

BRUXELLES-PROPRETÉ



propreté.brussels



Plan de redéploiement de l'Agence Bruxelles-Propreté

Table des matières

Préface	3		
1. Introduction générale	4		
2. Bruxelles-Propreté en quelques mots	8		
3. Raison d'être et vision	15		
4. Objectifs stratégiques	16		
5. Actions 2021 – 2023	19		
5.1. Gouvernance, organisation et responsabilité sociétale	19		
5.2. Métiers	31		
5.3. Activités commerciales	43		
5.4. Support logistique	45		
5.5. Support administratif	51		
6. Mise en œuvre, suivi et pilotage du plan	64		
7. Un nouvel élan pour Bruxelles-Propreté	66		
		Annexes	68
		1. Raison d'être détaillée	68
		2. Vision détaillée	69
		3. Indicateurs identifiés	70
		4. Equivalence entre le plan de redéploiement 2021 – 2023 et l'audit des structures	72
		5. Note méthodologique	74
		6. Liste des abréviations	75

Préface

« UP ! », un mot qui résonne comme un nouvel élan, une énergie pour avancer, comme une envie de faire encore mieux !

Le plan de redéploiement de Bruxelles-Propreté n'arrive pas par hasard. Au terme de trois audits externes et de nombreux moments d'analyse et de réflexion internes, il veut avant tout renforcer Bruxelles-Propreté pour mieux répondre aux défis rencontrés par notre Région en termes de propreté et d'environnement. Nos modes de production et de consommation produisent un volume important de déchets qui, s'ils ne sont pas gérés et valorisés au mieux, s'accumulent avec des répercussions importantes sur les écosystèmes les plus fragiles, à l'image des résidus de plastique qui envahissent nos océans y impactant durablement la faune et la flore. L'incinération génère aussi d'importantes émissions de gaz à effet de serre. Face à l'importance et l'urgence de ces enjeux, l'Union européenne a fixé des cibles ambitieuses à atteindre en matière de recyclage des déchets ménagers pour les 10 prochaines années. C'est l'objectif principal du plan : préciser la stratégie d'action de Bruxelles-Propreté afin qu'elle puisse contribuer au mieux au renforcement de la propreté et à l'atteinte des objectifs environnementaux régionaux.

En effet, Bruxelles-Propreté, de par ses activités de collecte, de nettoyage et de valorisation des déchets-ressources dans la Région de Bruxelles-Capitale, exerce un rôle central pour améliorer notre cadre de vie et répondre aux enjeux sanitaires, environnementaux et socio-économiques de la Région. Dans ce contexte, l'Agence a identifié, pour les responsabilités et missions qui la concernent, une série de changements à opérer en son sein pour relever les défis à venir. Le présent plan vise à baliser la mise en œuvre de ces changements. Il s'appuie également sur un diagnostic relativement exhaustif de l'Agence et de son environnement interne et externe, réalisé à travers

trois audits et des analyses internes, qui lui a permis de mieux cerner ses forces et ses faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités de son environnement. Ce plan a pour vocation de devenir l'outil de pilotage principal de la mise en œuvre de la stratégie de l'Agence dans les années à venir.

Pour notre Région, relever ce défi demandera d'optimiser les moyens régionaux, de bien organiser la coordination entre tous les autres acteurs régionaux concernés et de sensibiliser les citoyen.nes à ces enjeux. Cela exigera aussi certainement beaucoup d'énergie, de persévérance et d'agilité. C'est pourquoi ce plan sera un outil de gestion souple et dynamique piloté par l'Agence en partenariat avec l'ensemble du Gouvernement régional. Nous remercions dans ce cadre l'ensemble des contributeurs ayant participé à la conception, et ce dès la réalisation des audits de l'Agence.

Nous voulons également souligner que la préparation de ce plan a nécessité un travail important de toutes les équipes impliquées, et ce pendant une période difficile. En particulier, l'Agence a mené les réflexions nécessaires à son redéploiement en parallèle des nombreuses réorganisations de son activité qu'elle a dû implémenter afin de répondre aux impératifs sanitaires récents et à l'absentéisme élevé qu'elle a connu lors des pics de contamination au COVID-19.

Nous vous souhaitons une bonne lecture. Ce plan traduit notre vision, notre ambition et nos projets mais aussi nos engagements vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pour les prochaines années.

Le Ministre,
Alain Maron

Le Directeur général,
Vincent Jumeau

1 Introduction générale

Le présent plan est le résultat d'un processus de co-construction entre l'Agence et le Ministre qui se base sur la prise en compte des audits de l'Agence, des objectifs européens ainsi que des orientations et des objectifs régionaux. Outre la précision des objectifs et de la stratégie d'action, un groupe de réflexion interne à l'Agence a proposé une redéfinition de la raison d'être de l'Agence et a formulé une vision pour 2030. L'ensemble des résultats de ces réflexions et de ces travaux est restitué dans les pages qui suivent.

Pour la facilité de compréhension du lecteur, **le plan a été structuré** de la manière suivante :

- Synthèse de quelques-uns des grands fondamentaux de Bruxelles-Propreté aujourd'hui : missions, structure organisationnelle, chiffres-clé, etc. ;
- Raison d'être et vision pour 2030 ;
- Principaux objectifs stratégiques poursuivis par le plan ;
- Actions à réaliser et qui contribueront à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- Méthodologie de pilotage du plan ;
- Mise en perspective de ce plan à l'horizon 2030.

Comme indiqué dans la préface du présent document, ce plan de redéploiement pour Bruxelles-Propreté n'arrive pas par hasard. Avec ses 2.950 travailleurs et travailleuses, l'Agence est un acteur régional de premier plan en matières de gestion des déchets et de propreté, deux thématiques au cœur des principaux enjeux de la Région de Bruxelles-

Capitale. Bruxelles-Propreté s'attelle à ce rôle avec de nombreux autres acteurs : dans chacune des dix-neuf communes, des agents et agentes communales œuvrent également à la propreté dans les rues, ceux et celles de Bruxelles Environnement assurent la propreté dans les parcs et les espaces verts de la Région, les équipes de Bruxelles-Mobilité assurent l'entretien général de la voirie. En veillant au quotidien à réduire ses déchets, à les trier selon les consignes régionales, à utiliser les Recypark, les bulles à verre, les corbeilles publiques, etc. chaque citoyen.ne joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs en matière de propreté de l'espace public et de recyclage des déchets.

Bien **coordonner l'action de tous ces acteurs**, faire en sorte que chacun comprenne son rôle et ses responsabilités dans une organisation claire et efficace mais aussi sensibiliser et mobiliser l'ensemble des citoyens autour de ces enjeux, constituent le socle indispensable à une bonne gestion de la propreté et des déchets dans la Région.

Les **déterminants de la réussite de ce plan** sont nombreux et la responsabilité de chacun.e est cruciale. Il est donc important de les faire ressortir d'emblée car ils conditionneront l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. La liste ci-dessous en énumère les principaux :

- L'optimisation des ressources financières, matérielles et humaines et de leur allocation pour pallier les carences identifiées dans les différents audits ainsi que par l'Agence ;

- La révision, en concertation avec les organisations représentatives des travailleurs, de certains aspects de l'organisation du travail en tenant compte des obligations réglementaires en la matière, des conclusions de l'audit du personnel, ainsi que des objectifs d'efficience, d'efficacité et de bonne gestion du budget régional mis à disposition ;
- L'adoption d'une nouvelle stratégie de collecte des déchets ménagers équilibrée qui réponde à l'ensemble des objectifs environnementaux, sanitaires, sociaux, budgétaires, etc. selon un ordre de priorité clairement établi ;
- L'adoption d'une stratégie régionale de propreté urbaine (travail en cours) qui clarifie le rôle de chaque acteur à tous les niveaux d'action (prévention, nettoyage, contrôle) et qui précise le cadre stratégique d'une politique coordonnée de propreté à l'échelle de la Région ;
- La mobilisation de moyens extraordinaires pour moderniser les infrastructures de l'Agence et en développer de nouvelles comme les Recypark. Au-delà de ces moyens financiers, la réalisation du plan de modernisation et de développement des infrastructures de l'Agence demandera la pleine coopération de tous les acteurs afin de faciliter l'identification et la mise à disposition de nouveaux sites, l'obtention des permis, etc. ;
- La réorganisation de l'activité commerciale afin d'en garantir la pérennité, la soutenabilité et l'efficience et d'en améliorer la qualité de service ;
- L'adaptation de la politique de gestion des ressources humaines (processus d'évaluation, etc.) en tenant compte des spécificités de l'Agence par rapport à d'autres organismes publics ;
- La révision des textes réglementaires comme le règlement de collecte, certaines parties du statut du personnel, l'arrêté de tarification, l'arrêté de délégation, etc. selon et au rythme des décisions qui seront prises en exécution de ce plan.



Au niveau budgétaire, les audits pointent la nécessité d'apprécier les moyens alloués au regard du niveau des services internes et externes prestés par l'Agence et des objectifs de qualité attendus pour ces services. Le présent plan vise à clarifier ces choix et l'ambition qualitative liée. Il trace les grandes lignes, définit et rassemble les actions prioritaires (à lancer ou en cours comme par exemple la réorganisation des activités commerciales).

En l'état, il ne comporte pas de demande budgétaire spécifique. Il convient néanmoins de noter qu'actuellement, à périmètre constant, les limites exogènes imposées à la dotation lors des derniers exercices budgétaires et les choix opérationnels du passé impactent négativement l'équilibre budgétaire de l'Agence. La mise en œuvre du présent plan, si elle est graduelle et maîtrisée, doit permettre de ramener progressivement le budget de l'Agence à l'équilibre tout en dégagant des marges de productivité qui seront affectées à la poursuite du redéploiement. Cependant, comme cela a été mis en avant par les audits, certains éléments de ce plan induisent un besoin en ressources à plus court terme, notamment humaines. Dans ce cadre, des décisions budgétaires ont déjà été prises afin de renforcer les cadres intermédiaires et les fonctions de support clés non présentes actuellement. Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a ainsi déjà décidé le 25 juin 2020 d'autoriser l'engagement par contrat à durée indéterminée des fonctions suivantes de niveau 1 :

- 5 attaché.e chef.fes de projet ;
- 5 ingénieur.e-s (1 ingénieur.e en chef-directeur.trice et 4 ingénieur.e-s industriel.le-s principaux.ales) expert.e-s métier pour les cadres manquants ;
- 5 conseiller.e.s adjoint.e.s en renforcement des effectifs de support HQ.

Par cette même décision, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a également autorisé l'engagement par contrat à durée déterminée d'un.e attachée conseiller.e spécial.e à la DG.

L'Agence est en train d'effectuer les démarches administratives nécessaires au recrutement de ces différents postes qui contribueront à renforcer les services de support du siège administratif.

À côté de ces 16 fonctions-clés manquantes nécessaires pour l'encadrement de la mise en œuvre du plan, l'Agence a identifié d'autres besoins en personnel dans certains de ses services existants. Il n'est donc pas à exclure que la bonne mise en œuvre de certaines des actions, des plans opérationnels spécifiques ou des réformes qui seront envisagées sur base du présent plan sera conditionnée à la mise à disposition de moyens budgétaires additionnels. Ces moyens seront évalués au fur et à mesure de la concrétisation des actions du plan.

Chaque fois que nécessaire, le Ministre en charge de la Propreté publique soumettra donc au Gouvernement les projets ayant un impact budgétaire direct ou indirect pour la Région. Si des crédits supplémentaires sont nécessaires, leur demande s'inscrira dans le cycle budgétaire habituel.



YOND
BRUEGGE
C
H



2 Bruxelles-Propreté en quelques mots

L'Agence Régionale pour la Propreté, Bruxelles-Propreté, a été créée en 1990 par l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 19 juillet 1990 portant création de l'Agence Régionale pour la Propreté. Bruxelles-Propreté est un organisme pararégional de type A placé sous l'autorité directe du membre désigné du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. La première instance décisionnelle interne à l'Agence est le Conseil de Direction. Il est composé du Directeur général et du Directeur général adjoint, tous deux nommés sur proposition du Ministre de tutelle par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale qui leur délègue un certain nombre de compétences au travers d'un arrêté.

Les activités de l'Agence s'organisent autour de trois grands domaines d'activités : la collecte des déchets, le nettoyage des voiries régionales et la valorisation des déchets. Une très grande majorité de ces activités relève de missions de service public. Ces dernières sont financées par une dotation régionale annuelle. Les autres activités, de type commerciales, sont financées exclusivement par les recettes commerciales qu'elles génèrent.

La réalisation des activités de valorisation des déchets relève principalement de sociétés-filiales.



Structure des missions de l'Agence

Missions de service public

Collectes

- **Collecte porte-à-porte** de déchets résiduels non triés (sacs blancs)
- **Collecte sélective** de déchets triés
 - Sacs bleus : emballages en plastique, emballages métalliques et cartons à boisson
 - Sacs jaunes : papier et carton
 - Sacs verts : déchets de jardin
 - Sacs orange : déchets alimentaires
- Collecte porte-à-porte des **encombrants**
- **Gestion d'un réseau de points d'apports volontaires de déchets** (PROXY CHIMIK, Recyparks et bulles à verre)
- **valorisation des déchets ménagers**

Nettoiemment

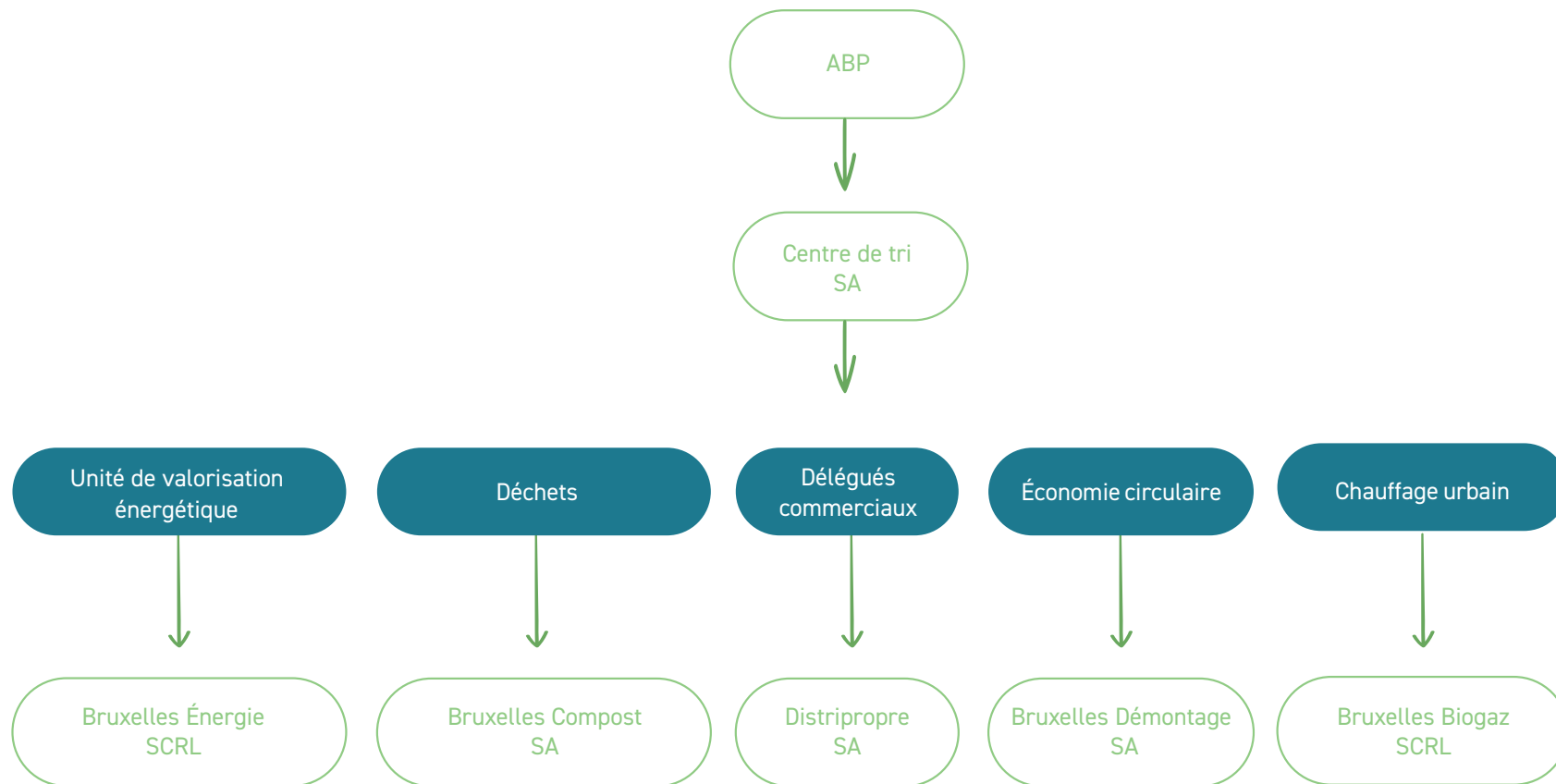
Nettoiemment d'environ 400km de voiries régionales dans la Région de Burxelles-Capitale, ainsi que de voiries concédées par certaines communes :

- Balayage manuel
- Balayage mécanisé
- Curage des avaloirs
- Vidange des corbeilles publiques
- Ramassage des dépôts clandestins
- Enlèvement de graffitis

Autres missions

- Collecte et valorisation des déchets des entreprises (déchets non ménagers) sur demande et aux frais de celles-ci
- Nettoyage de la voie publique et de ses abords sur demande et aux frais des pouvoirs publics, typiquement suite à des événements ponctuels nécessitant un nettoyage spécifique)
- Nettoyement lors de grands événements (20km de Bruxelles, Fête de l'Iris...)
- Balayage, nettoyage et ramassage des immondices sur les sites propres de la STIB

Structure actuelle du Groupe Bruxelles-Propreté



Les activités de Bruxelles-Propreté sont de nature logistique et industrielle, avec comme ressources principales :

- Un personnel important : avec près de 2950 personnes employées, Bruxelles-Propreté est le 2ème employeur public en RBC ;
- Un parc automobile important et très diversifié : le parc automobile de Bruxelles-Propreté est constitué d'environ 830 véhicules et engins de différents types, dont plus de la moitié sont des véhicules poids lourds (+3,5t) ;
- Des infrastructures réparties sur différents secteurs géographiques : 12 sites d'exploitation, 1 siège social administratif et 5 Recypark.

Bruxelles-Propreté assure le nettoyage de plus de 400 km de voiries régionales ou communales, à savoir environ 20% des voiries de la Région, et collecte près de 300.000 tonnes de déchets ménagers par an. La quantité de déchets produits en Région bruxelloise correspond à +/- 370 kg¹ par an et par ménage.

Sommes des collectes en porte-à-porte et en conteneurs

Tonnes/An	PMC	Papier-Carton	Déchets verts et alimentaires	Déchets résiduels	TOTAL
2018	15.197	42.285	20.142	258.086	335.710
2019	14.586	40.293	21.223	261.305	337.407

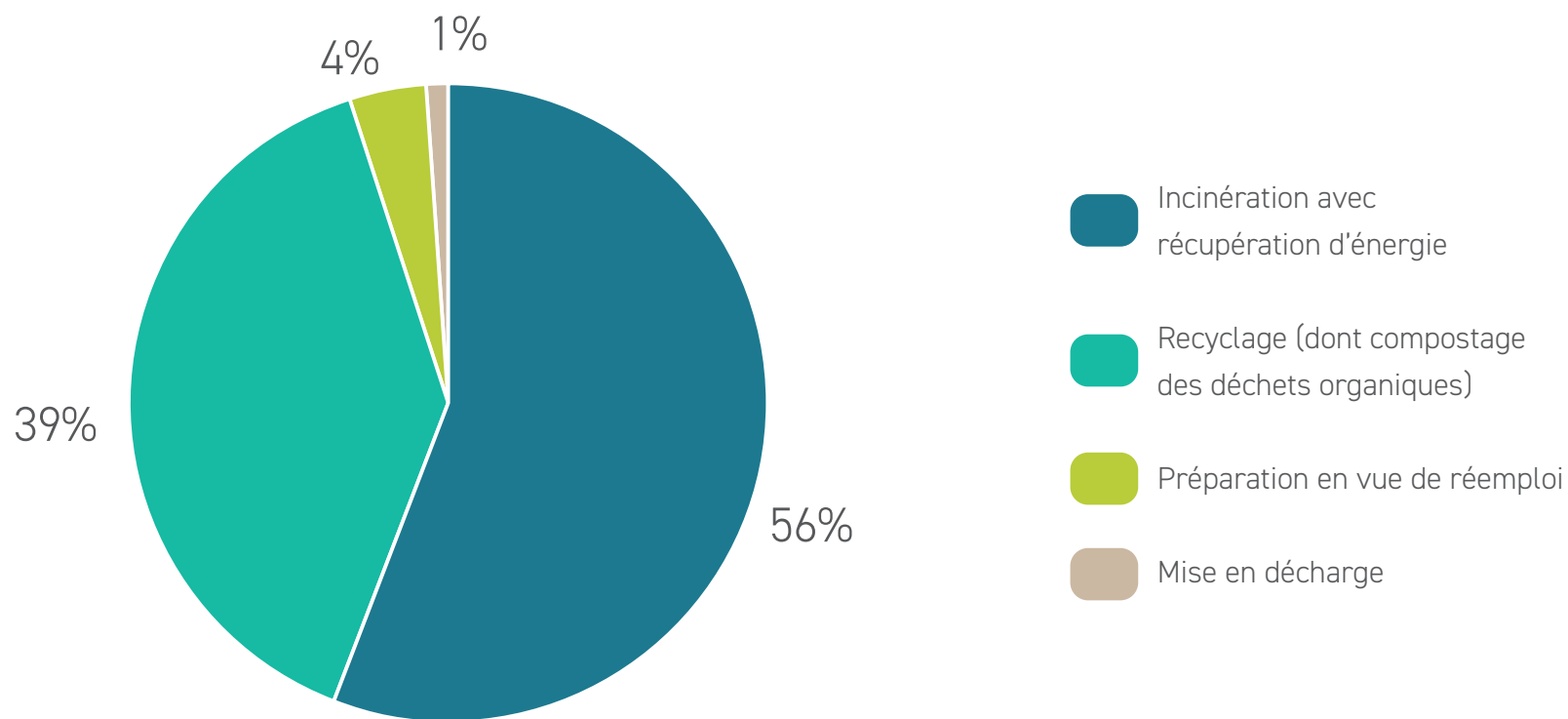
¹ Source : Bruxelles Environnement



En 2019, les Recypark de Bruxelles-Propreté ont été fréquentés par 330.000 personnes et les déchets collectés via les Recypark s'élevaient à plus de 27.080 tonnes. Par ailleurs, grâce à ses parcs à conteneurs mobiles, l'Agence collecte quelques 1.900 tonnes d'encombrants par an. Les bulles à verre, les espaces-tri ainsi que les partenariats avec des acteurs divers tels que les Petits Riens augmentent davantage les quantités de déchets collectés.

En 2019, le taux de recyclage/réemploi des déchets ménagers collectés en Région de Bruxelles-Capitale était de 37.3%, alors que l'objectif européen est de 50% pour 2020, de 55 % pour 2025 et de 60 % pour 2030.

En 2019, les déchets-ressources ont fait l'objet des traitements suivants :



Recyclis, compartiment opérationnel de Bruxelles Energie, est le centre de tri régional pour le papier-carton et le PMC. En 2019, Recyclis a traité 51.950 tonnes de papiers-cartons et 15.650 tonnes de PMC. Depuis l'arrivée du Nouveau Sac Bleu en 2021, le tri du PMC est pris en charge par le centre de tri PreZero situé à Evergem, près de Gand. Ceci permet de dégager des capacités nouvelles au niveau du centre Recyclis qui pourront être affectées à des activités nouvelles, notamment en vue d'améliorer la circularité des flux (par exemple, collecte préservante, préparation au réemploi, etc.).

Les déchets verts sont compostés dans le centre de compostage Bruxelles-Compost qui produit chaque année 10.000 tonnes de compost.

Les déchets non-triés pouvant être incinérés sont traités dans l'Unité de Valorisation Énergétique de Bruxelles-Energie avec récupération d'énergie. En 2019, Bruxelles-Energie a traité plus de 493.000 tonnes de déchets et produit plus de 1.303.000 tonnes de vapeur et 279.000 KWh d'électricité. Cette production énergétique couvre les besoins annuels en électricité de près de 65.000 ménages et alimente par ailleurs un réseau de chauffage urbain qui sert notamment le centre commercial Docks Bruxsel et les serres royales de Laeken (à partir de 2021).

Bruxelles-Propreté exerce également des actions de recherche et de constatation des infractions en matière de gestion des déchets ou de propreté urbaine sur l'ensemble du territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Ces infractions peuvent tout aussi bien concerner des déversages clandestins de déchets que la collecte, le transport ou l'exportation illicite de déchets. Ces actions sont effectuées soit par Bruxelles-Propreté seule, soit en collaboration avec les zones de police locale et/ou les services communaux.



Aujourd'hui, Bruxelles-Propreté tant en termes organisationnels qu'en termes d'outils de travail est une entreprise sous pression. Son bon redéploiement nécessite de revoir ses fondamentaux : missions, niveaux de service, structure organisationnelle, capacités d'encadrement, etc.

En effet, ces dernières années, Bruxelles-Propreté a dû faire face à plusieurs changements majeurs qui ont considérablement impacté son fonctionnement. Parmi ces changements, deux méritent d'être mis en avant : il s'agit de la réforme du secteur du nettoyage et de la réforme des collectes, qui se sont directement succédées sur deux ans (2016-2017). La seconde réforme a été lancée avant même que les modifications de la première aient été complètement absorbées par l'organisation.

Elles ont eu pour conséquences des changements majeurs dans l'organisation du travail : les horaires de travail se sont complexifiés, les outils de travail ont dû être adaptés et la pression sur les ressources clés de Bruxelles-Propreté (infrastructures, charroi et personnel) s'est intensifiée. A titre d'exemple, le nombre de km parcourus en collecte porte-à-porte a augmenté de 18,5% par véhicule entre 2015 et 2019 et le personnel a augmenté de 17% entre 2015 et 2019, passant de 2.493 agents à 2.923 en 2019. Cette augmentation du personnel a surtout concerné le personnel ouvrier, sans que le personnel administratif ne soit renforcé en conséquence. Outre l'organisation du travail et le charroi, les infrastructures aussi sont sous pression car si le personnel et le parc automobile ont augmenté suite aux réformes, les 12 sites d'exploitation ont peu changé si bien que leurs capacités sont à saturation. La vétusté de certaines infrastructures (les 6 sites les plus anciens ayant une moyenne d'âge de 57 ans) ainsi que la féminisation accrue du personnel sont autant de facteurs additionnels qui plaident pour une refonte complète du parc immobilier dans les 10 prochaines années.

Cette situation que connaît Bruxelles-Propreté aujourd'hui est à la source des difficultés et des blocages qui empêchent l'Agence d'améliorer ses performances et la qualité de ses services.

Pour surmonter ces difficultés, Bruxelles-Propreté peut compter sur ses forces clés comme l'importance de ses moyens logistiques, le know-how et le sentiment d'appartenance et d'utilité publique de son personnel ainsi que sa grande visibilité au sein de la Région. En termes d'opportunités, le secteur d'activités de Bruxelles-Propreté n'est pas en reste : les nouvelles technologies (motorisation des véhicules, traitement des déchets, digitalisation des échanges d'information, etc.) et les besoins croissants en matière de réemploi et de recyclage des déchets illustrent parfaitement le fait que ses activités sont appelées à évoluer et à se développer de manière importante dans le futur.

3 Raison d'être et vision

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan, le comité de direction de l'Agence a constitué un groupe de travail impliquant des membres du personnel afin de travailler sur la définition de la raison d'être de l'Agence ainsi que sur la formulation d'une vision pour 2030. L'objectif de cet exercice a été de parvenir à poser de manière simple et synthétique les bases sur lesquelles se fondent à la fois les objectifs stratégiques ainsi que le plan d'actions pour les années à venir.

La raison d'être doit être comprise comme l'expression en quelques mots de la raison pour laquelle Bruxelles-Propreté existe. La formulation suivante a été retenue :

« En tant qu'organisme public, Bruxelles-Propreté garantit à chacun.e une Région plus saine et soutient la transition vers un modèle de société plus durable au travers de ses activités de collecte, de nettoyage et de valorisation des déchets-ressources. »

Alors que la raison d'être telle qu'exprimée ci-dessus est assez générale et intemporelle, la vision s'inscrit dans un horizon de temps plus court et est davantage fonctionnelle et engageante. La vision retenue est une vision à 10 ans (« *vision 2030* ») et se présente de la façon suivante :

« D'ici 2030, l'Agence aura amélioré de manière visible et continue :

- la qualité et l'efficacité de ses activités de collecte ;*
- la motivation, le bien-être et l'efficacité de son personnel ;*
- sa participation à rendre la Région plus propre en pleine collaboration avec les usagers, usagères, les communes et tous les autres acteurs et actrices de propreté urbaine ;*

- la valorisation des déchets-ressources collectés par elle auprès des citoyens, citoyennes, institutions publiques, entreprises et autres associations ;*
 - l'empreinte environnementale de ses activités ;*
- notamment par l'étude des meilleures pratiques du secteur transposables à la Région, leur mise en œuvre le cas échéant ainsi que la consolidation et le développement de collaborations fortes avec divers partenaires utiles à la réalisation de cette vision. »*

La vision est donc celle d'une Agence qui s'améliore de manière continue et qui porte une attention particulière à son personnel, à la qualité de ses services, à la coordination avec les autres acteurs ainsi qu'à la valorisation des déchets-ressources qu'elle collecte et l'empreinte environnementale de ses activités. Cette vision se traduit en sept objectifs stratégiques explicités au prochain chapitre. Elle sera mise en œuvre à travers une série d'actions concrètes pour les trois prochaines années, détaillées dans le chapitre 5 du présent plan.

4 Objectifs stratégiques

En lien avec les objectifs européens et régionaux ainsi qu'avec la vision 2030 pour l'Agence, sept objectifs stratégiques ont été formulés dans le cadre de ce plan. Ces objectifs stratégiques sont ambitieux et engageant l'Agence dans une véritable dynamique de redéploiement. Néanmoins, ils ne pourront être réalisés que dans la mesure des moyens alloués. Leur concrétisation nécessitera également une coopération renforcée avec tous les acteurs régionaux concernés (Gouvernement, Communes, Bruxelles Environnement, Bruxelles Mobilité, etc.).

Les indicateurs de résultats liés à ces objectifs sont repris en annexe du plan. Plus particulièrement en ce qui concerne la performance, celle-ci sera évaluée au regard du niveau d'atteinte des objectifs européens et des accords interrégionaux au niveau belge dont les principaux à l'horizon 2035 sont les suivants :

- **D'ici 2020** : Recyclage à 50% des déchets municipaux ;
- **D'ici 2023** : Collecte séparée des biodéchets (déchets de jardins et alimentaires). Un pourcentage minimal de recyclage de 65 % en poids pour les plastiques d'emballage d'origine ménagère ;
- **D'ici 2025** : La préparation en vue du réemploi et le recyclage des déchets municipaux passent à un minimum de 55% en poids ; le recyclage de 77% des bouteilles en PET ; la mise en place d'une collecte séparée des déchets textiles et des déchets dangereux d'origine ménagère ;
- **D'ici 2030** : La préparation en vue du réemploi et le recyclage des déchets municipaux passent à un minimum de 60% en poids ; un pourcentage minimal de recyclage de 70 % en poids pour les plastiques d'emballage d'origine ménagère ; la réduction des pertes alimentaires du producteur au consommateur afin de « contribuer à l'objectif des Nations Unies visant à réduire de 50% à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires » ;
- **D'ici 2035** : La préparation en vue du réemploi et le recyclage des déchets municipaux passent à un minimum de 65 % en poids.

Ces sept objectifs sont pour la plupart des objectifs transversaux qui seront gérés comme tels tant au niveau de Bruxelles-Propreté, qu'au niveau régional via le Ministre en charge de la propreté publique et le Gouvernement :

1. Être un organisme public moderne et performant qui place les usagers et ses clients au cœur de sa stratégie et qui améliore de manière continue la qualité de son service

Afin d'offrir un service optimal aux usagers et clients de la Région de Bruxelles-Capitale, Bruxelles-Propreté et la Région se fixent pour objectif de renforcer de manière continue la qualité de ses services, et ce notamment à travers le développement d'une réelle culture de la qualité au sein de toute l'organisation, une modernisation de sa gouvernance et de son fonctionnement. Ceci passe également par la mise en place de processus et d'outils de gestion et une recherche continue d'amélioration de la qualité des services afin d'améliorer la performance et développer l'expertise en interne. Aussi, l'objectif est de garantir une gestion optimale des ressources budgétaires publiques en renforçant les processus opérationnels et de gestion administrative et financière au sein de l'Agence et de ses filiales dans une optique de transparence, de responsabilisation et de maîtrise des risques.

2. Être un employeur exemplaire qui œuvre à la sécurité et au bien-être de ses travailleurs

En tant que deuxième employeur public bruxellois, Bruxelles-Propreté a pour objectif de contribuer au développement professionnel de son personnel tout au long de sa carrière. Bruxelles-Propreté vise la sécurité, le bien-être, la motivation et la reconnaissance de ses agents dans la réalisation de leurs missions. En ce sens, Bruxelles-Propreté et la Région entendent porter une attention particulière à l'absentéisme et aux accidents de travail. Bruxelles-Propreté continuera également à renforcer la diversité et la féminisation de son personnel, y compris dans les fonctions de management.

3. Améliorer les résultats de la propreté urbaine en collaboration avec les usagers, les communes et les autres partenaires

Les besoins de propreté urbaine sont d'ordre hygiénique, esthétique, d'image ou encore environnemental.

En tant qu'acteur régional de la propreté urbaine, Bruxelles-Propreté a pour objectif d'améliorer de manière continue ses résultats en matière de propreté sur les voiries dont elle a la charge. Souhaitant devenir l'acteur de référence et le moteur en matière de propreté, l'Agence visera à prendre en charge la pérennisation et le suivi des divers plans d'actions issus de la Stratégie de Propreté Urbaine. La propreté urbaine est un enjeu proche des citoyens et une préoccupation tangible majeure pour la population bruxelloise. De ce fait, Bruxelles-Propreté et la Région s'efforceront de fédérer et mobiliser les compétences individuelles et collectives au sein et en dehors de l'Agence en vue de mettre en œuvre des projets visant à améliorer la propreté des rues, tout en objectivant les résultats à l'aide d'indicateurs.

4. Améliorer la qualité et l'efficacité des collectes de service public

La collecte des déchets fait partie du cœur de métier de Bruxelles-Propreté. Bruxelles-Propreté et la Région se fixent pour objectif de réformer les collectes ménagères afin de les rendre plus efficaces. Bruxelles-Propreté vise à améliorer de manière continue la qualité de la collecte des différentes fractions de déchets en optimisant régulièrement les plans de collecte afin de mieux utiliser les ressources (dont notamment le charroi) et de diminuer au maximum l'impact négatif des collectes sur la propreté urbaine et l'environnement. Bruxelles-Propreté et la Région entendent également étendre l'offre de Recypark afin de favoriser le réemploi et le recyclage des objets et matières collectés.

5. Réorganiser le fonctionnement des activités commerciales de l'Agence

Bruxelles-Propreté réalise aujourd'hui - à titre accessoire de sa mission de service public - la collecte de déchets auprès d'entreprises dans le cadre de ses activités commerciales. A l'instar des acteurs privés qui y sont actifs, l'Agence est en situation concurrentielle sur ce marché et ses activités sont financées exclusivement par les recettes issues des contrats commerciaux passés avec les entreprises clientes. Sur proposition de l'Agence, le Gouvernement s'est accordé le 18/03/2021 sur une note de réorganisation de ces activités afin d'en garantir la soutenabilité et l'efficacité et d'en améliorer la qualité de service et le fonctionnement. L'objectif poursuivi ici est la mise en œuvre par Bruxelles-Propreté et la Région de cette décision du Gouvernement.

6. Valoriser au maximum les déchets-ressources collectés

L'objectif de Bruxelles-Propreté et de la Région est de faire en sorte qu'un maximum des déchets-ressources collectés deviennent une partie intégrante de l'économie circulaire en assurant cette valorisation en interne (au sein de Bruxelles-Propreté même ou via une de ses filiales de traitement) ou en ayant recours à des partenaires externes. Par ailleurs, l'objectif est de favoriser davantage l'accès des entreprises bruxelloises aux déchets-ressources. Pour ce faire, Bruxelles-Propreté veillera à diversifier les systèmes de collectes et les exigences quant aux types de traitement afin d'éviter au maximum l'incinération des déchets et de favoriser le réemploi et le recyclage. Le cas échéant, Bruxelles-Propreté participera - en apportant son expertise ou par elle-même - à la création de filières de traitement complémentaires à l'offre industrielle existante et en développement afin de compléter la chaîne de valeur.

7. Réduire l'empreinte environnementale de l'Agence

L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre requiert une mobilisation sans précédent de tous les acteurs. Les actions du Plan Energie Climat les concernent d'ailleurs tous : administrations et organismes publics, citoyens, entreprises, associations, fédérations, centres de recherche, établissements scolaires... Bruxelles-Propreté n'est pas une exception à cette règle.

Bruxelles-Propreté se fixe comme objectif de jouer un rôle sociétal et régional actif en diminuant l'impact environnemental de ses activités afin de contribuer aux objectifs belges, européens et internationaux en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cet engagement porte également sur la diminution de l'impact des activités de l'Agence sur la qualité de l'air.

5 Actions 2021 – 2023

5.1. Gouvernance, organisation et responsabilité sociétale

5.1.1. Organigramme et gouvernance

Les audits de Bruxelles-Propreté ont mis en avant la nécessité de revoir la structure de l'organigramme actuel afin d'assurer un meilleur fonctionnement dans le futur.

Sur base de ces constats, l'Agence est en train de définir un nouvel organigramme en lien avec la réorganisation de son comité de direction. Elle a également procédé à une première identification des fonctions manquantes nécessaires à son redéploiement. Les grandes lignes de ce nouvel organigramme sont présentées ci-dessous :

1. La création de trois départements opérationnels :
 - le département de la gestion de l'exploitation, qui rassemble les activités de collecte et de nettoyage ;
 - le département logistique, qui regroupe la gestion du parc automobile, des infrastructures et des achats ;
 - le département du traitement et de la gestion commerciale, qui reprend la gestion des activités de traitement et de valorisation et des activités commerciales de l'Agence.

Ces départements sont destinés à garantir, organiser et mettre en œuvre les activités principales de l'Agence.

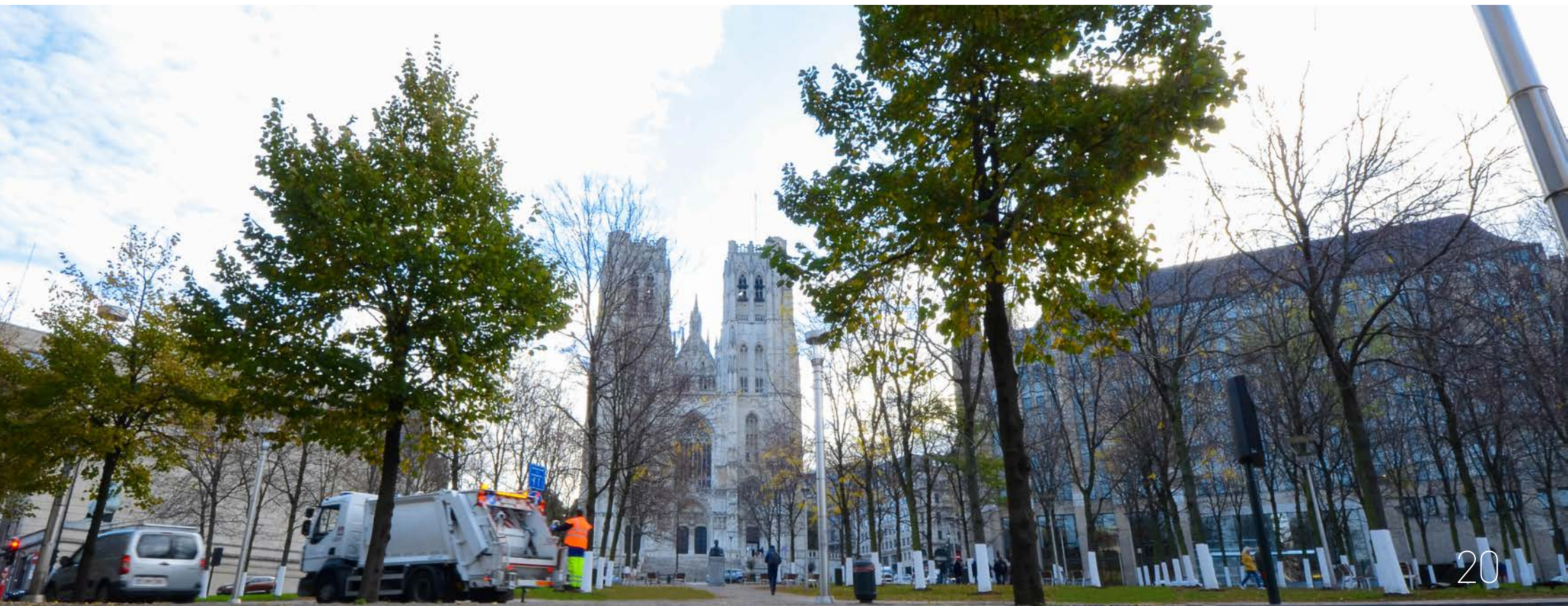
2. La création d'un département regroupant des services de support : le service des ressources humaines, le service IT ainsi que le service financier.
3. Ces 4 nouveaux départements (département de la gestion de l'exploitation, département logistique, département du traitement et de la gestion commerciale, département regroupant des services de support) seront chacun chapeauté par un.e Inspecteur.trice général.e (mandataire), une fois les recrutements nécessaires réalisés.
4. Le regroupement des services de nature plus stratégique en soutien à la direction générale : la gestion transversale des programmes et des projets, le contrôle de gestion, la gestion des risques (SIPP, SMSI, contrôle interne), la gestion de la qualité (ISO), le service juridique et la communication.

5.1.1. Organigramme et gouvernance

Outre la nécessité d'adopter certaines modifications à l'organigramme actuel, les audits ont également mis en avant l'opportunité d'une réévaluation des mécanismes de gouvernance au sein de l'Agence, en passant par la clarification des rôles et responsabilités des instances décisionnelles (Ministre, conseil de direction et comité de direction) et de la ligne hiérarchique.

Suite à la décision du gouvernement du 28/01/2021, un système de mandats sera introduit en 2021 pour les fonctions de direction au

niveau de la direction générale, de la direction générale adjointe et des quatre inspecteur.trice.s généraux.ales (A5, A4+ et A4). Ceci contribuera à moderniser l'organisation et la gouvernance de Bruxelles-Propreté. Dans la foulée de la finalisation de la mise en place du nouvel organigramme et des mandats, la composition et le fonctionnement du comité de direction seront revus en vue de permettre une prise de décision concertée et engageante sur les sujets stratégiques et transversaux.



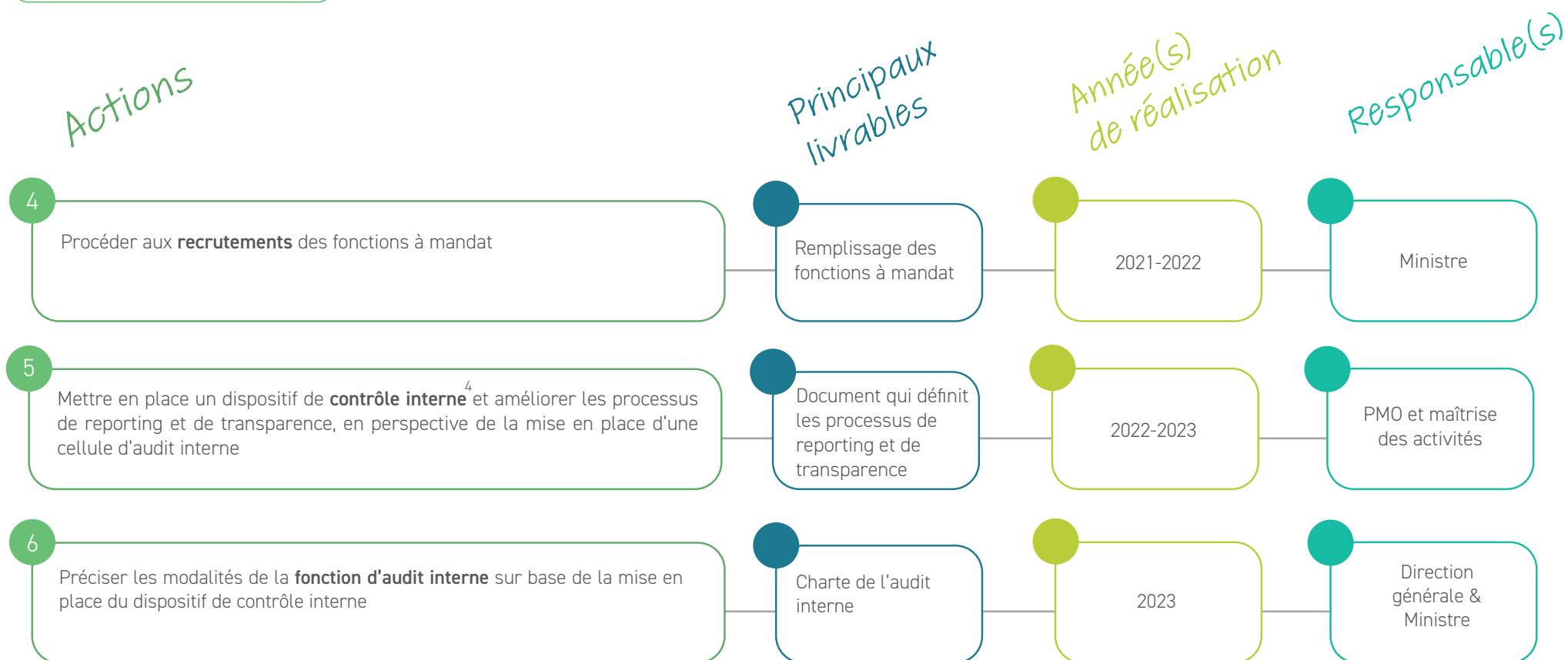
5.1.1. Organigramme et gouvernance



² Cette colonne reprend les années cible en termes de mise en œuvre des actions. Elles pourront être affinées en fonction de l'avancement de la réalisation des actions.

³ Cette colonne indique la Direction ou le service responsable, au sein de l'agence, de la mise en œuvre des actions présentées. Le cas échéant, cette identification sera précisée dans le cadre de la mise en œuvre du plan et de la mise en place des nouveaux services prévus dans le nouvel organigramme.

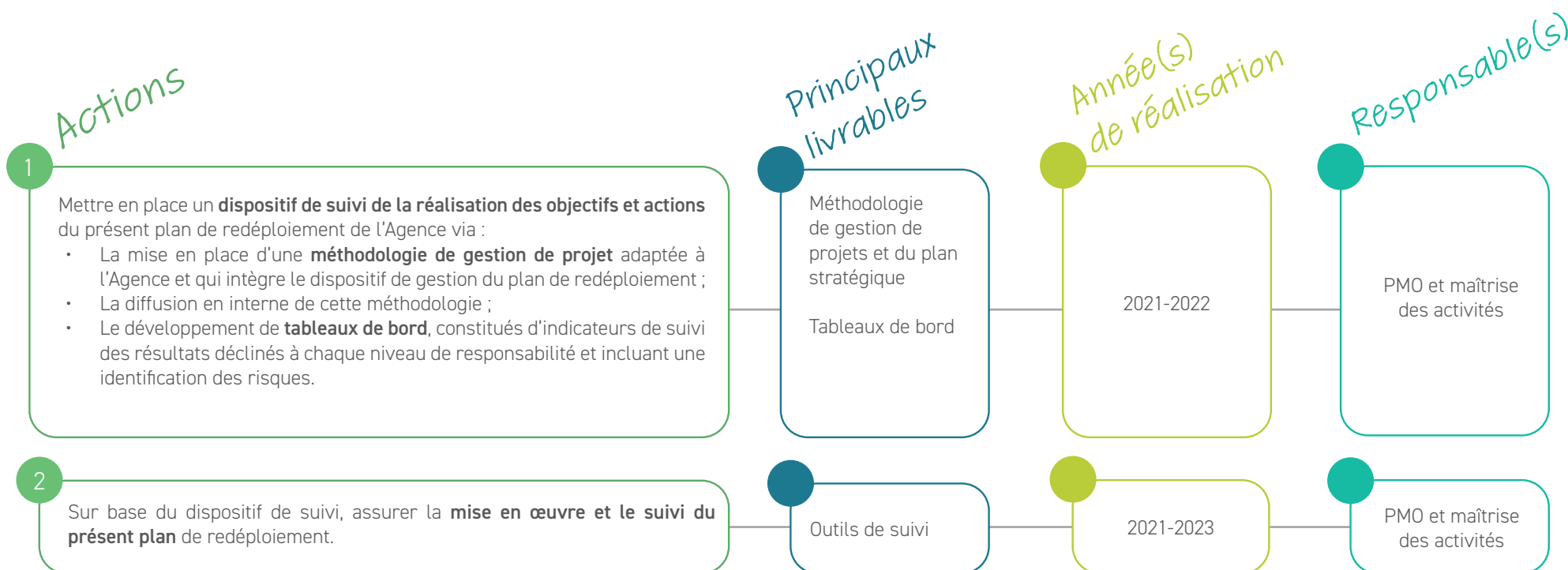
5.1.1. Organigramme et gouvernance



⁴ L'Ordonnance organique sur le budget, la comptabilité et le contrôle impose la mise en place d'une fonction de contrôle interne reposant sur des procédures écrites. Le contrôle interne est une fonction clé assurant la conformité à la législation et aux règlements en vigueur, la réalisation et l'optimisation des opérations et la fiabilité des informations financières (que les opérations soient légales, régulières et justifiées et que le patrimoine soit correctement protégé). Source : Audit des structures de l'Agence Bruxelles-Propreté (EY, 2020).

5.1.2. Gestion et mise en œuvre de projets d'envergure

La transformation de l'Agence sera réalisée par la mise en œuvre de nombreux projets. C'est pourquoi Bruxelles-Propreté doit se doter d'une réelle capacité à gérer ses projets de la manière la plus appropriée qui soit. La création d'un Project Management Office (PMO) devra être opérationnalisée le plus rapidement possible tant en termes de recrutements à réaliser qu'en termes de méthodes et d'outils à développer et déployer de manière harmonisée au sein de l'organisation. Ce dispositif devra permettre de suivre et mesurer l'état d'avancement des projets de redéploiement. Parmi ces outils, une batterie d'indicateurs ainsi que des tableaux de bord seront développés pour évaluer en permanence le niveau de réalisation des objectifs et identifier les causes et les écarts éventuels entre ceux-ci et la réalité. Par ailleurs, le Project Management Office actualisera régulièrement ses standards de gestion de projet. Pour finir, il veillera au jour le jour à la mise en œuvre d'une véritable culture de gestion de projets à travers tous les échelons de la ligne hiérarchique au sein de l'Agence, leur apportant guidance et soutien dans la mise en œuvre de leurs projets.



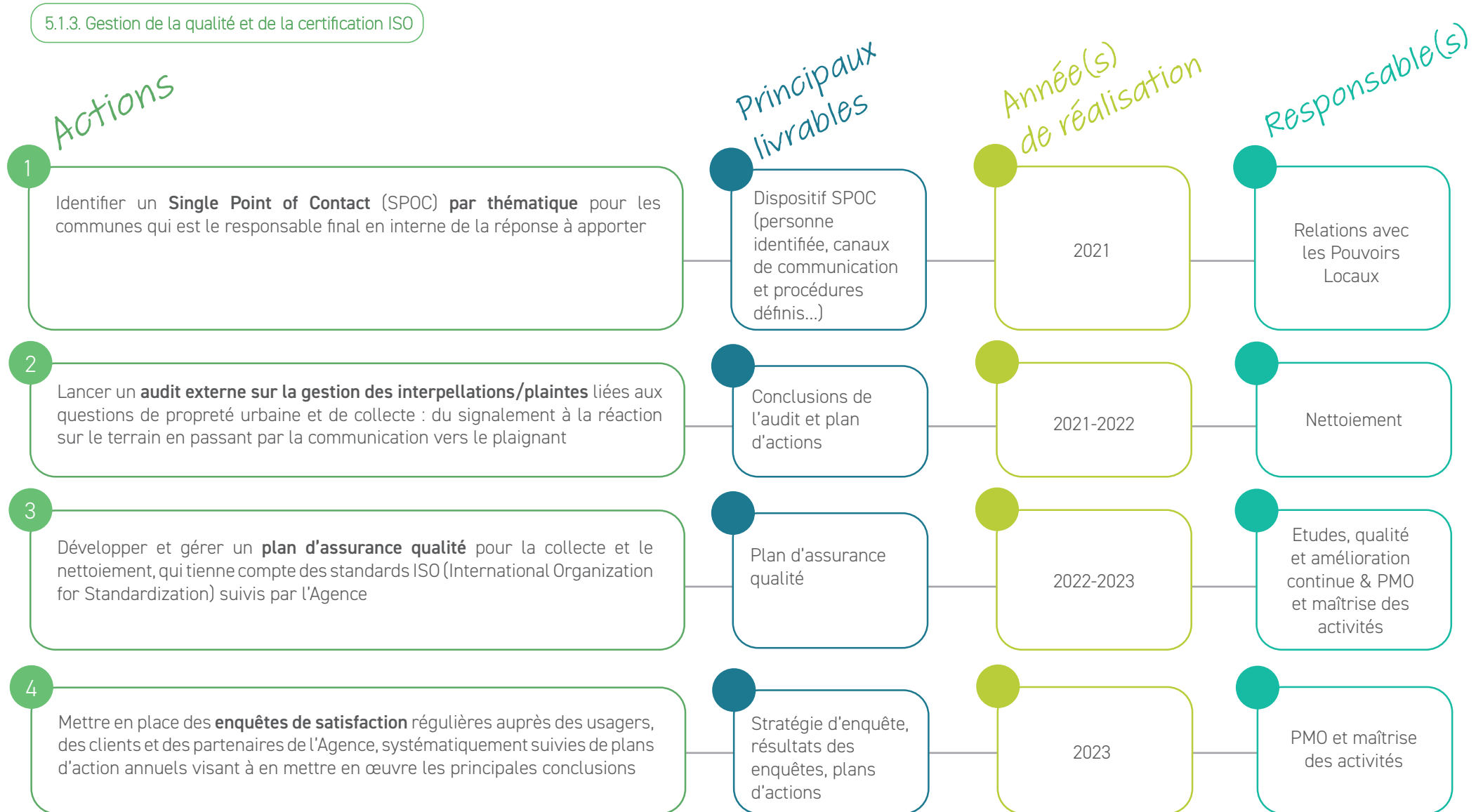
5.1.3. Gestion de la qualité et de la certification ISO

Bruxelles-Propreté est actuellement certifiée « ISO 9001 » (Système Qualité) dans son ensemble et « ISO 14001 » (Système Environnemental) pour les collectes sélectives. Cette démarche qualité doit être poursuivie et amplifiée pour l'inscrire durablement dans la culture de l'organisme à tous les niveaux de l'organisation et faire de l'amélioration continue des activités une pratique quotidienne pour tous les travailleurs.

En plus des certifications en place, Bruxelles-Propreté développera, implémentera, suivra, optimisera et communiquera sa stratégie et sa méthodologie de gestion de la qualité pour l'inscrire durablement dans sa culture. Bruxelles-Propreté veillera à améliorer ses activités de manière continue.

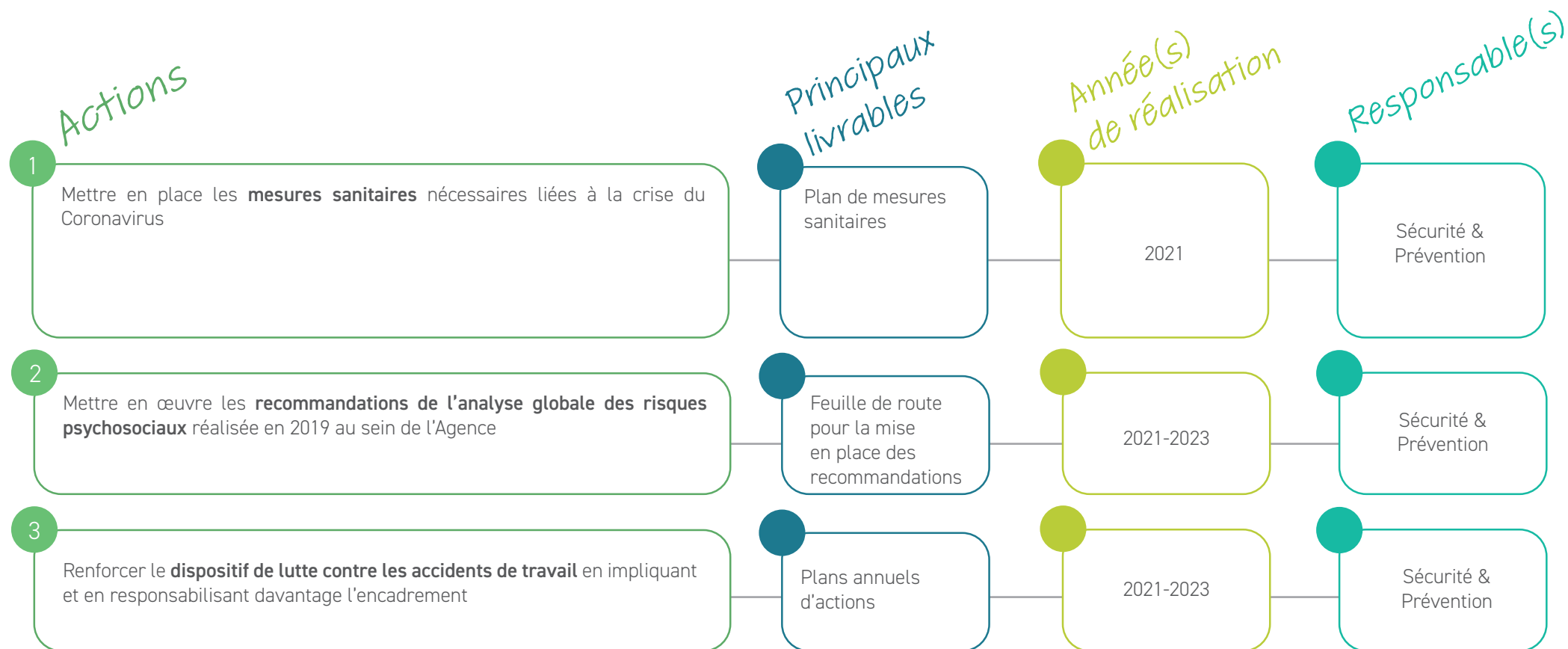
Bruxelles-Propreté initiera une revue graduelle et systématique de ses processus internes. Elle assurera la diffusion efficace des informations vers ses différentes parties prenantes à travers une documentation adéquate, des formations, des outils... et veillera particulièrement à la qualité des données, chiffres et indicateurs de ses activités.





5.1.4. Sécurité des collaborateurs et prévention

Bruxelles-Propreté améliorera de manière continue le bien-être, la sécurité et la protection de ses travailleurs et travailleuses. L'objectif est notamment de parvenir à diminuer les accidents en nombre et en gravité. Tant que le risque sanitaire lié à la crise du coronavirus persiste, les mesures de prévention et de suivi nécessaires seront mises en place en collaboration avec la médecine du travail.



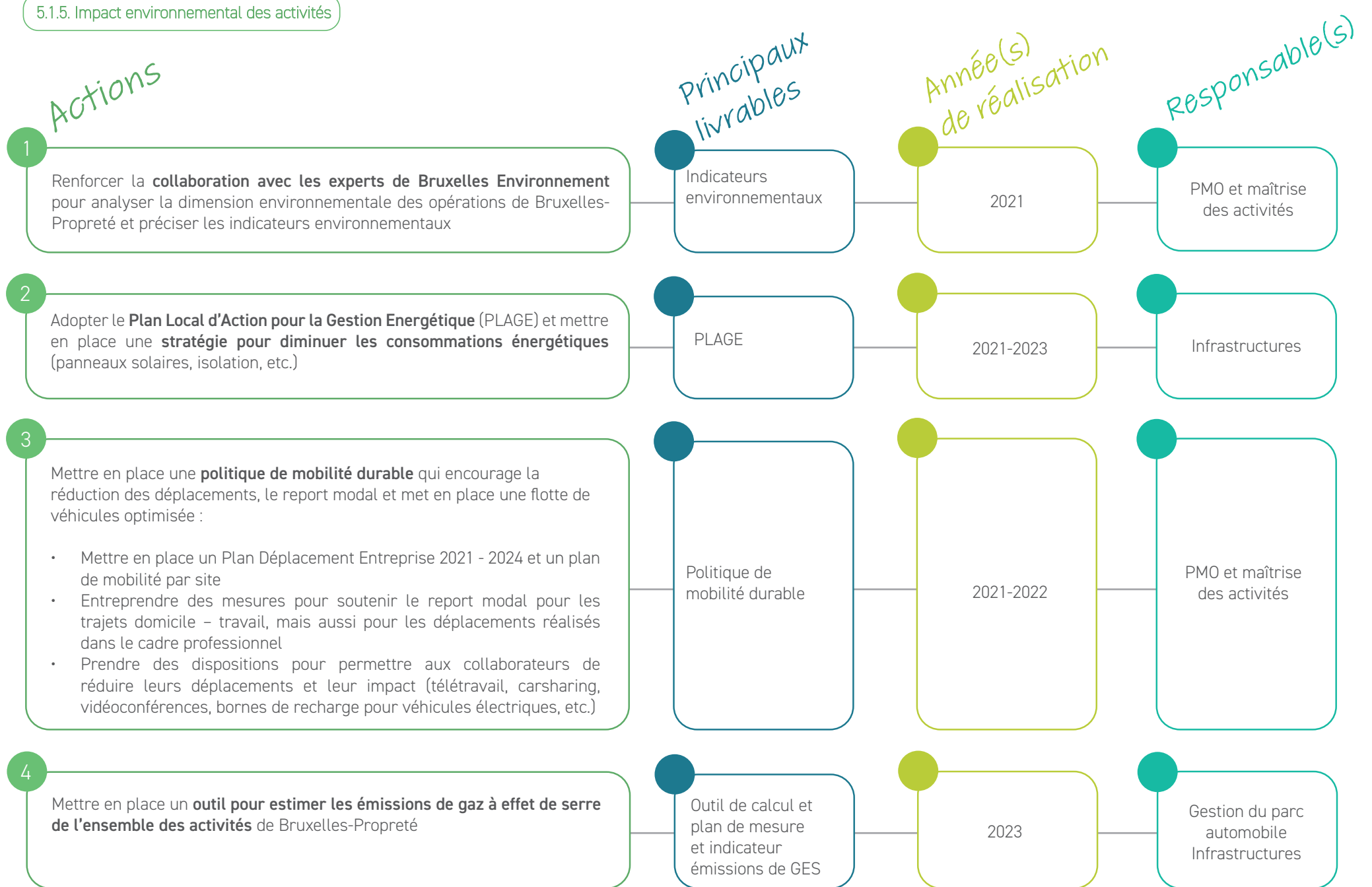
5.1.5. Impact environnemental des activités

L'objectif est que Bruxelles-Propreté intègre l'environnement dans sa gestion quotidienne en identifiant des leviers contribuant aux objectifs climatiques régionaux au travers d'actions internes, en évaluant son impact environnemental (dont le climat, le bruit et la pollution de l'air) sur base d'indicateurs objectifs et précis et en tendant à le réduire de manière continue.

Le but est d'induire chez les travailleurs et travailleuses des comportements respectueux de l'environnement au travers de l'information et de la sensibilisation. Un plan de déplacement d'entreprise sera élaboré et mis en œuvre.



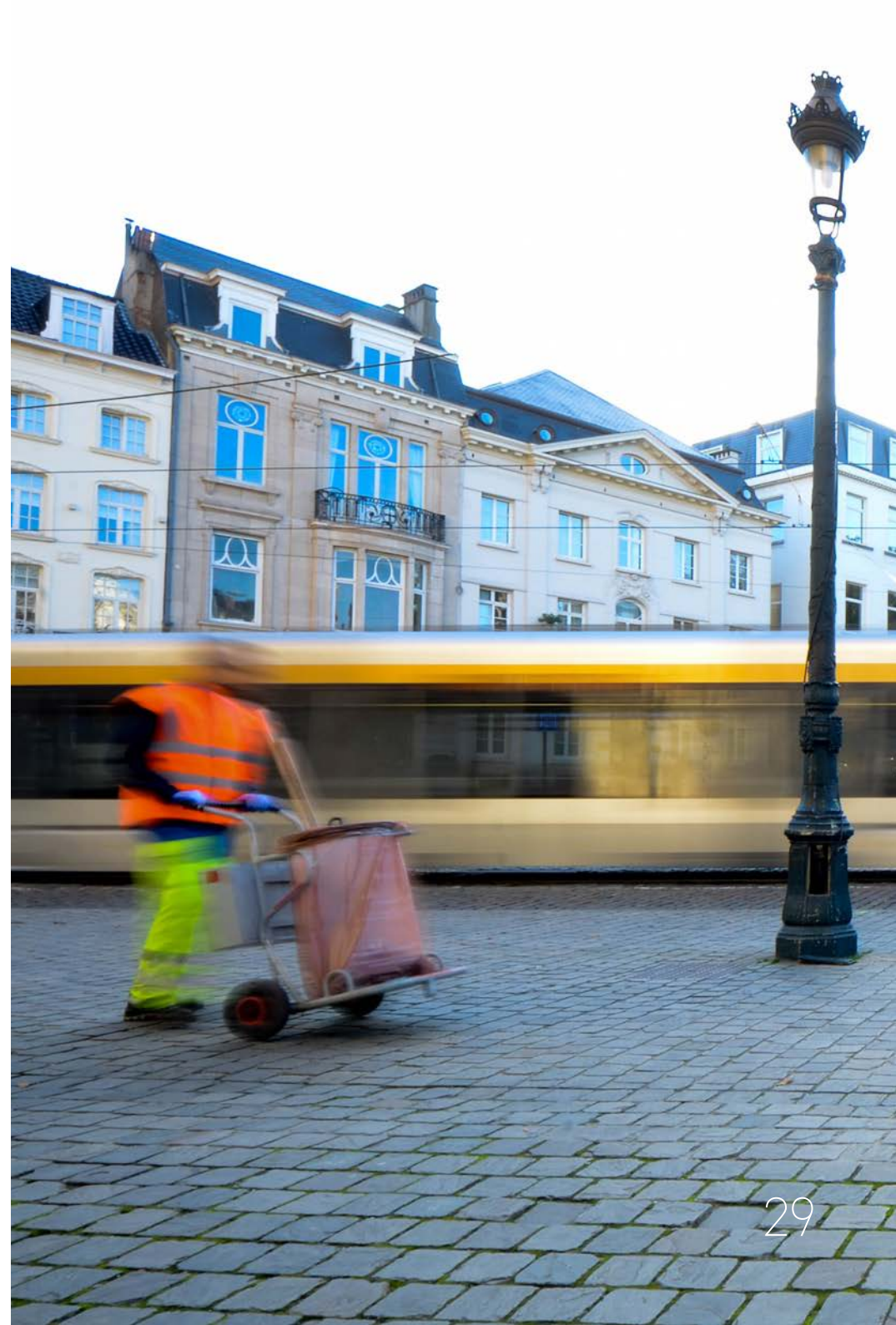
5.1.5. Impact environnemental des activités



5.1.6. Innovation

L'objectif est que Bruxelles-Propreté devienne une organisation en évolution continue qui s'inspire des bonnes pratiques dans le secteur public et le secteur privé, en Belgique et à l'international et qui développe des partenariats. Bruxelles-Propreté analysera les bonnes pratiques existantes et lorsque cela est possible les adoptera afin de renforcer ses propres capacités.

Une veille et une analyse prospective sur tout ce qui concerne les métiers de Bruxelles-Propreté seront réalisées afin de mettre en place une culture d'amélioration continue dans l'organisation. Le cas échéant, des partenariats stratégiques seront développés pour mettre en place des projets innovants transversaux en interne ou pour diffuser l'expertise de Bruxelles-Propreté en externe.





5.2. Métiers

5.2.1. Collectes

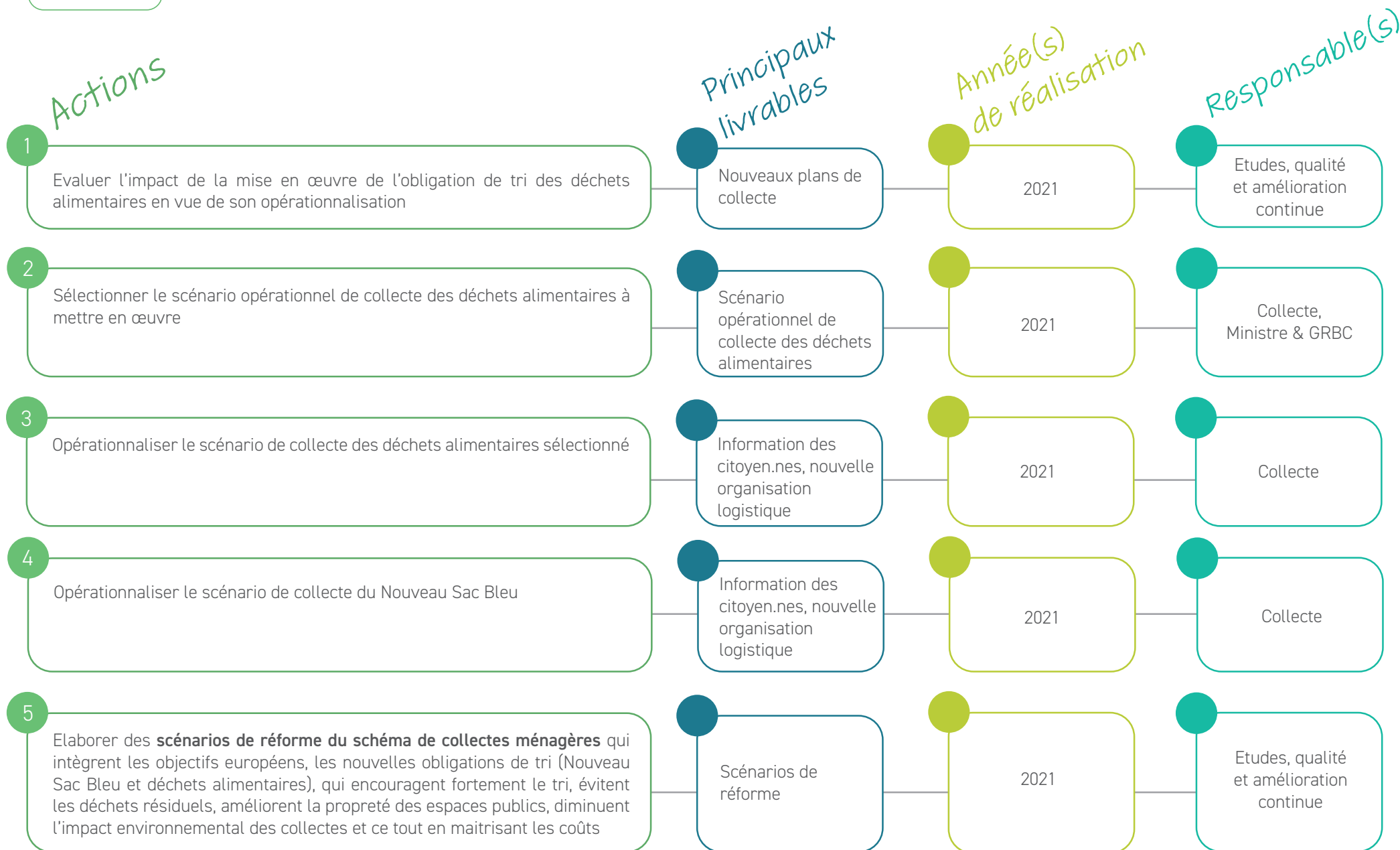
L'objectif est que Bruxelles-Propreté optimise de manière continue ses schémas de collecte au regard d'un quadruple objectif : encourager fortement le tri pour augmenter le réemploi et le recyclage et éviter les déchets résiduels, maîtriser les coûts, diminuer l'impact environnemental des collectes et améliorer la propreté des espaces publics.

Les obligations de tri des emballages plastiques ainsi que des déchets alimentaires seront mises en place d'ici 2023. A noter que la collecte du Nouveau Sac Bleu est effective depuis début 2021. La qualité et l'efficacité des collectes seront renforcées. Afin de concrétiser ces objectifs, une réforme des collectes sera mise en place.

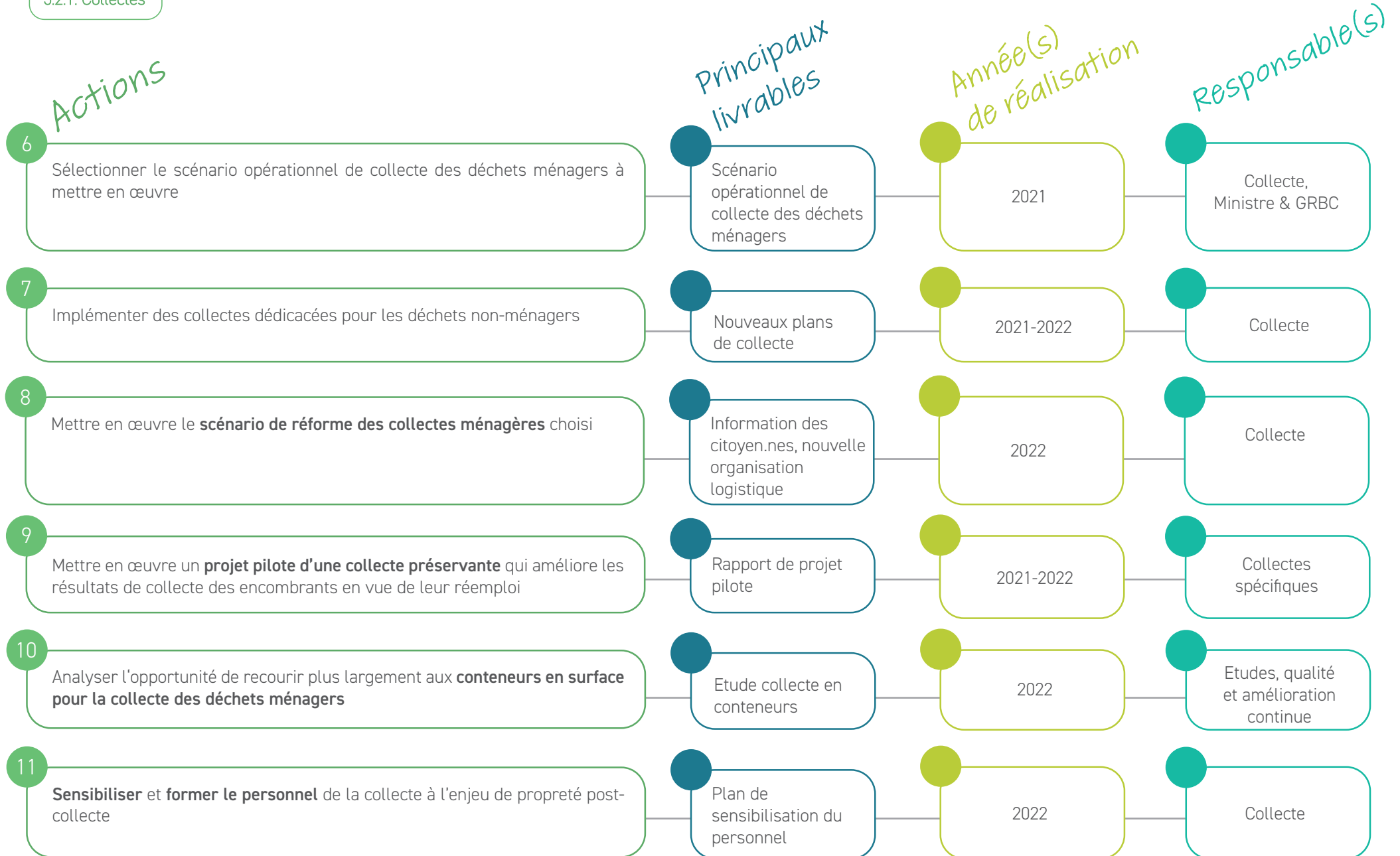
Des initiatives pilotes en vue du développement du réemploi seront mises en place, à travers la collecte préservante des encombrants ou au sein de Recypark.



5.2.1. Collectes



5.2.1. Collectes



5.2.2. Nettoyement des voiries

A l'heure actuelle, il n'existe pas de stratégie de propreté urbaine régionale, notamment en raison du nombre important d'acteurs en charge de la propreté urbaine et de la difficulté de coordonner les activités de ces derniers. Il est cependant utile de définir des objectifs quantitatifs et mesurables, et ce, d'autant plus, au vu du nombre important d'acteurs en charge de cette matière. Trois axes principaux doivent être abordés :

- Préventif : mesures à développer afin d'éviter que le déchet ne se retrouve par terre ;
- Réactif : mesures de nettoyage à développer quand l'insalubrité ou la salissure est présente dans l'espace public ;
- Répressif : mesures visant à contrôler, à rechercher la personne ayant commis un acte de malpropreté dans l'espace public et à réprimer.

Une absence de concertation persiste pour identifier les bonnes pratiques à diffuser et les chantiers communs sur lesquels se focaliser. On constate par ailleurs peu d'implication ou de consultation citoyenne sur les questions de propreté, notamment via l'Agence. La Région n'utilise pas pour le moment d'indicateurs lui permettant d'objectiver la (mal)propreté. Il est par ailleurs constaté que des lieux emblématiques (historiques, festifs, touristiques, culturels, etc.) en Région de Bruxelles-Capitale sont confrontés à la problématique de la malpropreté.

L'objectif de Bruxelles-Propreté et de la Région est de créer un cadre public via une nouvelle gouvernance qui soit favorable à la coordination et à la coopération des acteurs en charge de la propreté urbaine en Région de Bruxelles-Capitale.

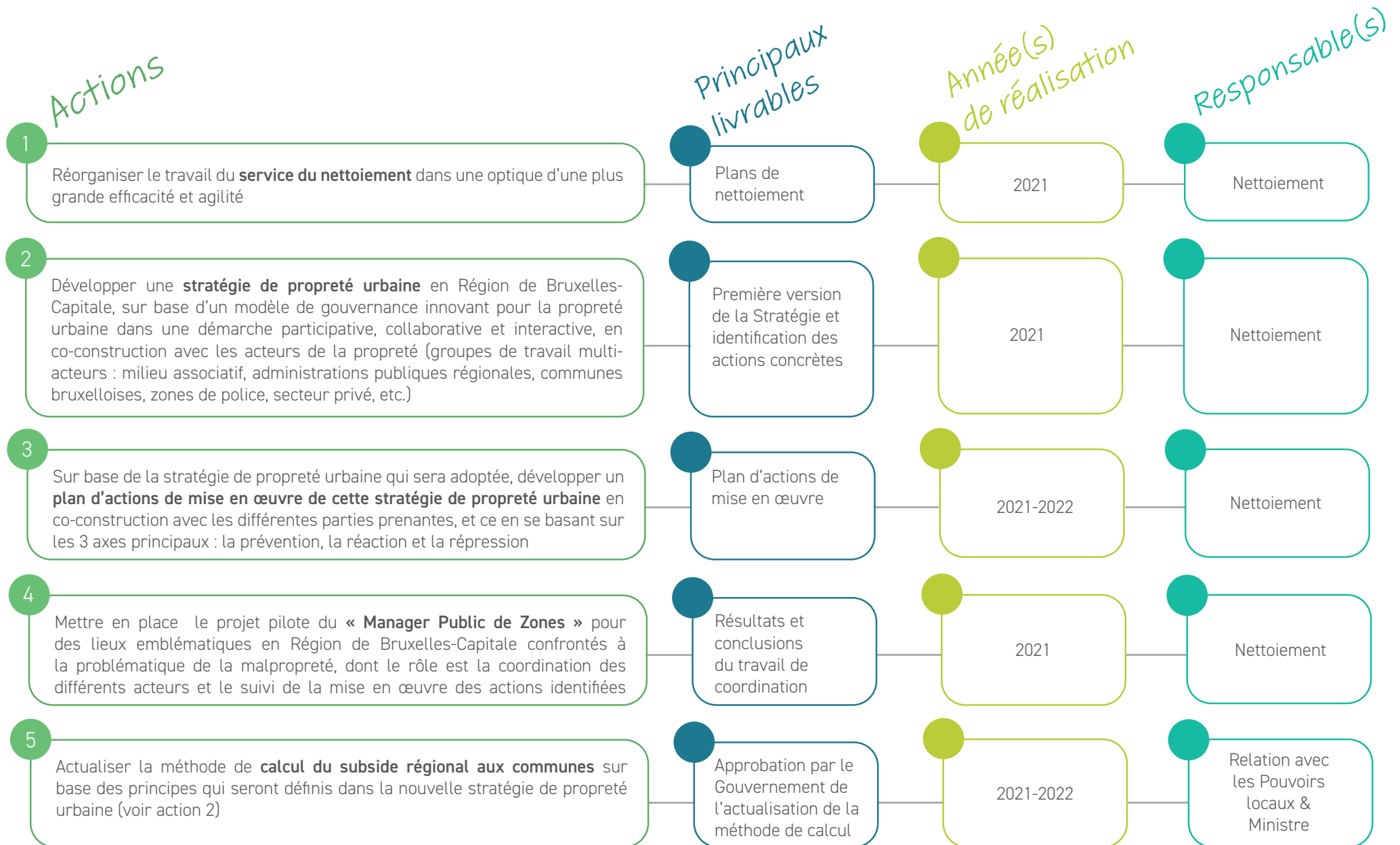
Le Gouvernement a acté le 04/02/2021 le lancement d'une Stratégie de propreté urbaine en co-construction avec les acteurs concernés par cette matière en Région de Bruxelles-Capitale. Il s'agit d'une concertation cadrée et structurée permettant d'identifier les bonnes pratiques à diffuser pour le développement d'actions concrètes, en tenant compte des particularités locales et du comportement des usagers de l'espace public, ainsi que d'identifier les chantiers communs sur lesquels se focaliser et mettre en œuvre des actions de terrain.

La volonté est de développer une politique de propreté urbaine cohérente dans les actions et mesures déployées, suivie à l'aide d'indicateurs objectifs de propreté, et ce en précisant l'implication de l'Agence en matière de propreté. Il s'agit notamment d'identifier les synergies possibles avec d'autres thématiques comme l'environnement ou l'aménagement des espaces publics.

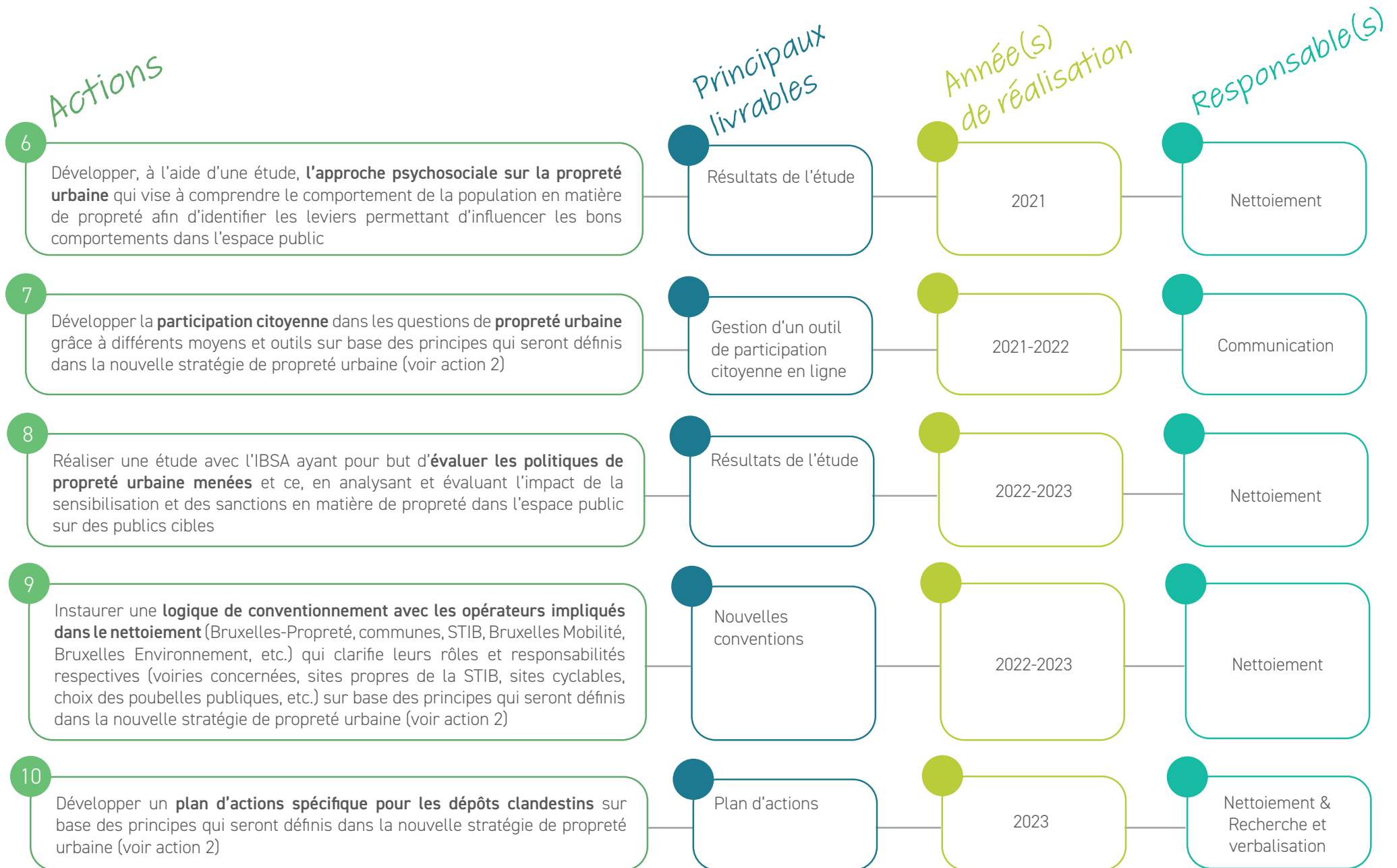
Dans ce cadre, Bruxelles-Propreté veillera également à l'amélioration continue de ses services de nettoyage des voiries et mettra en place une organisation du travail plus agile permettant de mieux s'adapter aux besoins réels sur le terrain. La coordination et la collaboration avec les Communes seront renforcées.

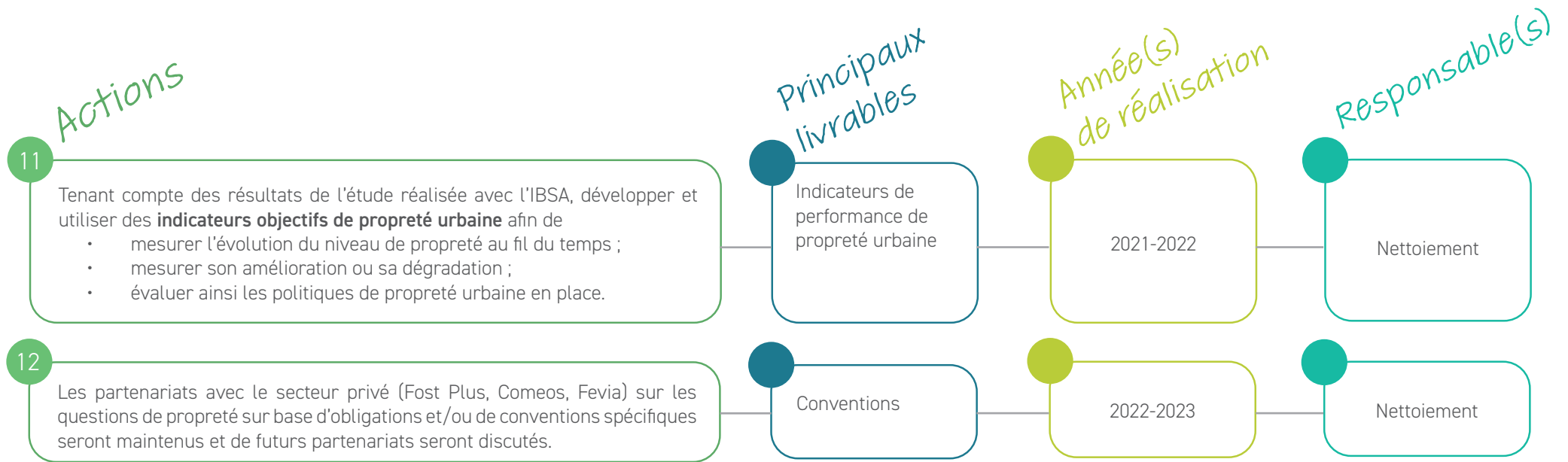


5.2.2. Nettoyement des voiries



5.2.2. Nettoyement des voiries





5.2.3. Traitement et valorisation des déchets

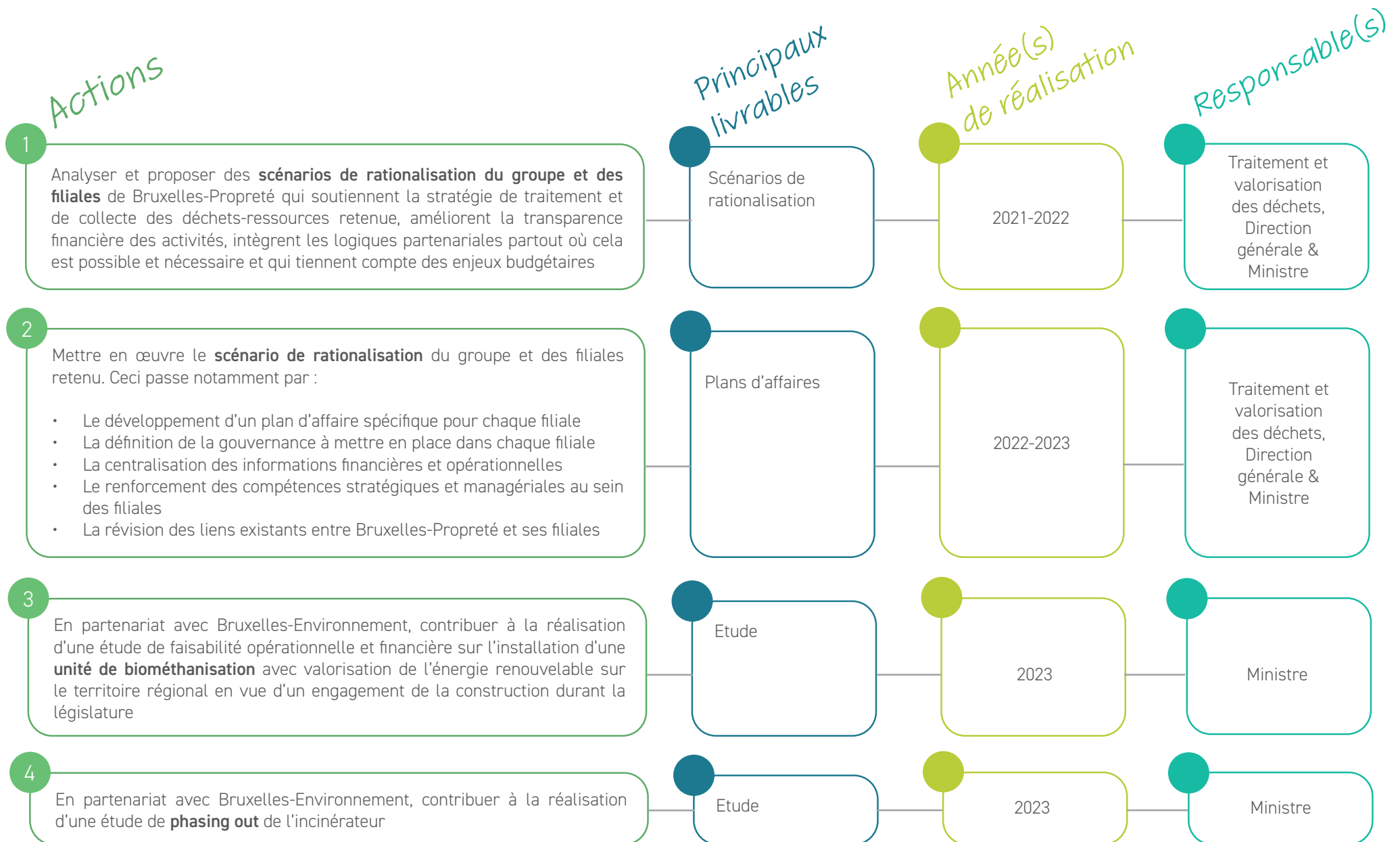
Dans un premier temps, le champ des activités de la Région en matière de traitement sera redéfini avec pour objectif de réorganiser la gouvernance des filiales de traitement et valorisation, soutenir le réemploi, le recyclage et la circularité des flux de consommation en général, garantir la salubrité publique et capitaliser sur les moyens industriels et financiers existant. Sur cette base, une nouvelle organisation des activités de traitement auxquelles participe la Région sera proposée.

Dans le cadre de cette réflexion, une attention particulière sera portée à la mise en place de nouveaux modèles de collaboration avec les acteurs de l'économie circulaire tant sociale qu'innovante et à la possibilité pour Bruxelles-Propreté d'incuber certaines filières afin de compléter la chaîne de valeur du traitement et du réemploi. De nouvelles politiques publiques pourront être définies afin de soutenir l'Agence dans sa démarche de redéfinition de ses activités en matière de traitement.

Dans un deuxième temps, les modalités de mise en œuvre de ces activités seront redéfinies (gouvernance, organisation financière, etc.), notamment sur base des bonnes pratiques identifiées dans des secteurs similaires. Une attention particulière sera apportée à la transformation des postes de travail dans les (futurs) centres de transbordement, de tri et de traitement et à la nécessité d'améliorer la sécurité des agents.



5.2.3. Traitement et valorisation des déchets



5.2.4. Contrôle, recherche et verbalisation

Bruxelles-Propreté renforcera son dispositif de mesures pour combattre les incivilités liées à la propreté et à la gestion des déchets. De nouvelles solutions technologiques mais également des peines alternatives seront développées pour renforcer avec efficacité la prévention et éviter les récidives.

Par ailleurs, la collaboration avec l'écosystème régional en charge du contrôle et de la verbalisation sera accentuée.



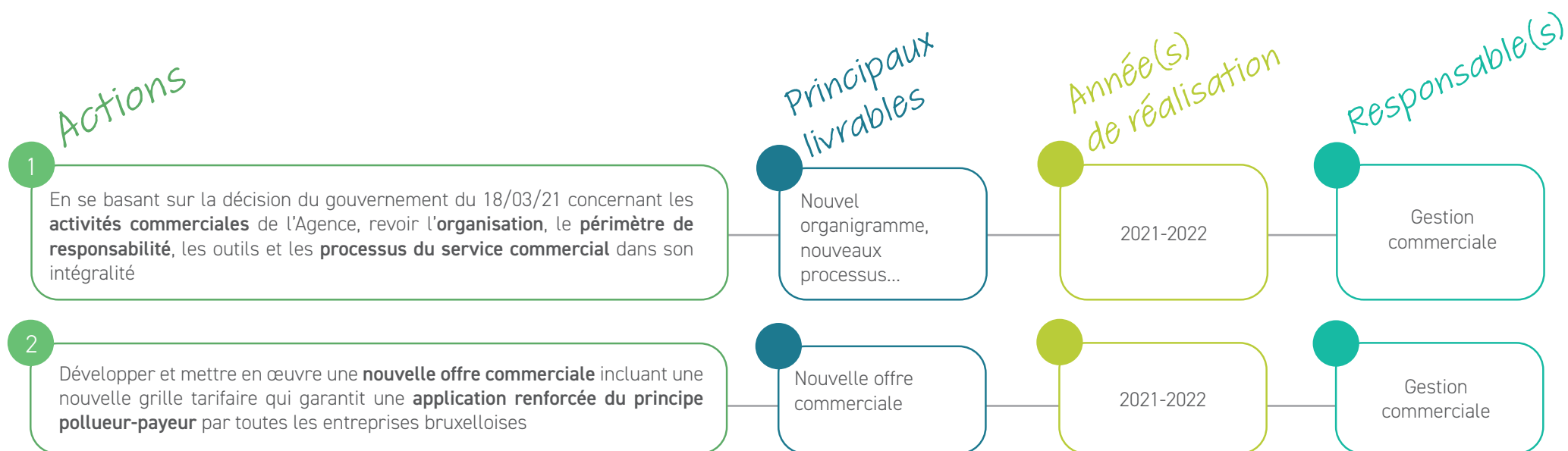
5.2.4. Contrôle, recherche et verbalisation



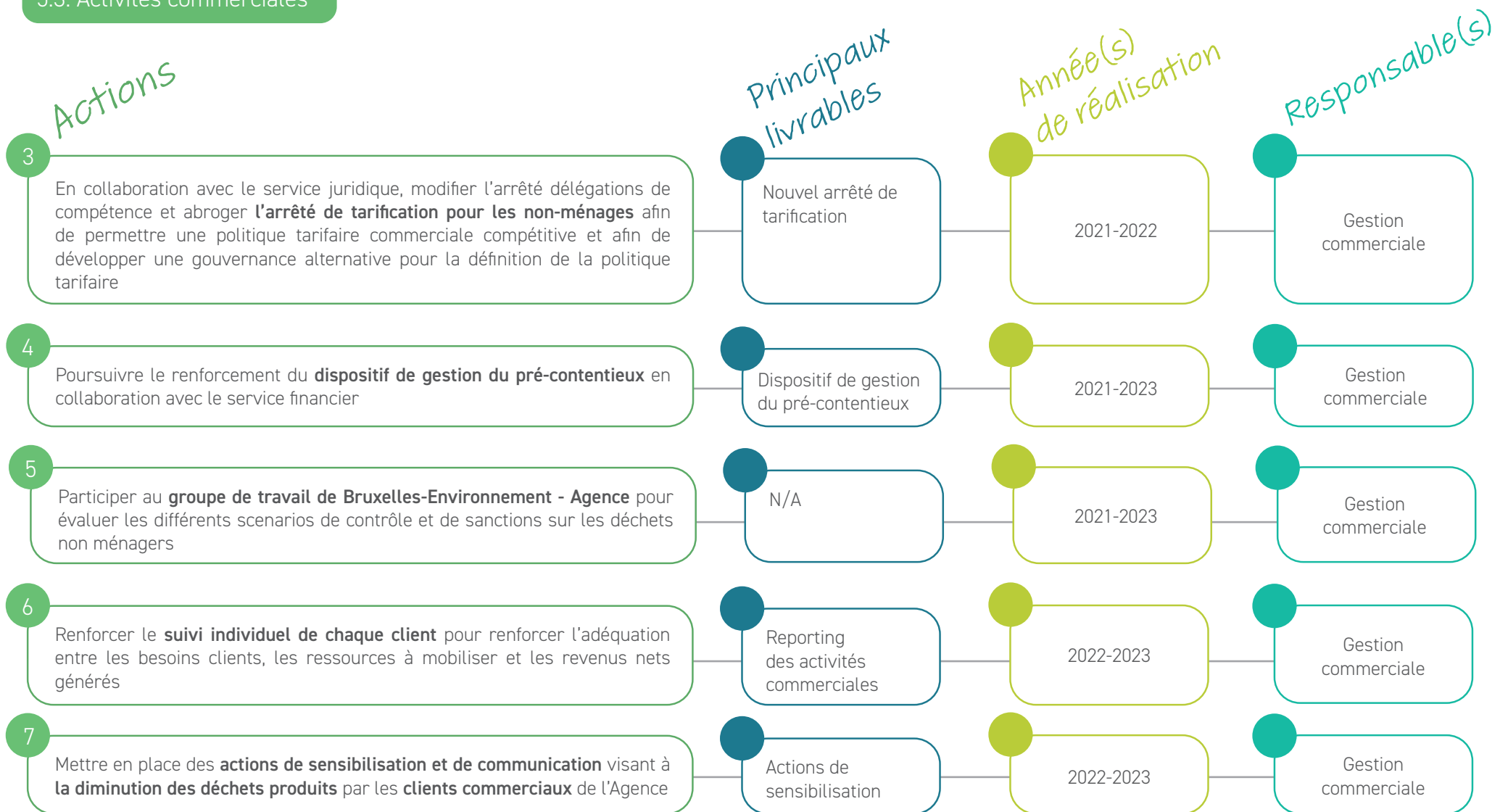
5.3. Activités commerciales

L'activité de collecte des déchets auprès des entreprises sera optimisée et réorganisée. L'objectif est de sécuriser l'activité commerciale de l'Agence à long terme en compartimentant d'avantage ses ressources et ses flux, tout en garantissant un service fiable et de qualité aux clients commerciaux (qualité du service, flexibilité, compétitivité...) et en assurant une rentabilité financière suffisante.

L'activité commerciale devra également d'avantage permettre d'agir directement sur la production de déchets en favorisant une approche plus responsable de la part des producteurs de déchets impliquant une limitation des volumes.



5.3. Activités commerciales



5.4. Support logistique

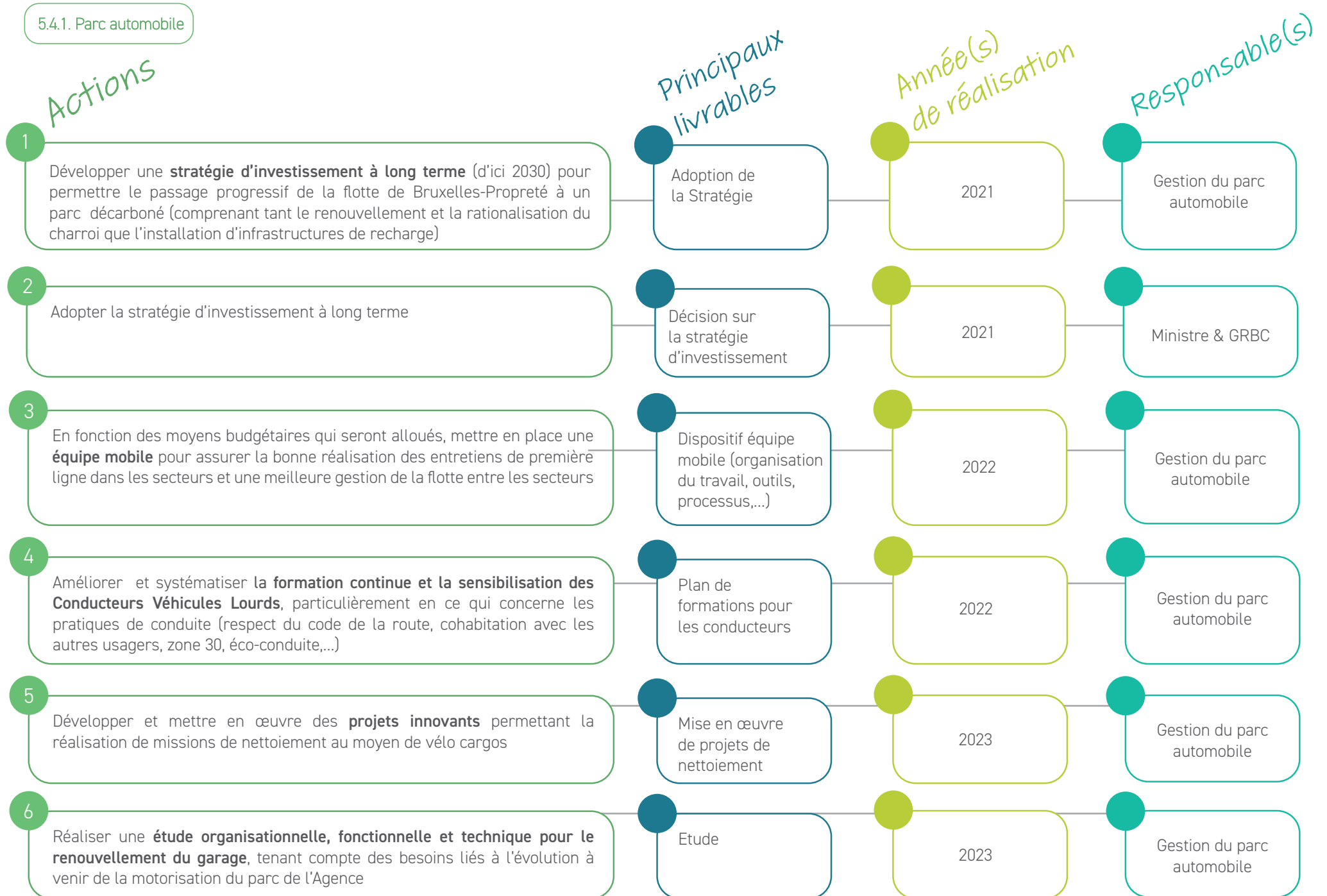
5.4.1. Parc automobile

Bruxelles-Propreté progressera dans l'usage et la maintenance les plus rationnels possible du charroi. Bruxelles-Propreté renforcera l'implication de l'encadrement dans la gestion du premier échelon et des réserves. Par ailleurs, les chauffeurs de véhicules lourds adopteront une conduite défensive respectueuse du code de la route, de la zone 30 et des autres usagers.

Bruxelles-Propreté veillera à optimiser l'utilisation du charroi en mettant en place une nouvelle stratégie d'investissement à long terme (2030), en ligne avec une décarbonation complète, à terme, de son parc de véhicules. Décarboner le charroi de Bruxelles-Propreté impliquera de prendre en compte de nombreux paramètres, y compris le total cost of ownership des véhicules. En ce sens, Bruxelles-Propreté coordonnera les différents types d'expertises nécessaires pour la mise en œuvre d'une vision d'ensemble qui concerne les usages, les types de motorisation et l'optimisation de la maintenance.



5.4.1. Parc automobile



5.4.2. Infrastructures

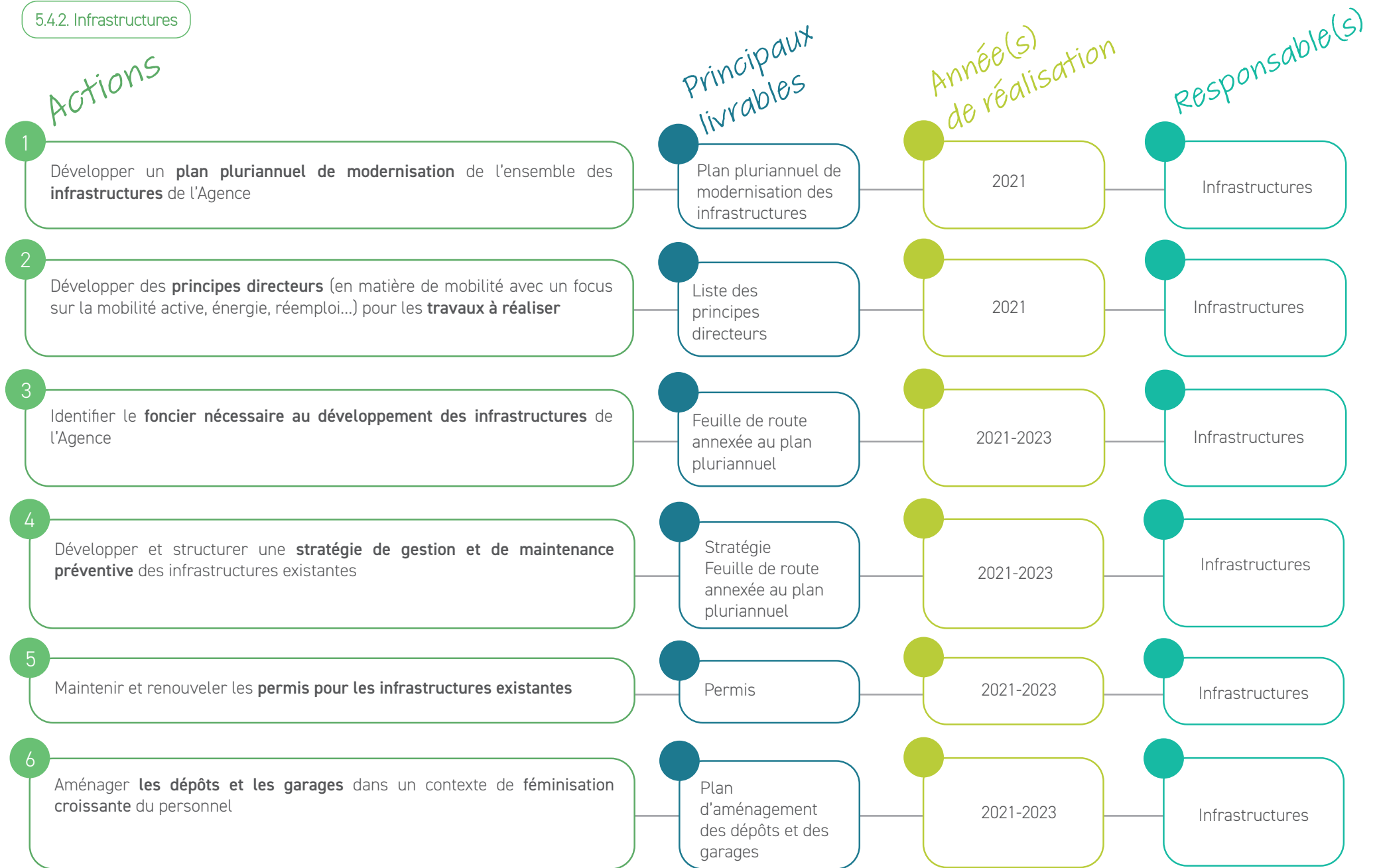
Les infrastructures de Bruxelles-Propreté seront renforcées et modernisées, notamment pour faire face d'une part au vieillissement des infrastructures existantes et d'autre part à l'augmentation du personnel qui induit une pression accrue sur les besoins en infrastructures. Bruxelles-Propreté développera des sites fonctionnels, accueillants et exemplaires au regard des normes environnementales pour son personnel.

Bruxelles-Propreté proposera également aux usagers et clients des Recypark accessibles, répartis idéalement de façon équitable sur le territoire de la Région bruxelloise selon les possibilités foncières permettant ainsi aux usagers et clients bruxellois de pouvoir aisément venir déposer leurs déchets-ressources à proximité de chez eux et de chez elles.

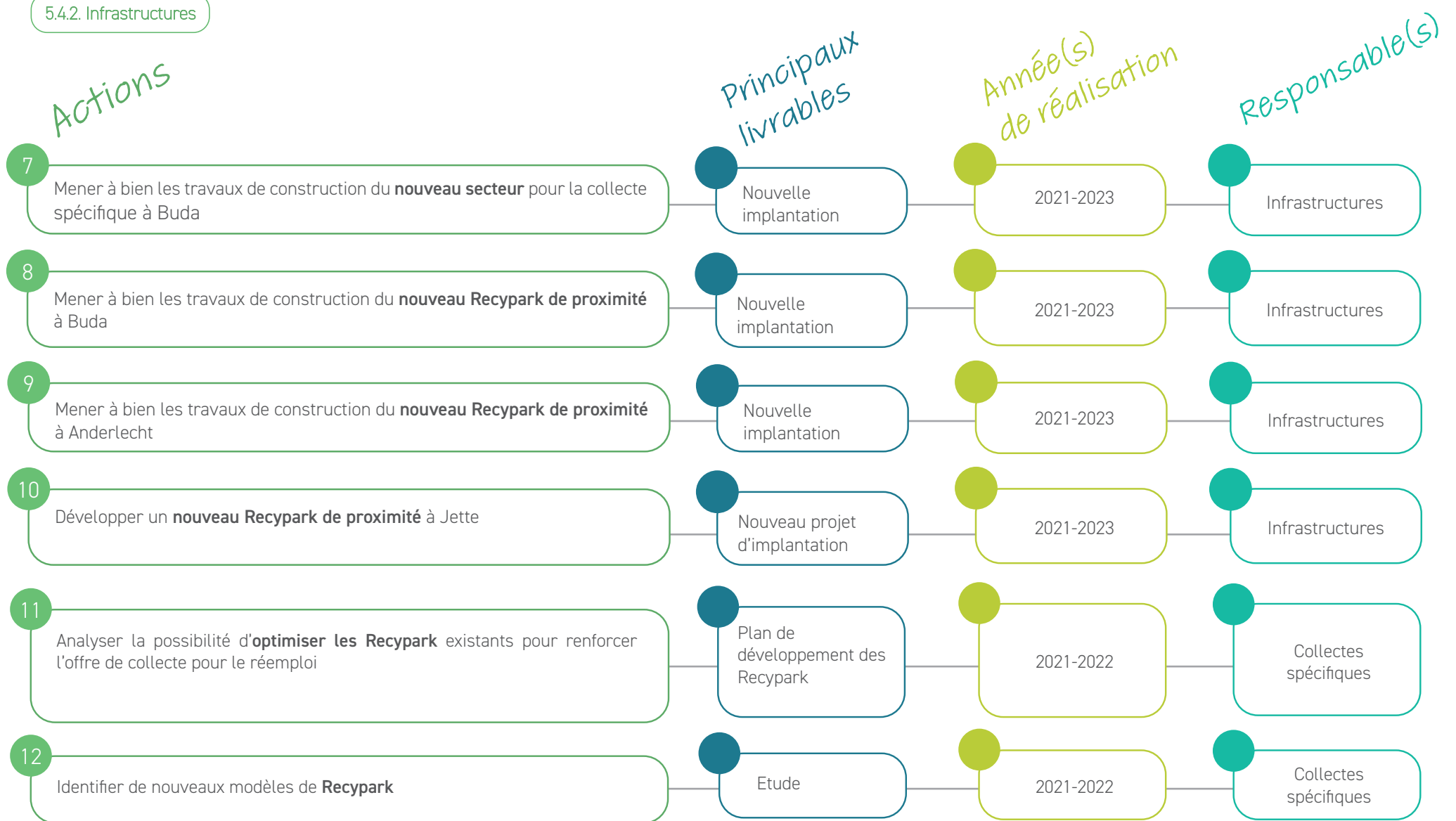
Bruxelles-Propreté travaillera en collaboration et avec le soutien direct des partenaires régionaux stratégiques (Perspective, Citydev, Port de Bruxelles, Urban, SAU...). Les ressources du service Infrastructures seront renforcées en ce sens. Bruxelles-Propreté renforcera également son réseau de bulles à verre et de conteneurs enterrés tout-venant là où il est matériellement possible d'en installer.

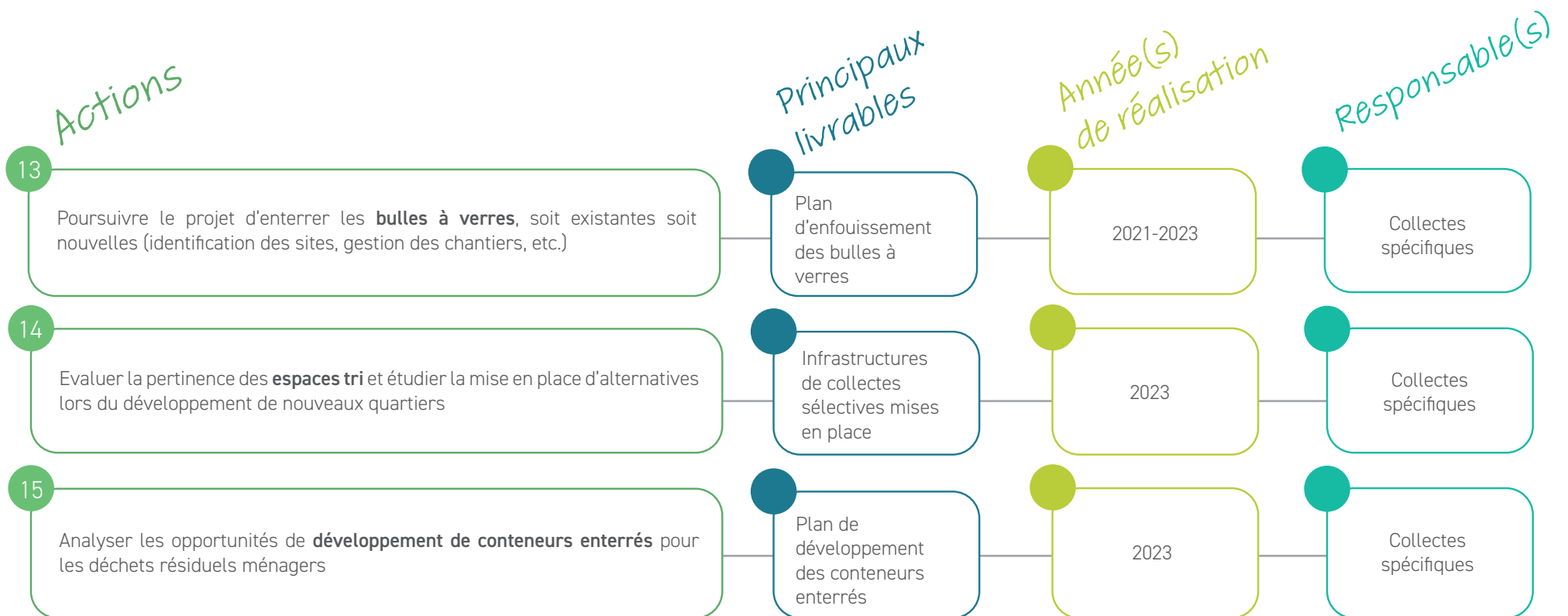


Projet Buda



5.4.2. Infrastructures



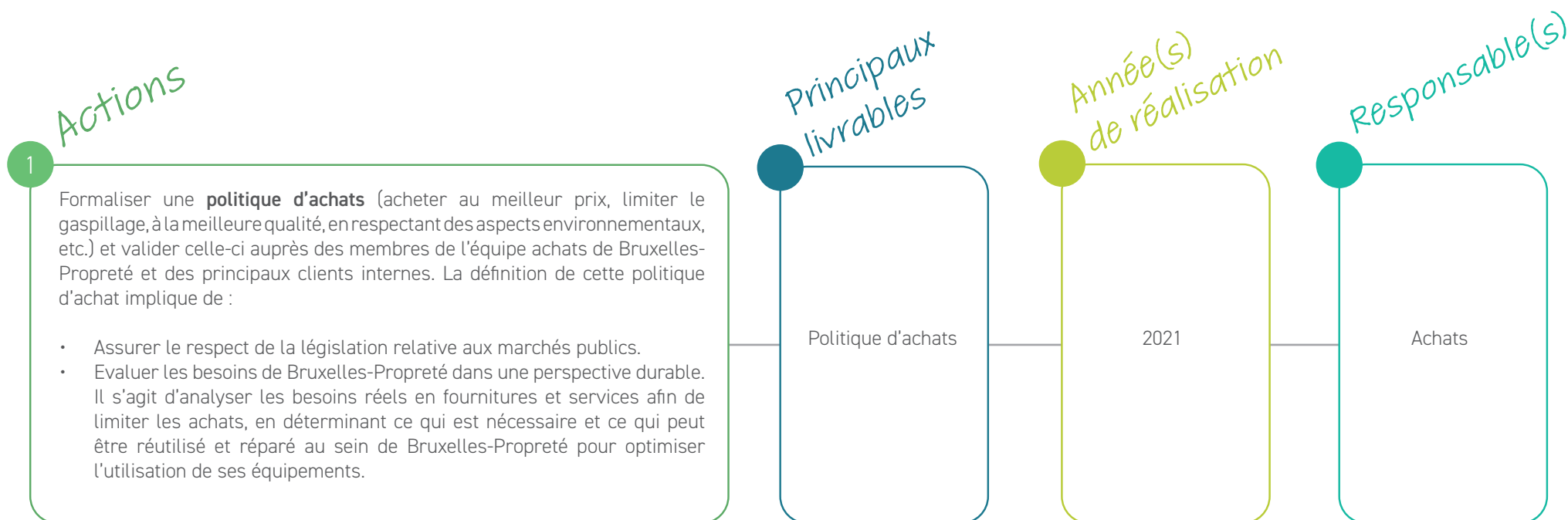


5.5. Support administratif

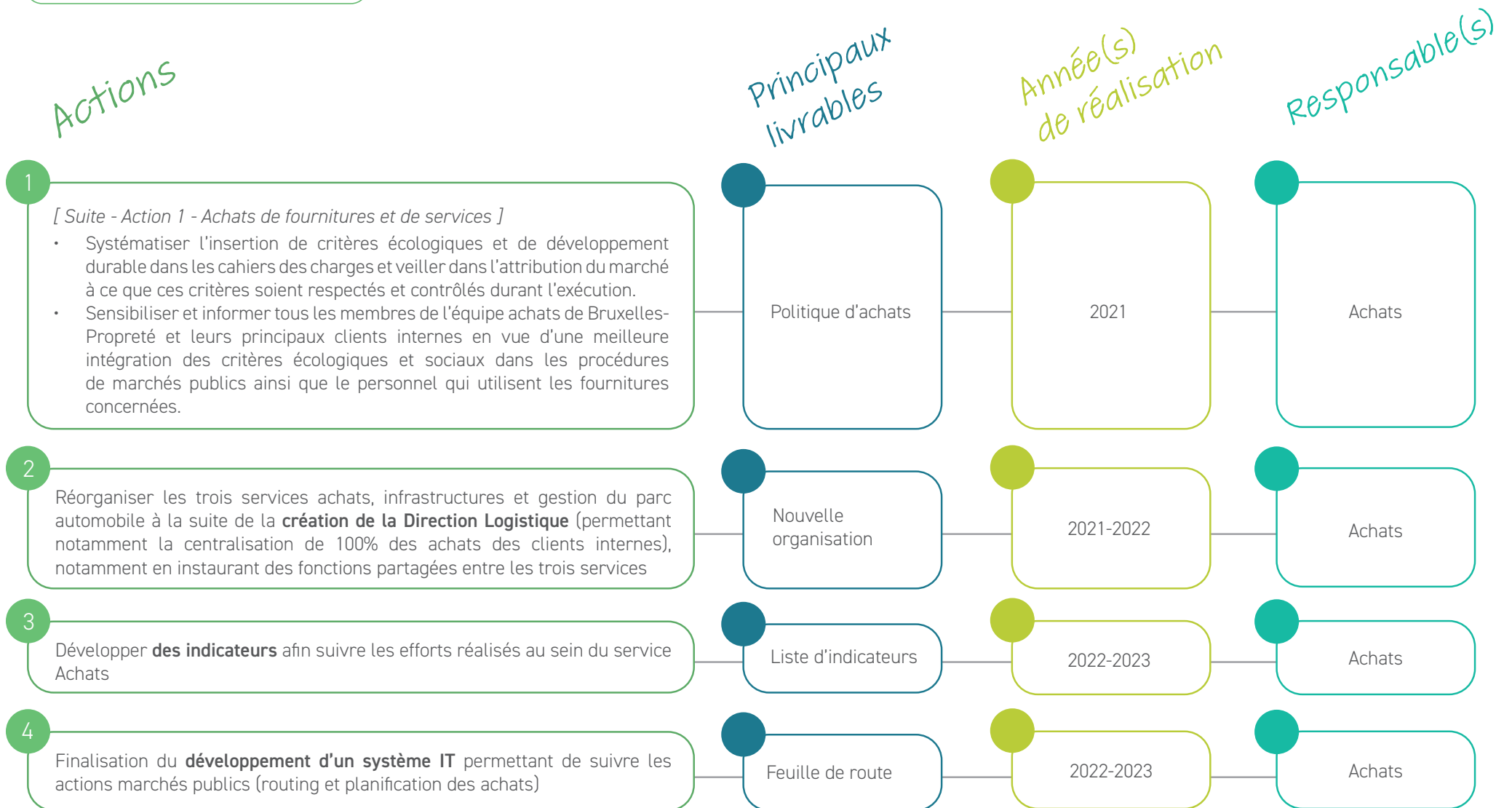
5.5.1. Achats de fournitures et de services

Le service Achats supervise la plupart des achats de Bruxelles-Propreté via la passation de marchés publics de fournitures et de services. Ce service support centralise les demandes des services opérationnels et administratifs.

Dans le cadre de l'exemplarité des pouvoirs publics, Bruxelles-Propreté sera pionnière dans les considérations environnementales dans ses achats lors de la passation des marchés publics. La politique d'achats sera poursuivie en ce sens. Appliqués à chaque étape de la passation du marché public, les critères de durabilité viseront à mieux prendre en compte l'environnement et les conditions de travail dans l'attribution d'un marché.



5.5.1. Achats de fournitures et de services



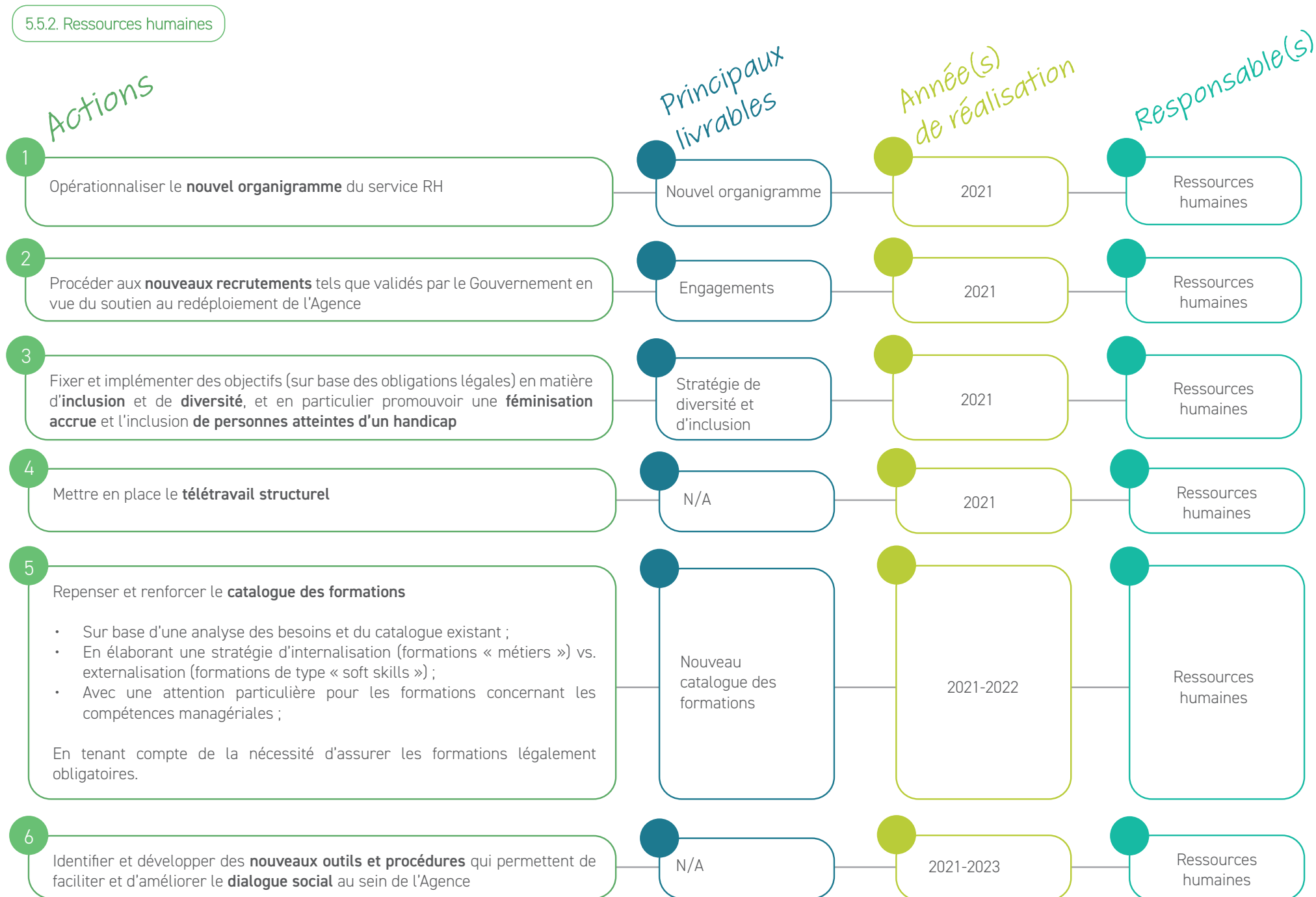
5.5.2. Ressources humaines

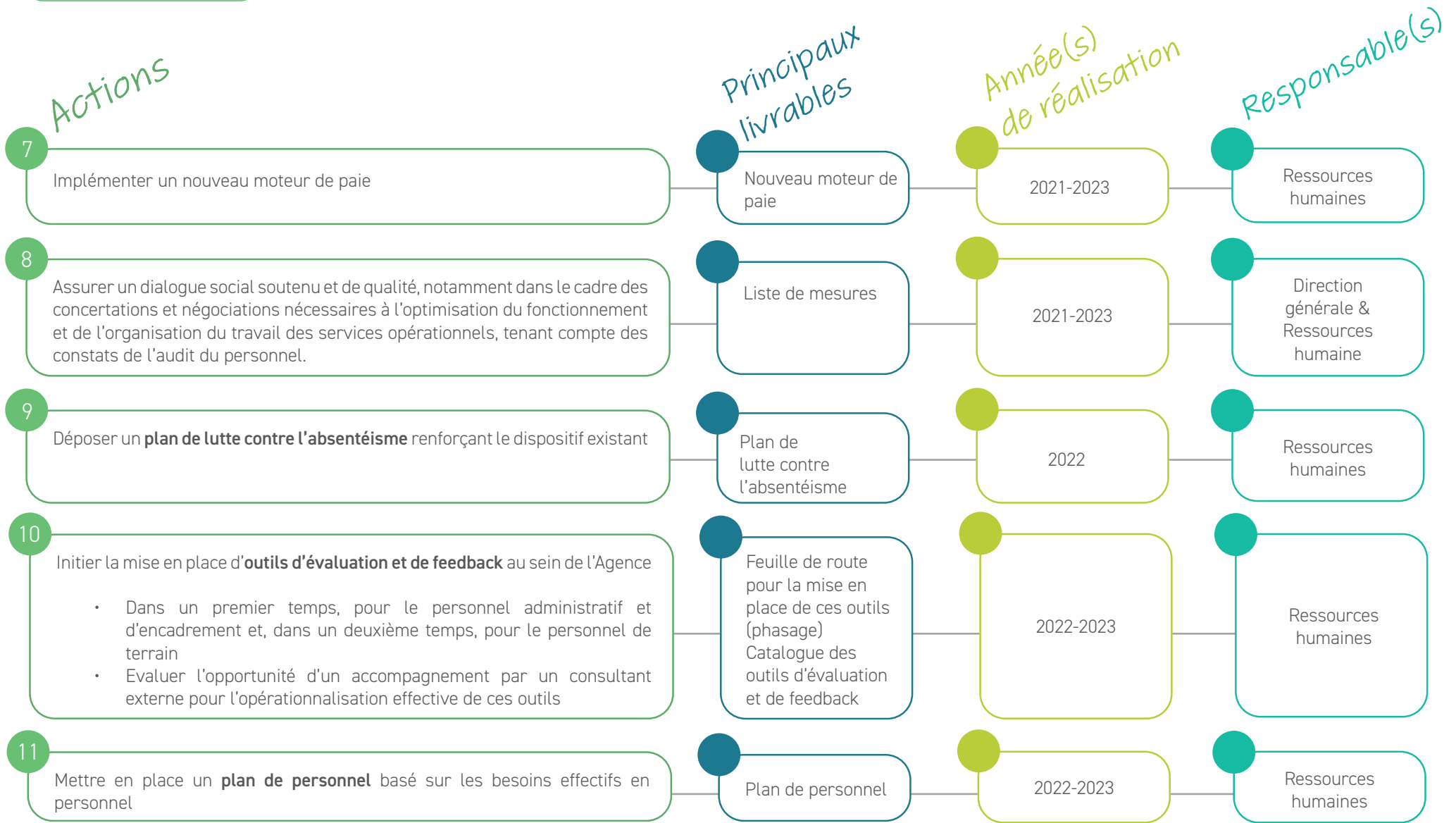
Le service des Ressources Humaines accompagne les agents tout au long de leur carrière. Cet accompagnement commence dès le recrutement jusqu'au départ de l'agent en passant par l'ensemble des étapes qui jalonnent sa carrière. Le service assure l'ensemble du suivi administratif du personnel sous sa responsabilité. Il garantit le traitement des données personnelles vis-à-vis des agents et des instances externes tout en veillant à la confidentialité de celles-ci. Au travers d'une politique RH proactive, le service veille à la traduction des valeurs de l'organisme dans ses actions, favorisant ainsi le bien-être des agents, leur motivation ainsi que la qualité du service public.

Afin d'optimiser la gestion des ressources humaines, Bruxelles-Propreté disposera d'un plan de personnel selon les standards régionaux. Ses outils seront modernisés afin de garantir un degré de performance élevé de ses équipes, notamment au travers d'un système de paie stable et efficace.

Les équipes RH seront renforcées afin de mettre en œuvre des projets ambitieux de changement, tels que la diminution de l'absentéisme et des accidents de travail. Par ailleurs, Bruxelles-Propreté évaluera son personnel administratif et d'encadrement selon des procédures permettant de renforcer la cohésion au sein des lignes hiérarchiques et d'objectiver les résultats attendus de chaque agent.e. Bruxelles-Propreté assurera une formation systématisée en fonction de chaque catégorie d'agents. Le catalogue des formations sera renforcé, particulièrement en ce qui concerne les compétences managériales pour les différents chefs d'équipe, tout au long de la ligne hiérarchique.



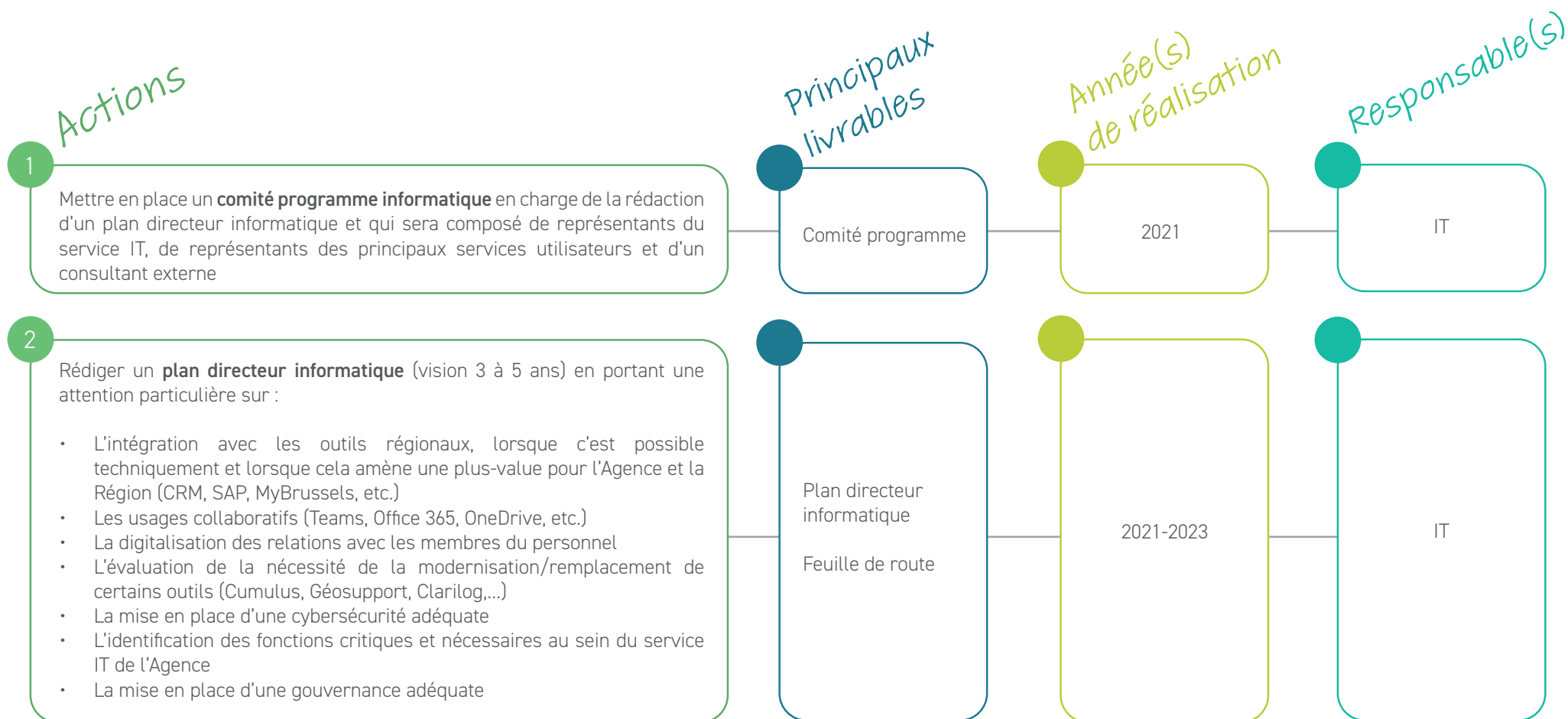




5.5.3. Systèmes informatiques

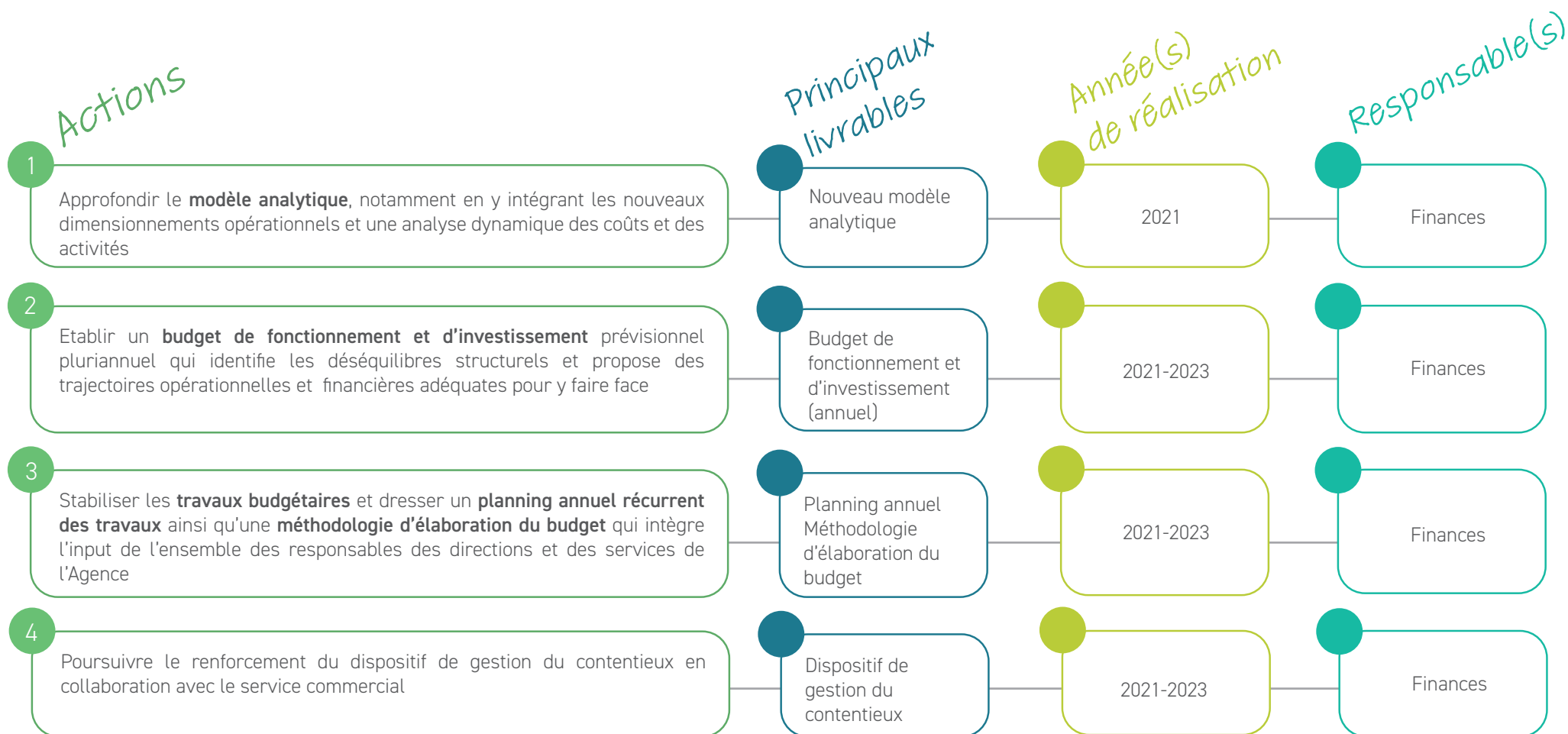
L'IT de Bruxelles-Propreté devra s'aligner dans le nouveau modèle de gouvernance de la stratégie numérique de la Région.

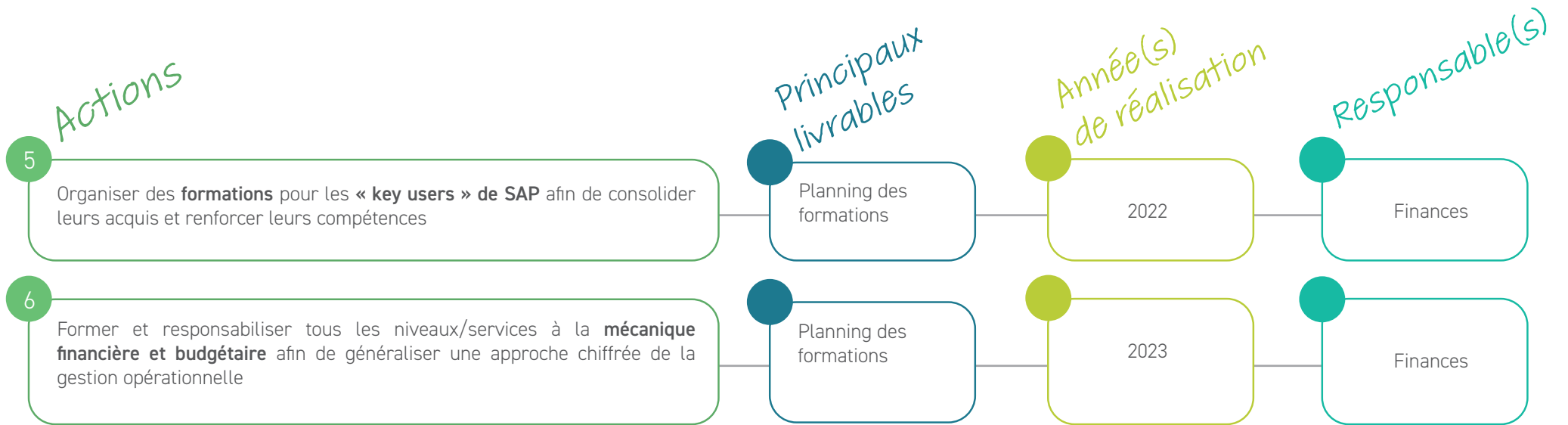
Une vision claire de l'IT sera définie : ce service doit devenir un réel support à l'utilisateur final. Cette vision sera établie sur base d'une description de la situation IT actuelle. Un plan réaliste sera établi avec les priorités à assurer en termes d'outils, de fonctionnalité et de sécurité.



5.5.4. Finances

Le contrôle interne et le contrôle de gestion seront renforcés et une gestion centralisée qui promeut la responsabilisation des services et la qualité de l'information financière sera mise en place. Des indicateurs supplémentaires seront développés pour permettre de suivre la situation financière et budgétaire de Bruxelles-Propreté et viser un meilleur équilibrage de ses ressources.





5.5.5. Communication interne et externe

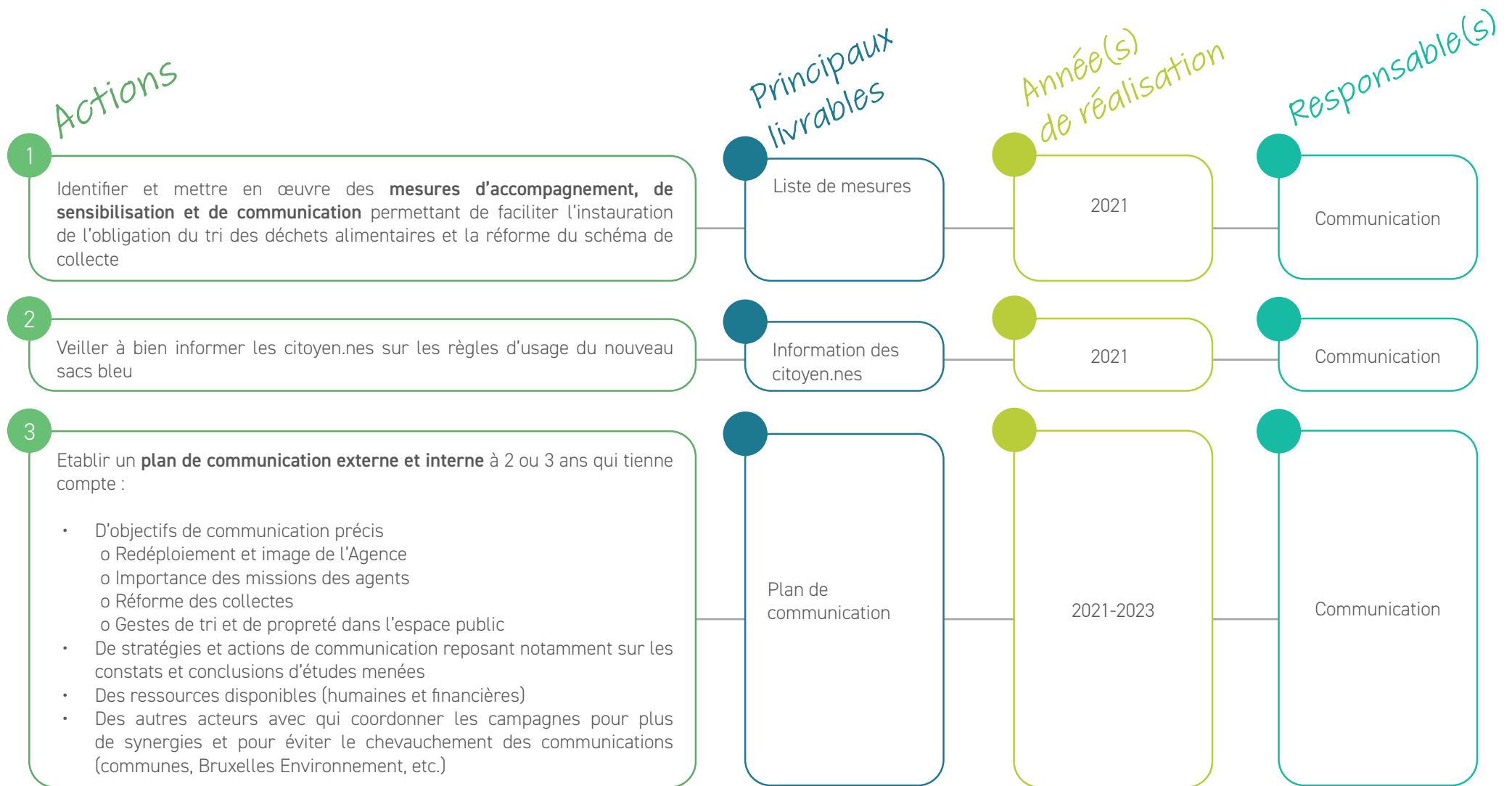
La communication de Bruxelles Propreté sera renforcée et l'image de l'Agence sera revalorisée auprès des Bruxellois.e.s. Une nouvelle stratégie de communication sera définie et de nouveaux outils de communication seront utilisés pour informer et sensibiliser les Bruxellois.es (vidéos, contenu multimedia, gaming...).

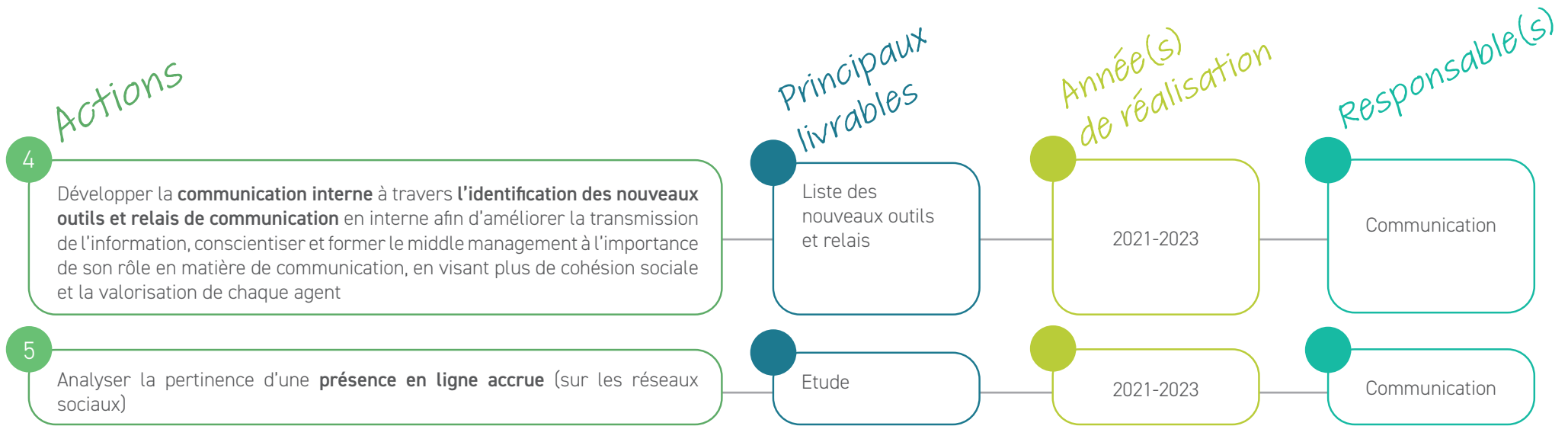
Cette communication s'appuiera également sur des partenariats avec Bruxelles Environnement, les communes ou tout autre partie prenante de la propreté et de la gestion des déchets.

La communication interne sera également développée. Les travailleurs et travailleuses seront informé.es des avancées de Bruxelles-Propreté. Ils seront tenus au courant de l'évolution de la situation de l'organisme dans une optique de transparence.



- 1 : action «Clean-Up»
- 2 : animation en milieu scolaire
- 3 : les petits-déjeuners offerts aux agents à l'occasion des 30 ans de l'ABP
- 4 : action de sensibilisation à la propreté publique

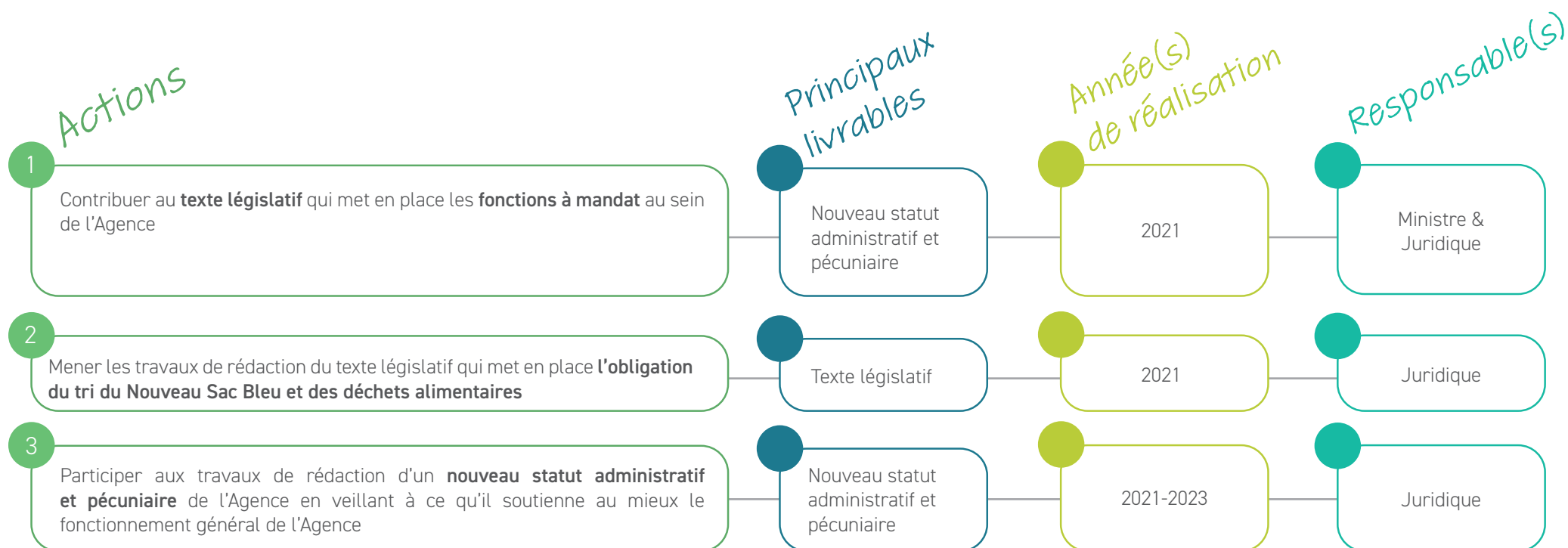


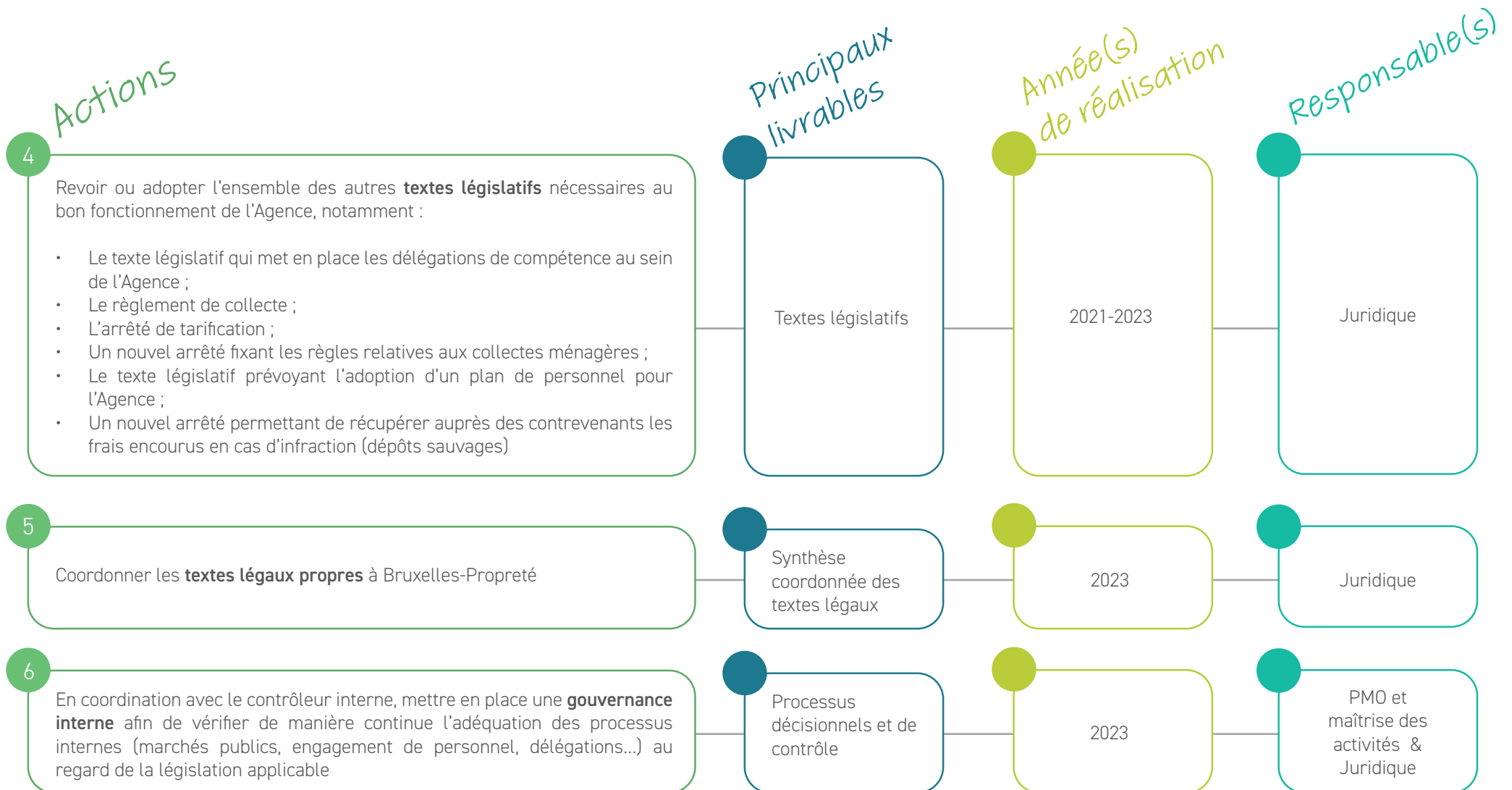


5.5.6. Support légal

Le service juridique assure de manière générale une veille réglementaire en vue d'identifier les nouveaux textes qui s'appliquent aux activités de Bruxelles-Propreté et éclaire les services de l'Agence, à leur demande, sur la mise en œuvre de certaines réglementations. En cas de dossiers complexes ou d'incertitude dans la mise en œuvre de certains textes, le service juridique se fait conseiller par des services externes.

Un statut calqué au maximum sur la structure et le contenu du statut des OIP sera rédigé au fur et à mesure afin de faciliter le fonctionnement de l'Agence. L'objectif est notamment de permettre aux travailleurs et travailleuses de Bruxelles-Propreté de profiter des outils transversaux régionaux : mobilité, circulaires applicables... tout en veillant aux nécessités opérationnelles de Bruxelles-Propreté. Les différents textes légaux nécessaires à la mise en œuvre du présent plan d'actions seront adoptés et mis en œuvre.





6 Mise en œuvre, suivi et pilotage du plan

La responsabilité de la mise en œuvre et du pilotage du présent plan relève du comité de direction composé des mandataires, lorsque ceux-ci entreront en fonction. Dans l'intervalle, il est placé sous la responsabilité du conseil de direction de l'Agence (direction générale).

Afin de contribuer au processus de redéploiement, un comité d'accompagnement composé d'experts issus du secteur public et privé a été constitué pour appuyer stratégiquement le cabinet du Ministre et la direction dans la période de redéploiement. Ce comité suivra de manière régulière l'avancement des projets mis en place.

Ce plan s'articule avec les autres outils de planification stratégiques régionaux, notamment les notes d'orientation, les lettres d'orientation et les plans budgétaires.

Le suivi et le pilotage du plan nécessiteront des capacités et des compétences qui sont à développer au sein de l'Agence et qui font l'objet du plan de recrutement validé par le Gouvernement. En conséquence, le dispositif de mise en œuvre, de suivi et de pilotage montera en puissance au fur et à mesure que ces recrutements seront réalisés.

1. Mise en œuvre et suivi du plan d'actions

La mesure des résultats et de l'atteinte des objectifs du plan ainsi que le rapportage périodique seront effectués par la cellule transversale « PMO et contrôle de gestion » via un dispositif de suivi de la réalisation des objectifs et actions. Ce dispositif sera initié par le comité de direction et opéré, à terme, sous la responsabilité des mandataires via :

- Le développement de tableaux de bord, constitués d'indicateurs de suivi des résultats déclinés à chaque niveau de responsabilité et incluant une identification des risques ;
- La mise en place d'une méthodologie de gestion de projet centralisée au niveau de la cellule transversale « PMO et contrôle de gestion » qui intègre le dispositif de gestion du plan.

Le comité de direction de l'Agence s'assure que le plan fasse l'objet de reporting synthétiques réguliers auprès du Ministre. Les échéances de suivi du plan sont les suivantes :

- Reporting trimestriel, après approbation par l'ensemble du comité de direction, au Ministre concernant l'avancement de la mise en œuvre du plan d'actions ainsi que l'évolution des indicateurs de performance et de résultat.
- Rapport de synthèse annuel, après approbation par l'ensemble du comité de direction, au Ministre à finaliser pour fin juin de chaque année, afin de permettre d'adapter la lettre d'orientation et le budget de l'Agence au mois de septembre, en tenant compte de l'avancement du plan.

2. Modalités de pilotage

Le plan est un instrument qui doit être géré de manière agile afin qu'il garde sa cohérence et sa pertinence au fil du temps. Son contenu pourra ainsi être adapté et enrichi par le comité de pilotage du plan en fonction de l'évolution de l'environnement et des priorités.

Ce comité de pilotage est composé du directeur de cabinet du Ministre,

de ses conseiller.es, de la direction générale et des mandataires de l'Agence. Il se réunira en janvier et en juin de chaque année. Le comité de direction proposera d'éventuelles adaptations au plan de redéploiement, nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques, sur base du reporting trimestriel, ainsi que les indicateurs et modalités de suivi/évaluation et de pilotage du plan. Le cas échéant, ces adaptations sont proposées au Ministre pour décision.

Le comité d'accompagnement remettra un avis consultatif au comité de pilotage sur base des rapports réalisés par le comité de direction.

3. Evaluation

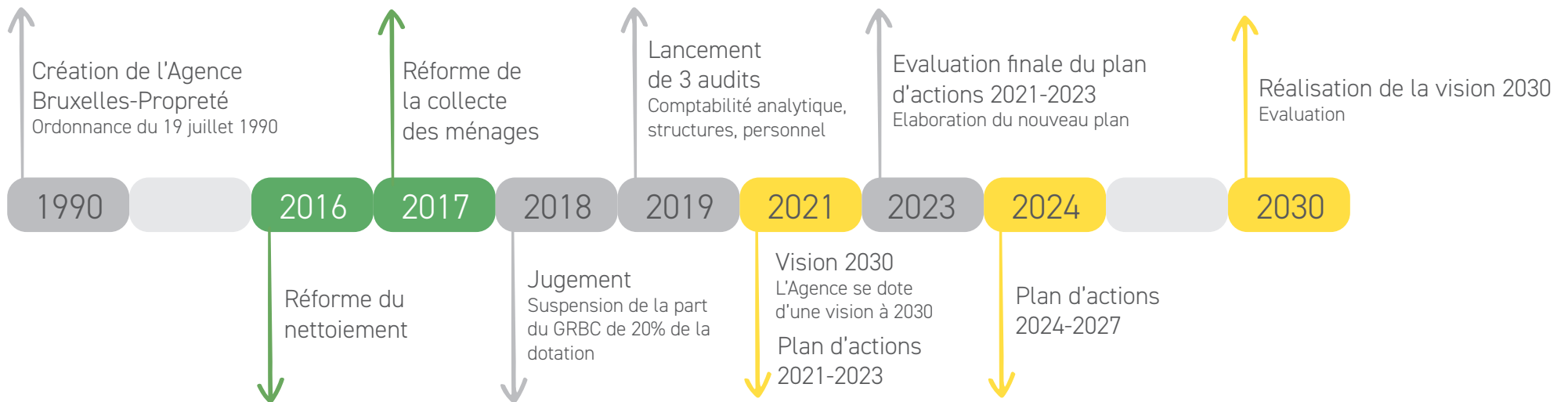
Outre les échéances trimestrielles et annuelles de suivi du plan, une évaluation globale de l'ensemble des réalisations dans le cadre de la mise en œuvre du présent plan de gestion est prévue. Cette évaluation sera réalisée par l'Agence et soumise au Ministre entre juin et septembre 2023.

Cette évaluation servira de base pour la rédaction du futur plan stratégique 2024-2027. Le plan 2024 - 2027 sera rédigé entre septembre et novembre 2023 pour une entrée en vigueur en 2024.



7 Un nouvel élan pour Bruxelles-Propreté

Après 30 ans d'existence de l'Agence, le plan de redéploiement de Bruxelles-Propreté donne le coup d'envoi d'un véritable projet de renouvellement organisationnel à l'horizon 2030. Il reprend les principales grandes étapes à franchir d'ici 2023, dont la nécessité a été mise en avant par trois audits et par des analyses internes. Le plan a pour objectif d'impulser un nouvel élan au sein de l'Agence et de la renforcer afin qu'elle puisse encore mieux répondre aux défis auxquels fait face notre Région ainsi que l'ensemble de notre planète.





« UP ! » - tel est le nom de ce plan de redéploiement. Traduisant la vision, l'ambition et les projets ainsi que les engagements de l'Agence vis-à-vis de l'ensemble des citoyen.nes pour les prochaines années, il a pour vocation de tracer un chemin et de devenir l'outil de pilotage principal de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie dans les années à venir. Parmi l'ensemble des actions et des projets qu'il contient, quelques-uns, de par leur ampleur et leur impact, méritent d'être mis en avant :

- La réforme des collectes ménagères ;
- La réorganisation des activités commerciales ;
- L'adoption d'une stratégie urbaine de propreté ;
- Le développement de nouveaux Recypark (Anderlecht et Buda) ;
- La mise en service d'un nouveau secteur (Buda) ;

Afin de mener à bien tous ces projets et de relever les défis de Bruxelles-Propreté, plusieurs éléments seront déterminants :

- Une cohérence régionale et un alignement renforcé entre les acteurs de la Région de Bruxelles-Capitale, notamment à travers la définition d'une stratégie régionale de propreté urbaine ;
- L'optimisation de moyens pour pallier les carences de personnel

administratif de l'Agence et la mobilisation de moyens extraordinaires pour moderniser les infrastructures de l'Agence ;

- La responsabilisation de tous et toutes au sein de Bruxelles-Propreté et la mobilisation de l'intelligence collective des forces vives de l'Agence.

Comme tout projet d'ampleur, ce plan transversal affecte l'organisation dans toutes ses dimensions, de l'opérationnel, aux interactions avec les communes en passant par l'image véhiculée auprès de la société civile et des médias. Les travailleurs et travailleuses de Bruxelles-Propreté sont attachés à leur organisation. C'est en se basant sur leur savoir-faire et leur savoir-être que les objectifs stratégiques du présent plan seront atteints.

1 Raison d'être détaillée

«En tant qu'organisme public, Bruxelles-Propreté garantit à chacun.e une Région plus saine et soutient la transition vers un modèle de société plus durable au travers de ses activités de collecte, de nettoyage et de valorisation des déchets-ressources.»

- **Une Région plus saine** : l'ensemble des missions de Bruxelles-Propreté contribuent à rendre la ville plus saine. En effet, l'Agence n'est pas le seul acteur de propreté en RBC et ne peut, à elle seule, garantir une ville saine.
- **Activités de collecte et de nettoyage** : l'agencement des mots traduit un message-clé : l'Agence appuie la collecte comme son cœur de métier. Néanmoins, elle souhaite également rester un acteur incontournable en matière de propreté urbaine en RBC par la collaboration et un engagement (pro)actif dans la mise en œuvre de la stratégie propreté de la Région.
- **Valorisation des déchets-ressources** : si Bruxelles-Propreté reste un collecteur de déchet, l'Agence va au-delà du simple rôle de logisticien afin de faire de tout déchet une ressource. Il s'agit de préserver les déchets qui peuvent être réutilisés et valoriser. La circularité des flux devient donc une préoccupation centrale des actions de l'Agence et de ses filiales, qui préserveront et valoriseront les matériaux collectés et le cas-échéant incuberont des filières de traitement complémentaires à l'offre industrielle afin de compléter la chaîne de valeur.
- **Culture d'amélioration continue** : en tant qu'entité publique, l'Agence s'engage à devenir un acteur exemplaire, visant l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, une culture d'amélioration continue est nécessaire.
- **Gestion efficace** : de par la nature des activités de l'Agence, sa proposition de valeur est l'excellence opérationnelle. Cela implique que son succès dépend largement de sa capacité à développer et améliorer constamment des processus logistiques, opérationnels et managériaux pour apporter des solutions efficaces et optimisées à un public large.

2

Vision détaillée

Annexes

« D'ici 2030, l'Agence aura amélioré de manière visible et continue :

- *la qualité et l'efficacité de ses activités de collecte ;*
- *la motivation, le bien-être et l'efficacité de son personnel ;*
- *sa participation à rendre la Région plus propre en pleine collaboration avec les usagers, usagères, les communes et tous les autres acteurs et actrices de propreté urbaine ;*
- *la valorisation des déchets-ressources collectés par elle auprès des citoyens, citoyennes, institutions publiques, entreprises et autres associations ;*
- *l'empreinte environnementale de ses activités ;*

notamment par l'étude des meilleures pratiques du secteur, le développement de projets innovants pour la Région ainsi que la consolidation et le développement de collaborations fortes avec divers partenaires utiles à la réalisation de cette vision.»

- **Efficacité du personnel** : d'ici 2030, Bruxelles-Propreté aura entretenu et amélioré en continu les outils mis à disposition de son personnel et le personnel remplira ses missions avec motivation et engagement. L'efficacité du personnel aura ainsi été optimisée par un engagement bilatéral.
- **Efficience des collectes** : au-delà de la partie émergée de l'iceberg, c'est-à-dire la qualité des collectes, les processus opérationnels sous-jacents auront été améliorés en vue d'atteindre l'excellence opérationnelle.

- **Auprès des citoyens, institutions publiques, entreprises et autres associations** : au-delà des déchets collectés auprès des citoyens et des entreprises, l'Agence puisera dans les gisements d'autres producteurs de déchets et contribuera ainsi davantage à la circularité de ceux-ci.
- **En pleine collaboration** : c'est principalement à travers la consolidation et le développement de partenariats que l'Agence aura amélioré l'articulation et la coordination entre les acteurs de propreté et sera devenu un acteur incontournable en matière de propreté urbaine en RBC.
- **Notamment par l'étude des meilleures pratiques du secteur, le développement de ces pratiques pour Bruxelles ainsi que la consolidation et le développement de collaborations** : une connaissance accrue des pratiques du secteur et un renforcement des partenariats de l'Agence sont des moyens pour développer l'innovation, mettre en œuvre la vision et consolider la raison d'être.

3 Indicateurs identifiés

Comme présenté dans le présent document, la vision formulée dans le chapitre 3 « Raison d'être et vision » se traduit en sept objectifs stratégiques, définis dans le chapitre 4 « Objectifs stratégiques ». Chacun de ces objectifs stratégiques est à son tour assorti d'indicateurs de résultat. Ces indicateurs visent à présenter les résultats pertinents pour l'évaluation de l'état d'avancement des objectifs stratégiques, sans qu'une cible ne soit forcément fixée préalablement pour chacun d'entre eux.

Les indicateurs de résultats identifiés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateurs de résultat	Source de vérification
Objectif stratégique 1 : Être un organisme public moderne et performant qui place les usagers et clients au cœur de sa stratégie et qui améliore de manière continue la qualité de son service	
1. Engagement effectif des mandataires	PMO et maîtrise des activités
2. Délai moyen de traitement des plaintes	Gestion commerciale
3. Pourcentage d'écart au budget initial	Finances
Objectif stratégique 2 : Être un employeur exemplaire qui œuvre à la sécurité et au bien-être de ses travailleurs	
4. Fréquence des accidents de travail	Ressources humaines
5. Taux d'absentéisme	Ressources humaines
6. Proportion de femmes recrutées	Ressources humaines
Objectif stratégique 3 : Améliorer les résultats de la propreté urbaine en collaboration avec les usagers, les communes et les autres partenaires	
7. Indicateur objectif de propreté urbaine (à définir dans le cadre de la Stratégie de Propreté urbaine)	Gestion de l'exploitation
8. Tonnage de dépôts sauvages et clandestins collectés sur les voiries dont Bruxelles-Propreté a la charge	Gestion de l'exploitation
9. Coût total du nettoyage des voiries régionales au regard du nombre de km nettoyés	Finances
Objectif stratégique 4 : Améliorer la qualité et l'efficacité des collectes de service public	
10. Nombre de km parcourus	Gestion de l'exploitation
11. Nombre de visiteurs dans les Recypark	Gestion de l'exploitation
12. Coût total de la collecte	Finances

Indicateurs de résultat	Source de vérification
Objectif stratégique 5 : Réorganiser le fonctionnement des activités commerciales de l'Agence	
13. Satisfaction des clients non ménagers en lien avec les services de collecte	Gestion commerciale
14. Rentabilité globale de l'activité commerciale de collecte des déchets non ménagers	Gestion commerciale et Finances
15. Proportion des quantités des déchets non ménagers collecté via des tournées dédiées exclusivement aux services commerciaux	Direction de la gestion de l'exploitation
Objectif stratégique 6 : Valoriser au maximum les déchets-ressources collectés	
16. Poids total de déchets collecté sélectivement par habitant	Gestion de l'exploitation
17. Poids total de déchets résiduels collecté par habitant	Gestion de l'exploitation
18. Poids total des déchets encombrants ménagers collectés réemployés	Gestion de l'exploitation
Objectif stratégique 7 : Réduire l'empreinte environnementale de l'Agence	
19. Emissions gaz à effet de serre de l'ensemble des activités de Bruxelles Propreté	PMO et maîtrise des activités
20. Nombre de km parcourus par des véhicules propres par rapport au nombre total de km parcourus	Gestion du parc automobile
21. Nombre de parkings vélo à disposition des agents de Bruxelles-Propreté	Infrastructures

Audit des structures : Pistes d'action	Plan stratégique
1 Définir une vision politique régionale globale et pragmatique	Chapitres d'intro.
2 Clarifier et définir le rôle des acteurs dans la chaîne sectorielle en RBC	Chapitres d'intro.
3 Concevoir et institutionnaliser la gouvernance interne	Plan d'actions (5.1)
4 Définir la planification stratégique de la propreté urbaine en RBC	Chapitres d'intro. / Plan d'actions (5.8)
5 Clarifier l'organisation et la structure des grandes étapes de la chaîne	Chapitres d'intro.
6 Structurer, institutionaliser et renforcer les collaborations externes	Plan d'actions (5.6, 5.8, 5.13, 5.18, etc.)
7 Revoir l'organisation et la pertinence de l'objet des filiales de l'ABP	Plan d'actions (5.13)
8 Revoir les modalités de versement du subside régional en matière de PP aux communes	Plan d'actions (5.8)
9 Revoir l'image de l'ABP au travers d'un projet complet de renouveau	Plan d'actions (5.18)
10 Revoir l'organigramme dans une optique de rendre la gestion de l'organisation plus efficace au plus haut niveau	Plan d'actions (5.1)
11 Mettre en place un contrôle de gestion transversal à l'organisation	Plan d'actions (5.1 et 5.17) Chapitre 6
12 Mettre en place une équipe d'audit interne rapportant au Comité stratégique	Plan d'actions (5.1)
13 Revoir l'organigramme de la gestion opérationnelle sur base des responsabilités et objectifs qui lui sont attribués ainsi que du plan de modernisation des infrastructures	/
14 Décentraliser la prise de décisions vers les secteurs	/
15 Mettre en place un service « amélioration continue et suivi qualité » au sein de la Direction de l'exploitation	Plan d'actions (5.1 et 5.3)
16 Fusionner le service infrastructures et le service GPA sur base des responsabilités et objectifs qui leur sont attribués	Plan d'actions (5.1)
17 Créer une équipe responsable de la gestion de la flotte	Plan d'actions (5.11)
18 Mettre en place un comité programme charroi	/

Audit des structures : Pistes d'action		Plan stratégique
19	Rédiger un plan d'investissement et de gestion du charroi	Plan d'actions (5.11)
20	Poursuivre les travaux du comité infrastructures et mener à bien le plan de modernisation des infra	Plan d'actions (5.10)
21	Fusionner les services financier, commercial et achats et logistique sur base des responsabilités et objectifs qui leur sont attribués	/
22	Revoir les processus et les outils de la gestion commerciale	Plan d'actions (5.14)
23	Créer un service stratégique, groupé aux services politique de traitement des déchets, juridique, ISO et IT sur base des responsabilités et objectifs qui lui sont attribués	/
24	Mettre en place un comité programme informatique	Plan d'actions (5.16)
25	Rédiger un plan directeur informatique	Plan d'actions (5.16)
26	Revoir l'organigramme du service des ressources humaines sur base des responsabilités et objectifs qui lui sont attribués ainsi que du travail fourni par Sia Partners	Plan d'actions (5.15)
27	Mettre en place une politique RH dirigée vers la gestion du capital humain	Plan d'actions (5.15)
28	Rédiger et mettre en place un plan de lutte contre l'absentéisme	Plan d'actions (5.15)
29	Rédiger une charte des relations sociales	Plan d'actions (5.15)
30	Rédiger un plan de personnel basé sur les besoins effectifs	Plan d'actions (5.15)
31	Revoir l'organigramme du service communication sur base des responsabilités et objectifs qui lui sont attribués, notamment un rôle renforcé en matière de prévention ainsi que la gestion du contact centre	/
32	Définir une stratégie et la gouvernance de communication interne	Plan d'actions (5.18)

5 Note méthodologique

Le présent plan est le résultat d'un processus de co-construction entre l'Agence et le Ministre qui se base sur la prise en compte des résultats des audits de l'Agence et de l'apport de l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de ceux-ci, des objectifs européens ainsi que des orientations et des objectifs régionaux.

Un groupe de réflexion interne à l'Agence, composé de représentants du personnel, a proposé une redéfinition de la raison d'être de l'Agence et a formulé une vision pour 2030. Celles-ci ont été présentées et discutées en Comité de Direction et validées par le Ministre. L'ensemble des membres du Comité de Direction ont été mobilisés individuellement ou en petits groupes pour l'élaboration des plans d'actions liés aux thématiques qui les concernent. L'élaboration du texte et de ses annexes a été assuré par un Comité de rédaction composé de la Direction Générale de l'Agence, de membres du cabinet du Ministre et du consultant EY.

Le déroulé calendaire des travaux est présenté dans le tableau ci-contre.

<i>Juin 2020</i>	Présentation des audits
<i>Octobre 2020</i>	Début de la mission <ul style="list-style-type: none"> • 2 ateliers stratégiques avec le groupe de réflexion interne à l'Agence • Présentation du travail au "comité d'accompagnement" • 3 ateliers supplémentaires avec le groupe de réflexion interne composé des représentants du personnel pour finaliser la formulation de la raison d'être et la vision 2030
<i>Novembre 2020</i>	Présentation et discussion sur la proposition de raison d'être et de vision 2030 avec le Comité de Direction de l'Agence
<i>Fin novembre 2020</i>	Présentation de la structure du plan au CODIR Premier tour de concertation avec les Directeurs de l'Agence pour construire le plan d'actions - 8 groupes de travail
<i>Fin décembre 2020</i>	Première version du plan Relecture du plan par le comité d'accompagnement et le Cabinet du Ministre
<i>Janvier 2021</i>	Deuxième tour de concertation avec les Directeurs de la Agence pour valider le plan d'actions – 8 groupes de travail
<i>Janvier - Avril 2021</i>	Comité de rédaction DG Agence / Cabinet du Ministre / EY Projet de version finale du plan
<i>Mai - juin 2021</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du plan • Adoption du plan par le GRBC • Présentation du plan aux parties prenantes
<i>Juin 2021</i>	Go Live

6 Liste des abréviations

Bruxelles-Propreté	Agence Régionale pour la Propreté
DPR	Déclaration de Politique Régionale
GES	Gas à effet de serre
GRBC	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale
OIP	Organisme d'Intérêt Public
OM	Ordures ménagères
PAP	Porte-à-Porte
PGRD	Plan de Gestion des Ressources et des Déchets
PNEC	Plan National Energie - Climat
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
STIB	Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles



Agence Régionale pour la Propreté
Avenue de Broqueville, 12
1150 Bruxelles
www.arp-gan.be
0800/981 81

Juin 2021

Éditeur responsable : Vincent Jumeau
Dit document is ook beschikbaar in het Nederlands.