ou de recrutement ciblé ;
- Actualisation annuelle d'un cadre de compétences tourné vers l'avenir (y compris l'impact de l'IA et de la numérisation)

Échéance : Fin 2027 / chaque année à partir de 2028

● **Point de mesure 2.2. Réallocation et déploiement du pool de compétences :** Le Directeur général opérationnalise le cadre de capacité par le développement et le déploiement d'un pool de compétences régional comme instrument flexible de renforcement des fonctions critiques et de couverture des besoins en capacité.

Indicateurs :

- part des emplois vacants ou missions pourvus par mobilité interne, réallocation ou déploiement du pool de compétences ;
- nombre de réallocations et de mouvements de mobilité réalisés par an ;
- nombre de missions ou de dossiers appuyés via le pool de compétences ;
- durée moyenne des trajets de mobilité et de déploiement ;
- mesure dans laquelle le pool de compétences est déployé pour des fonctions critiques ou des métiers en pénurie.

Échéance : opérationnel à partir de juin 2027

● **Point de mesure 2.3. Réduction du ratio RH et discipline budgétaire :** Le Directeur général surveille les coûts de personnel en lien avec le plan de personnel et les priorités opérationnelles, et en fait rapport à intervalles réguliers au gouvernement, au conseil de direction et aux instances administratives concernées.

Indicateurs :

- Plan d'action pour la réforme du ratio RH vers 2 % ;
- reporting trimestriel sur les coûts de personnel, les emplois vacants, les absences et les risques budgétaires ;
- nombre de mesures d'optimisation proposées et réalisées ayant un impact sur les coûts de personnel ;
- évolution des coûts de personnel par rapport au plan de personnel approuvé ;
- disponibilité d'un rapportage actualisé pour le conseil de direction et le gouvernement.

Échéance : Rapportage trimestriel dès l'entrée en fonction ; évaluation des mesures d'optimisation pour fin 2027 ; plan d'action pour septembre 2027, suivi annuel ensuite

OS 3 : MOBILITÉ INTERNE, DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ET RÉTENTION DES TALENTS

Description

Le DG pilote à partir de 2027 au niveau régional une stratégie de mobilité interne, de développement de carrière, de bien-être et de rétention des talents, et la traduit au sein du Pilier 1 en instruments et services concrets pour les administrations régionales. Les parcours de carrière au sein de la Région, la gestion des compétences, la formation et l'accompagnement de la ligne hiérarchique sont systématiquement renforcés. Le Directeur général positionne ainsi P&O comme le moteur de pouvoirs publics agiles et attractifs où les collaborateurs se développent durablement, avec un impact mesurable sur la progression, l'employabilité et la rétention.

● **Point de mesure 3.1. Cadre de mobilité simplifié et accompagnement de carrière** : Le Directeur général développe un cadre de mobilité simplifié et structure les parcours de carrière au sein de la Région, avec une traduction en accompagnement et instruments concrets pour les administrations régionales.

Indicateurs :

- cadre de mobilité simplifiée approuvée et opérationnelle pour fin 2027 ;
- Au moins 5 parcours de carrière élaborés et communiqués pour les groupes de fonctions définis comme prioritaires.
- Intégration de la logique de mobilité et de carrière dans les procédures et instruments- RH pertinents ;
- Nombre d'actions visant à faire connaître et appliquer le cadre de mobilité.

Échéance : Fin 2027, poursuite du déploiement en 2028

● **Point de mesure 3.2. Renforcement de la gestion des compétences et investissement dans les collaborateurs** : Le Directeur général renforce la gestion des compétences et donne la priorité à l'investissement dans les collaborateurs. À cet égard, la formation et le développement sont systématiquement liés aux exigences des besoins stratégiques, aux parcours de carrière et à une éventuelle promotion future.

Indicateurs :

- Profils de compétences développés pour les groupes de fonctions définis comme prioritaires
- Le centre de carrière est développé en centre d'expertise pour les compétences et les formations
- Nombre de groupes de fonctions pour lesquels un trajet de développement ou de formation est disponible
- Nombre moyen de jours de formation par collaborateur ≥ 3 jours (ou 22 h) par an à partir de 2027.
- Lien entre les trajets de formation et la mobilité, la réorientation ou la promotion.

Échéance : Premiers profils et parcours pour la mi-2027 ; suivi annuel à partir de 2027.

● **Point de mesure 3.3. Rétention des talents et rotation** : Le Directeur général met en place une approche systématique de rétention des talents, avec une évaluation de la rotation et une analyse structurelle des motifs de départ.

Indicateurs :

- Mesure annuelle de la satisfaction et de l'implication des collaborateurs réalisée avec un taux de réponse d'au moins 60 %.
- Score de satisfaction ≥ 70 % pour fin 2029. Monitoring du score de rétention et de l'évolution de la rétention dans les fonctions critiques et les métiers en pénurie.
- Entretiens de départ menés avec au moins 80 % des collaborateurs sortants

Échéance : Chaque année / évaluation fin mandat

OS 4 : BIEN-ÊTRE, PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ DE LEADERSHIP

Description

Le Directeur général développe et ancre un cadre politique régional pour le bien-être, la performance et le leadership, et le traduit au sein du Pilier 1 en appui et services pour les administrations régionales.

Cela comprend le renforcement de la politique de bien-être préventive, l'ancrage d'un cadre clair de performance et de responsabilité, et la professionnalisation et le soutien des dirigeants et des fonctionnaires dirigeants dans leur rôle.

Le Directeur général positionne ainsi P&O comme le moteur de pouvoirs publics performants et résilients, où les collaborateurs fonctionnent au mieux et où les dirigeants assument leur responsabilité dans un contexte- RH clair et cohérent.

● **Point de mesure 4.1. Politique de bien-être intégrale et gestion de l'absentéisme** : Le Directeur général met en œuvre une politique de bien-être préventive et un plan d'action absentéisme qui organisent de manière structurée les risques psychosociaux, la prévention, la ré-intégration et le suivi des absences de longue durée.

Indicateurs :

- Analyse des risques psychosociaux réalisée dans au moins 80 % des services.
- Taux d'absentéisme moyen diminue avec 15 % pour fin 2028 (par rapport à la baseline 2025).
- Au moins 70 % des collaborateurs en absence de longue durée (> 3 mois) accompagnés via un trajet de réintégration.

Échéance : Chaque année / Fin mandat

● **Point de mesure 4.2. Cadre de performance et gestion des objectifs** : Le Directeur général met en œuvre un cadre clair de performance et de responsabilité en ancrant au sein de la Région la gestion des objectifs, une culture du feedback et l'application des cadres d'évaluation, ce qui contribue à une culture d'orientation résultats, de responsabilité et d'amélioration continue.

Indicateurs :

- Au moins 90 % des collaborateurs ont un entretien de fonction annuel avec des objectifs SMART.
- Au moins 90 % des entretiens du cycle d'évaluation sont menés dans les délais.
- Disponibilité d'une approche structurée de la sous-performance, y compris des trajets d'amélioration et, au besoin, le suivi statutaire adéquat

Échéance : Chaque année à partir de 2027

● **Point de mesure 4.3. Professionnalisation des dirigeants en people management** : Le Directeur général professionnalise les dirigeants et appuie les fonctionnaires dirigeants, les responsables d'unités administratives et les chefs fonctionnels dans leur rôle de people management et de changement, par la formation, l'accompagnement et des instruments de soutien, mis à disposition via le catalogue de services.

Indicateurs :

- Au moins 80 % des dirigeants participent à un programme ou à une formation de leadership pour fin 2029.
- Manuel du dirigeant et boîte à outils développés et disponibles pour fin 2027.
- Nombre d'initiatives d'accompagnement, de coaching ou de soutien pour les fonctionnaires dirigeants et les responsables d'unités administratives ;

- Évaluation annuelle de la qualité du leadership (feedback 360° ou instrument comparable) mise en œuvre pour au moins 50 % des dirigeants pour fin 2028.

Échéance : Fin 2027 / Fin 2028

OS 5 : MODERNISATION ET HARMONISATION DES PROCESSUS P&O ET DU STATUT

Description :

Le Directeur général réforme à partir de 2027 le cadre HRP&O en un ensemble cohérent, compréhensible et efficace qui garantit l'égalité de traitement et modernise les administrations dans leur fonctionnement. Cela comprend la simplification et l'actualisation du statut, l'harmonisation des processus RH dans toutes les administrations régionales et la réduction des charges administratives. Le Directeur général positionne ainsi P&O comme le moteur de la simplification administrative dans le domaine RH.

● **Point de mesure 5.1. Révision et simplification du Statut :** Le Directeur général prépare la révision et la simplification du Statut en identifiant les règles obsolètes, peu claires ou inutiles, en proposant des simplifications et des modernisations, et en accompagnant le parcours législatif.

Indicateurs :

- Analyse du Statut achevée et propositions de modernisation prioritaires formulées pour fin 2027.
- Au moins 3 simplifications ou modernisations concrètes du Statut soumises au gouvernement (p. ex. mobilité intrarégionale pour les contractuels) pour fin 2027.
- Communication et explication des modifications du Statut organisées à destination des collaborateurs et des dirigeants.

Échéance : Fin 2027 / Fin 2028

● **Point de mesure 5.2. Harmonisation des processus et procédures RH :** Le Directeur général harmonise les processus et procédures RH dans toutes les administrations régionales par le développement de procédures, modèles et outils standardisés, la numérisation des workflows et la réduction des charges administratives et des délais de traitement.

Indicateurs :

- Processus et procédures RH harmonisés, documentés et mis en œuvre pour au moins 5 processus clés (recrutement, mobilité, évaluation, congés, formation) pour fin 2028.
- Durée moyenne du recrutement et de la sélection (de la vacance à l'entrée en service) réduite de 20 % pour fin 2029.
- Charges administratives pour les collaborateurs et les dirigeants réduites de manière mesurable (p. ex. nombre d'étapes manuelles, formulaires papier) pour fin mandat.
- Évolution du ratio RH de 2 %- par rapport aux objectifs budgétaires.

Échéance : Fin 2028 / Fin mandat

● **Point de mesure 5.3. Numérisation des processus RH et libre-service :** Le Directeur général numérise et simplifie les services- RH via un paysage d'outils cohérent et limité, axé sur la facilité d'utilisation et l'accessibilité, et les met à la disposition des administrations régionales.

Indicateurs :

- Réduction du nombre d'outils, de formulaires parallèles ou de méthodes de travail non- standardisées
- Plateforme MyTalent opérationnelle pour tous les collaborateurs régionaux.
- Taux d'utilisation des services RH numériques.

- Satisfaction des utilisateurs à l'égard des outils RH numériques $\geq 70\%$ (mesurée par enquête) pour fin mandat.

Échéance : Mise en œuvre progressive à partir de 2027 ; évaluation en 2028 et suivants

● **Point de mesure 5.4. Sur base de l'analyse de marché réalisé, Évolution vers une optimisation des services de rémunération pour la région :** la région connaît actuellement une fragmentation des moteurs salariaux internes et externes. C'est un facteur de coûts et cela empêche l'échange et l'analyse des données RH. Sur la base de l'analyse de marché réalisée, une optimisation des services de gestion des rémunérations devra être mise en œuvre, conformément à une décision du Gouvernement.**Indicateurs :**

- Mise en place d'un projet en collaboration avec les clients dans lequel le traitement des salaires et les services de secrétariat social sont optimisés progressivement à partir du 1/1/2027 ;
- Reporting sur les facteurs clés de succès (KSF)

Échéance : déploiement progressif pour fin 2028

OS 6 : POLITIQUE RH FONDÉE SUR LES DONNÉES ET APPUI À LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Description :

Le Directeur général ancre à partir de 2027 une approche RH fondée sur les données qui fournit au Gouvernement, au Conseil de direction et aux fonctionnaires dirigeants des informations RH ponctuelles, correctes et exploitables pour le pilotage stratégique et opérationnel. TalentAnalytics devient le moteur central des analyses et prévisions RH. Le Directeur général positionne ainsi P&O comme une fonction RH professionnelle, fondée sur les faits, qui contribue à la gouvernabilité de la Région.

● **Point de mesure 6.1. TalentAnalytics et qualité des données RH :** Le Directeur général opérationnalise TalentAnalytics comme instrument central pour les données- RH sur la base de l'ordonnance.

Indicateurs :

- TalentAnalytics opérationnel comme plateforme de données RH pour début 2027.
- Qualité des données RH $\geq 95\%$ pour fin 2027.
- Au moins 10 analyses et prévisions RH stratégiques (départs à la retraite, métiers en pénurie, absentéisme, mobilité) livrées par an à partir de 2028.

Échéance : Fin 2027 / Fin 2028 / chaque année à partir de 2028

● **Point de mesure 6.2. Appui à la prise de décision stratégique et rapportage :** Le Directeur général fournit des analyses, prévisions et rapports- RH ponctuels, corrects et exploitables au gouvernement, au conseil de direction et aux administrations régionales, à l'appui de la planification stratégique du personnel, de la gestion budgétaire et du développement des politiques.

Indicateurs :

- Rapportage trimestriel sur les effectifs, les vacances d'emploi, la mobilité, les absences et les coûts de personnel au gouvernement et au conseil de direction.
- Note RH stratégique annuelle avec prévisions pluriannuelles livrée au gouvernement pour la fin de chaque année.

- Satisfaction du gouvernement, du conseil de direction et du comité de concertation régional à l'égard des rapportages et analyses RH $\geq 70\%$ (mesurée par enquête) pour fin mandat.

Échéance : Chaque année / Fin mandat

• **Point de mesure 6.3. Conformité au RGPD et protection des données :** Le Directeur général garantit la conformité des traitements- RH avec le RGPD et la réglementation applicable en matière de protection des données.

Indicateurs :

- Conformité au RGPD auditée et garantie.
- Au moins 90 % des collaborateurs RH formés au RGPD et à la protection des données.
- Registre des traitements à jour et entièrement documenté.
- nombre et gravité des éventuelles violations significatives suivis et rapportés.

Échéance : Chaque année

OS7. GESTION Saine et Professionnelle du Département

Description

Le Directeur général assure la gestion saine et professionnelle de son département. Il/elle maintient le fonctionnement du département dans les limites de la trajectoire budgétaire convenue par le Gouvernement, tant globalement qu'en matière de dépenses de personnel, respecte intégralement et dans les délais l'ensemble des obligations de rapportage et réalise chaque année des gains de productivité démontrables. Cette gestion constitue le socle sur lequel repose la réalisation de tous les autres objectifs : un département qui maîtrise ses moyens, ses collaborateurs et ses obligations est un partenaire crédible pour le Gouvernement et pour les administrations régionales.

Point de mesure 7.1. Discipline budgétaire, rapportage et productivité : Le Directeur général maîtrise les moyens du département et respecte de manière démontrable les engagements pris envers le Gouvernement.

Indicateurs :

- respect de la trajectoire budgétaire convenue par le Gouvernement par son propre département, tant globalement qu'en matière de dépenses de personnel
- respect intégral et dans les délais des obligations de rapportage (suivi budgétaire, rapportage relatif au personnel, rapportage de gestion)
- réalisation de gains de productivité de 2,5 % par an au sein du département
- respect des délais légaux de paiement des factures du département

Échéance : permanente ; gains de productivité : sur base annuelle

• OBJECTIF TRANSVERSAL

OT.1. CONTRIBUTION À UNE CERTIFICATION POSITIVE DES COMPTES PAR LA COUR DES COMPTES

Le mandataire apporte une contribution mesurable à l'amélioration significative des actions, des processus et des projets visant à permettre la certification sans réserve des comptes de l'institution concernée par la Cour des comptes.

Le mandataire assume pleinement la responsabilité des actions relevant de son périmètre et s'inscrit dans tout plan d'action élaboré et coordonné à cet effet par le ministre des Finances et du Budget, puis soumis au Gouvernement.

Les progrès réalisés doivent être mesurables et font l'objet d'un reporting régulier selon un format défini par le ministre de la Fonction publique.