



PLAN STRATÉGIQUE

2023-2027

PHOTO DE COUVERTURE

Pedro Correa

MISE EN PAGE

Kaligram srl

ÉDITEUR RESPONSABLE

Antoine DE BORMAN, Directeur général de perspective.brussels - Rue de Namur 59 – 1000 BRUXELLES.

Les résultats présentés ici le sont à titre d'information. Ils n'ont aucun caractère légal.

Reproduction autorisée moyennant mention de la source

PLAN STRATÉGIQUE

2023-2027

MARS 2023



TABLE DES MATIÈRES

01. UN PLAN STRATÉGIQUE POUR FRANCHIR UN CAP	6
1.1 Contexte dans lequel évolue Perspective	6
1.2 Portée du plan stratégique 2023 – 2027	7
02. VISION 2027	9
03. MISSIONS	10
3.1 Cœur de métiers et leurs évolutions	10
3.2 Missions	11
04. LES VALEURS DE PERSPECTIVE	13
05. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	14
5.1 Un fil rouge : la transversalité	14
5.2 Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels	14
06. ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE	17
6.1 Gouvernance commune	17
6.2 Principes	17
07. PROJETS TRANSVERSAUX	18
7.1 Les projets liés à la gouvernance	18
7.2 Les projets structurants	19
08. COLLABORATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	20
09. PROMOTION ET RÉFLEXES DE COMMUNICATION	22
10. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE	23
10.1 Déclinaison du Plan stratégique	23
10.2 Suivi par objectif	24
10.3 Communication	24
10.4 Les conditions de réussite	24
11. ANNEXES	25
11.1 Organigramme	25
11.2 Partenaires	26

01. UN PLAN STRATÉGIQUE POUR FRANCHIR UN CAP

1.1 CONTEXTE DANS LEQUEL ÉVOLUE PERSPECTIVE

Les missions de Perspective s'inscrivent dans l'action des autorités régionales afin de répondre notamment aux enjeux de cohésion sociale, de la qualité de la vie, de la protection de l'environnement, de la vitalité économique ou encore, d'une mobilité durable. Sur le plan territorial, la réponse des autorités bruxelloises à ces enjeux est formalisée par le Plan régional de développement durable (PRDD). Perspective est chargé de coordonner la mise en œuvre de ce plan, en collaboration avec tous les acteurs concernés. Par ailleurs, Perspective s'inscrit également dans les initiatives à vocation régionale comme la Stratégie GO4brussels pour apporter des réponses adaptées aux défis régionaux. Il le fait également et plus globalement au travers de l'ensemble de ses missions.

Les récentes crises, crise sanitaire, crise énergétique, guerre en Ukraine... ont appuyé certains constats et mis en exergue d'autres défis auxquels fait face la Région¹. Ces crises ont significativement modifié les besoins et comportements des usagers ainsi que les modes d'utiliser la ville, que ce soit dans l'occupation des bureaux, l'accès à la nature, les besoins en logement, d'espace d'études, les pratiques de mobilité... Elles ont accentué certains défis et confirmé l'urgence de penser et mettre en place les transitions nécessaires.

Ces défis accentuent le besoin de collaborations entre les acteurs actifs sur le territoire de la Région. Au-delà des stratégies développées, c'est, en début de chaîne, le besoin de données pertinentes et actualisées, dans de nombreux domaines, qui est exprimé, afin de mieux connaître les évolutions et calibrer les priorités d'action. D'un point de vue opérationnel, la nécessité de garantir la cohérence et l'ambition jusque dans la mise en œuvre des projets est un autre point d'attention majeur.

Dans ce contexte, Perspective a identifié une série d'**enjeux régionaux** et la contribution qu'il peut y apporter :

- › Anticiper et accompagner les **évolutions de la structure démographique** ;
- › Promouvoir l'**accès à un logement** et à des **équipements collectifs** de qualité ;
- › Inspirer et favoriser un **aménagement durable**, inclusif et attractif de la Région ;
- › Stimuler la **dynamique de transition** pour répondre aux enjeux environnementaux et renforcer la capacité de résilience face aux changements au niveau climatique ainsi que sanitaire, sécuritaire, humanitaire, énergétique ou digital ;
- › Renforcer un **tissu socio-économique** qui améliore l'accès à un emploi durable et la cohésion sociale ;
- › Répondre à la **dualisation socio-économique et spatiale** de la Région ;
- › Favoriser une **approche cohérente** des dynamiques sur le territoire régional ; affirmer le rôle de la Région et ses spécificités au sein du cadre fédéral, européen et international ;
- › Faire **évoluer de manière continue** les processus et métiers de la planification territoriale pour mieux anticiper et répondre de manière innovante aux enjeux.

Le projet OPTIRIS (Optimising Performance and Transition of the Institutions), initié par le Gouvernement, est un autre élément du contexte dans lequel doit s'inscrire Perspective. Il vise à optimiser les processus de l'administration en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des institutions bruxelloises. Perspective a la volonté de participer activement à cet ambitieux projet, notamment par la mise à disposition de ses outils et de son expertise.

¹ Pour plus d'information, consultez le « DIAGNOSTIC socio-économique, territorial et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale suite à la pandémie Covid-19 » : https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/20220513_diagnosticpostcovid_fr.pdf

Perspective prend acte par ailleurs avec satisfaction des missions toujours plus importantes qui lui sont confiées par les autorités. Cette évolution traduit l'affirmation de Perspective au sein du paysage des institutions bruxelloises. Cette augmentation des missions nécessite toutefois d'établir des priorités, de poursuivre les efforts d'articulation de ses différentes activités, autour de cœurs de métiers clairement identifiés et de veiller à l'adéquation entre les moyens disponibles et les activités développées.

Par ailleurs, le recours accru au télétravail mais également le souci de faire évoluer nos pratiques de travail pousse Perspective à réinterroger son organisation interne. Le contexte actuel nécessite d'adapter les manières de collaborer en se basant sur de nouveaux outils mais aussi en innovant et en créant d'autres. Il s'agit d'une opportunité pour Perspective de se diriger vers un mode de gouvernance plus partagé et transversal. Augmenter l'impact de l'action de Perspective nécessite une adaptation de ses fonctionnements entre ses départements et avec ses partenaires pour converger vers une approche partagée.

1.2 PORTÉE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023 – 2027

La rédaction de ce nouveau plan est l'occasion de se projeter sur l'évolution future de l'institution en s'appuyant sur des éléments d'évaluation de l'action de Perspective. Ce plan permet notamment :

- › D'identifier et de partager les **objectifs internes et externes** d'ici 2027 ;
- › De définir **comment s'organiser pour atteindre ensemble ces objectifs**, ainsi qu'avec les partenaires de Perspective ;
- › De renforcer les **partenariats** dans une perspective d'action régionale ;
- › De répondre et **contribuer aux enjeux** de la Région.

Ce plan constitue le deuxième plan stratégique de Perspective. Le premier plan a permis de souder Perspective autour de l'ambition initiée par le Gouvernement. Le Comité de direction a identifié la nécessité de remettre l'ouvrage sur le métier afin de faire franchir à l'institution un nouveau cap de maturité².

Le nouveau plan stratégique de Perspective est le fruit d'un **travail commun**. Il a impliqué les collaborateurs et collaboratrices via une task force et des groupes de travail dédiés. L'approche a favorisé des équipes mêlant les départements, tous métiers confondus. La préparation de ce plan a également été l'opportunité d'ouvrir un dialogue avec les partenaires clés de Perspective, permettant de mieux identifier leurs attentes et de positionner le rôle, la valeur ajoutée de Perspective face aux enjeux régionaux.

2 La maturité de l'entreprise fait référence à un processus de développement, qui par le passage de paliers appelés niveaux de maturité, amène l'organisation et le système de management vers un état optimal de performance. (Source : <https://pyx4.com/blog/evaluer-maturite-de-organisation/> consulté le 1/1/2023)

De son côté, le Comité de direction a organisé des sessions de travail sur des thèmes clés :

- › Quels sont les **enjeux** de la Région bruxelloise et comment Perspective peut contribuer à y répondre ?
- › Quels sont les **objectifs et projets prioritaires** à développer au sein de l’institution d’ici 2027 ?
- › De quelle **gouvernance commune** doit se doter Perspective et quels outils doivent être développés pour atteindre ces objectifs ?
- › Comment valoriser et mettre en évidence la **valeur ajoutée** des actions de Perspective au sein de la Région ?
- › Quelles **relations** développer avec les partenaires ?
- › Comment mesurer la **performance** de l’institution ?

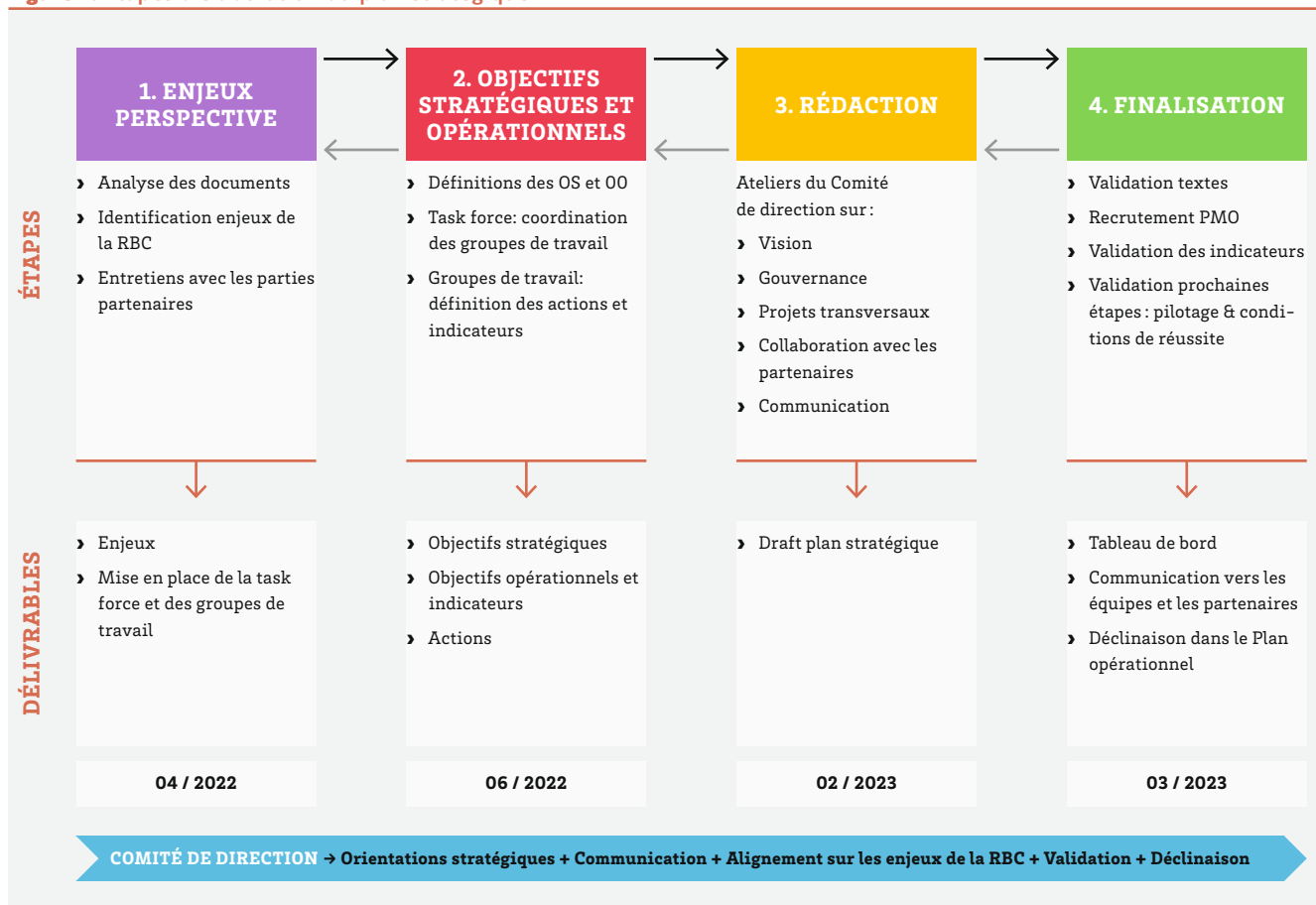
Ce plan stratégique présente la vision de Perspective pour une période de quatre ans (de 2023 à 2027). Il détaille les objectifs stratégiques et opérationnels de l’institution – relatifs à ces missions de base et au développement des services – et les processus critiques.

Il s’inscrit dans le développement de l’institution et de sa maturité organisationnelle en renforçant la dynamique participative en cours, en ce qui concerne en particulier :

1. Le **développement de l’organisation** et sa capacité d’action ;
2. La **responsabilisation** de la ligne hiérarchique ;
3. Le renforcement de la **gouvernance commune** ;
4. La mise en place de la **gestion par projets** ;
5. Le renforcement de la **transversalité** de l’institution ;
6. La clarification de **l’offre de service** de chaque département ;
7. Les **réflexes de promotion** de l’expertise et des actions de Perspective et de diffusion de l’information, des collaborations constructives avec les partenaires à court et long terme.

Perspective s’engage à contribuer à répondre aux enjeux liés à l’évolution de la Région en favorisant une vision durable et régionale des dossiers et à favoriser le développement d’un territoire de qualité. Il identifie les conditions de réussite et veille au bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices.

Figure 1 : Étapes d’élaboration du plan stratégique



02. VISION 2027

Perspective est le **centre d'expertise régional** de référence pour le développement régional et territorial bruxellois. Au départ de statistiques, d'analyses thématiques et d'observations du territoire, il permet la définition, le développement et l'évaluation de stratégies régionales et territoriales. Perspective croise, consolide et met à disposition les expertises et disciplines permettant de baser l'action publique et les stratégies sur des fondements solides. Il constitue à ce titre un **outil d'aide à la décision** pour les autorités publiques et les acteurs qui agissent sur le territoire régional. Initiateur de la stratégie de développement territorial, il propose des solutions intégrées et prospectives pour répondre aux enjeux régionaux actuels et futurs.

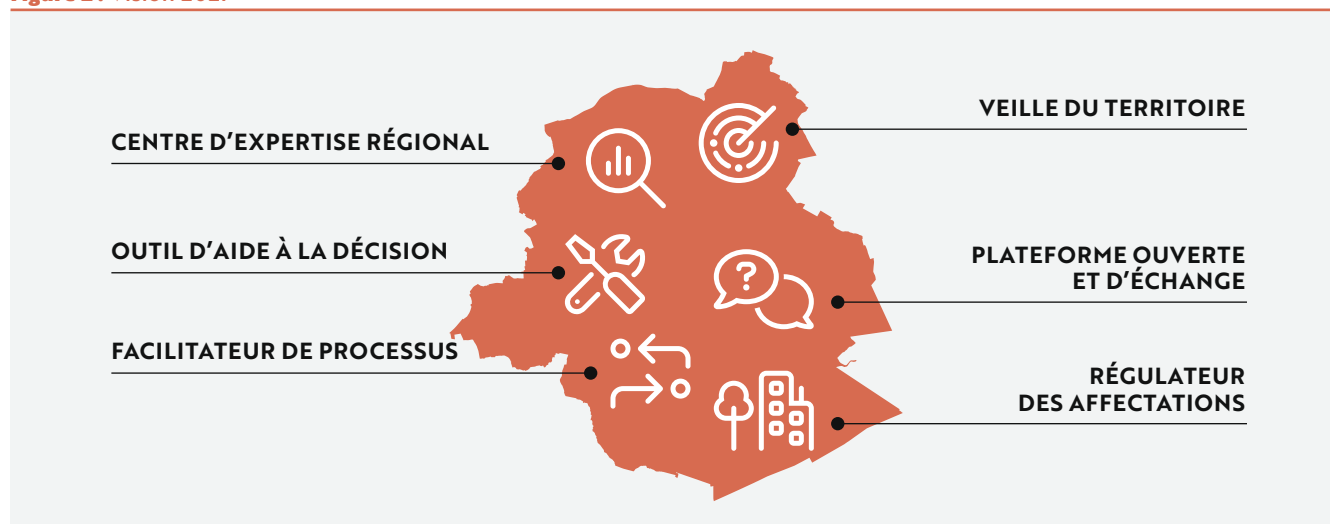
Perspective intègre ses différentes activités pour bénéficier pleinement de la complémentarité entre les différentes expertises. Les données et analyses produites en son sein sont appelées à être traitées pour identifier les enjeux qu'elles font apparaître et déployer des stratégies pour y répondre. Ces stratégies sont mises en œuvre pour partie par Perspective lui-même ou par d'autres opérateurs régionaux.

Perspective endosse un rôle de **facilitateur de processus**, fondé par la pertinence de ses analyses et son équidistance par rapport aux différentes dimensions régionales. Il conçoit son action comme un catalyseur afin de faire converger et articuler dans un ensemble cohérent l'action des différents opérateurs afin de répondre aux enjeux régionaux. Perspective s'inscrit dans une logique d'amélioration continue des stratégies et processus développés.

Perspective assure une **veille du territoire** sur les différentes fonctions et tendances urbaines, afin d'identifier les évolutions et carences. Il s'appuie dans ce but sur l'analyse des pratiques et évolutions au sein d'autres villes et active des réseaux en ce sens. Perspective veille à la qualité du développement territorial et est à ce titre particulièrement attentif au développement et à la défense de fonctions urbaines qui ne se déploient pas spontanément dans l'ensemble urbain. Les équipements d'intérêt collectif, notamment d'enseignement, nécessitent une approche et des méthodes particulières. Perspective déploie une gamme d'instruments pour permettre leur déploiement, en lien avec les opérateurs identifiés.

Pour développer ce rôle d'expertise, Perspective se conçoit comme une **plateforme ouverte et d'échange** avec les interlocuteurs extérieurs. Perspective stimule et contribue au débat public afin que celui-ci puisse s'appuyer sur des données et analyses robustes. Il stimule également le développement de pratiques de participation citoyenne. En son sein, Perspective veille à développer un esprit d'échange, de dialogue et d'ouverture avec et entre ses collaborateurs et collaboratrices, propre à faire émerger les idées nouvelles ainsi qu'un environnement de travail bienveillant et porteur de satisfaction professionnelle. Perspective veille également à préserver et renforcer ce qui fait ses caractéristiques : un esprit et un fonctionnement agile, orienté vers les solutions et les résultats, valorisant et stimulant les compétences et la polyvalence de ses collaboratrices et collaborateurs.

Figure 2 : Vision 2027



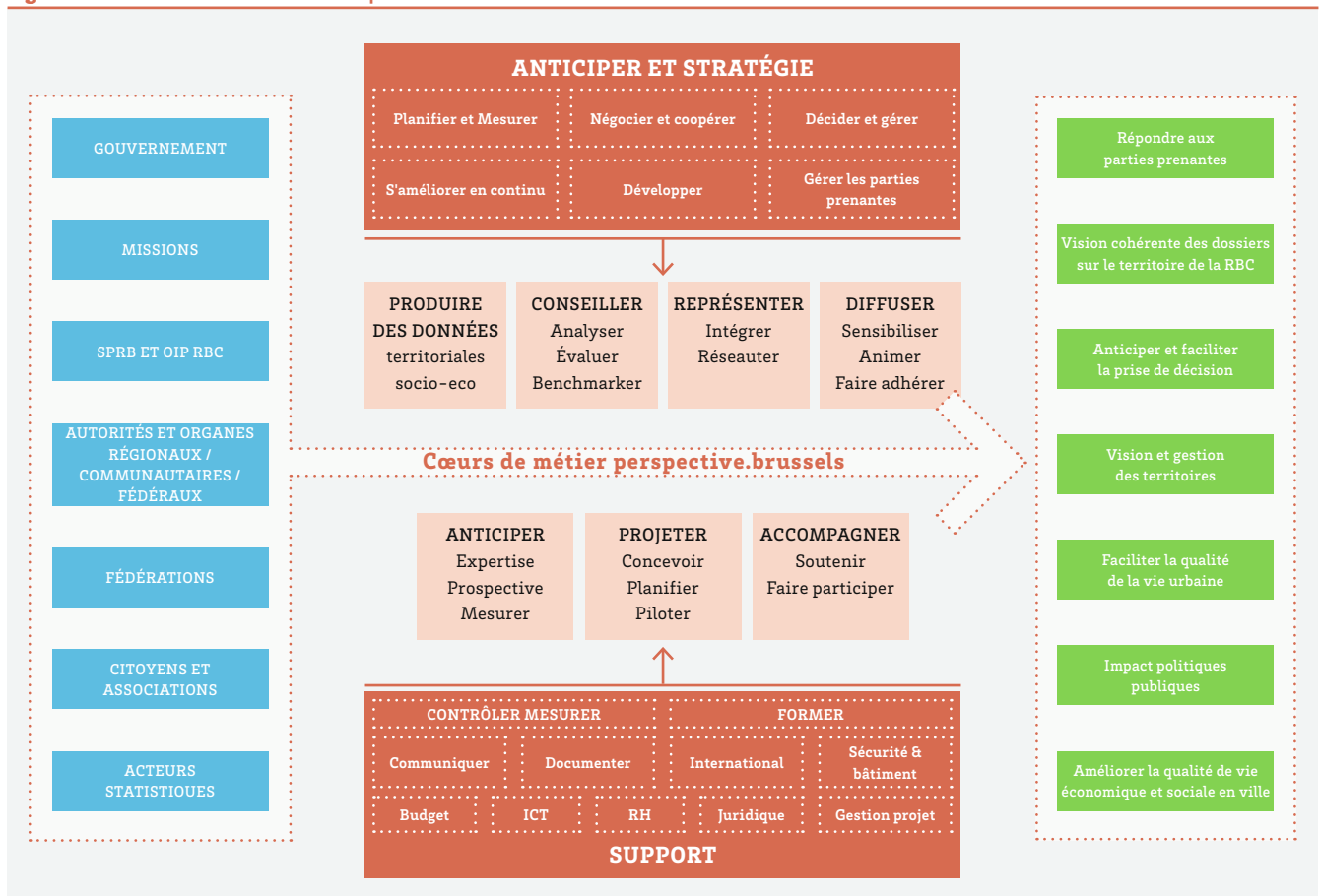
03. MISSIONS

3.1 CŒUR DE MÉTIERS ET LEURS ÉVOLUTIONS

Le cœur de métier de Perspective est défini comme les activités qui apportent une plus-value au paysage régional et identifie les domaines-clés dans lesquels Perspective est actif. Ces métiers sont, par ailleurs, interconnectés entre eux.

L'identification des cœurs de métier permet de mieux articuler les projets et activités pour construire une action cohérente, de mieux gérer les priorités et de donner un cap clair sur l'offre de services de Perspective. Ils sont repris dans le schéma ci-dessous.

Figure 3 : Cœurs de métiers de Perspective



3.2 MISSIONS

Les missions présentées ci-dessous se basent notamment sur les textes de références, en particulier l'Ordonnance portant création du Bureau Bruxellois de la Planification (Perspective) du 29 juillet 2015.

Mission 1 :

Collecter, développer, traiter, produire des données territoriales et socio-économiques.

Pour améliorer la connaissance des réalités socio-économiques et territoriales bruxelloises, Perspective collecte et traite des données pour les faire parler et interagir. En premier lieu, il identifie les besoins et recense les ressources dans des thématiques variées. Ensuite, les données sont collectées : données statistiques produites à partir de sources administratives, données territoriales récoltées par l'organisation d'une veille urbaine...

La conception et la production de données et de statistiques nécessitent également de les stocker et les protéger.

Mission 2 :

Réaliser des analyses, produire des évaluations et développer l'expertise pluridisciplinaire.

Perspective produit la connaissance socio-économique et territoriale nécessaire à la Région pour alimenter ses stratégies de développement. Perspective permet en outre une rencontre créatrice entre les différents types d'expertise, crée des liens entre les différents acteurs et développe une analyse pluridisciplinaire afin de préparer le futur de la Région. Sur base des données disponibles, il détecte les tendances afin de proposer une vision pour aider à la décision stratégique dans ses domaines de compétence. Il réalise des études et des analyses cartographiques et/ou socio-économiques à différentes échelles du territoire. Il produit des analyses statistiques et des projections sur différentes thématiques socio-économiques, réalise des diagnostics territoriaux et organise des observatoires thématiques. Perspective mène des évaluations de politiques publiques à la demande du Gouvernement ou en application d'une ordonnance.

Mission 3 :

Diffuser de la connaissance, informer, mettre en réseau, animer le débat public et stimuler la participation citoyenne, conseiller et sensibiliser sur les questions socio-économiques et territoriales.

Par la réalisation et la diffusion de publications, l'organisation et la participation à de nombreux événements (séminaires, séances d'informations, tables rondes...), Perspective diffuse ses connaissances au sein de la Région mais aussi au niveau belge, européen et international. Par ailleurs, il fait se rencontrer les acteurs afin de mettre en évidence des enjeux partagés, de définir les objectifs communs et de les accompagner pour atteindre ces objectifs. Enfin, Perspective informe, stimule et organise la participation citoyenne et sensibilise le public sur les grands enjeux de développement de la Région.

Mission 4 :

Concevoir la vision du développement territorial et accompagner sa mise en œuvre à travers des projets urbains.

Sur base des connaissances produites en son sein et par ailleurs et en s'appuyant sur ses réseaux d'acteurs, Perspective définit une vision pour le développement territorial à ses différentes échelles. Il conçoit et réalise le suivi des études et des plans stratégiques de développement ainsi que des plans réglementaires d'affectation du sol.

Cette mission se traduit entre autres par la réalisation d'outils stratégiques et réglementaires de planification pour définir les paramètres urbains du développement du territoire bruxellois et de pôles prioritaires en particulier (programmation, espaces publics et paysages, caractéristiques du bâti, patrimoine, mobilité et stationnement). Elle se traduit également par un accompagnement de la mise en œuvre du PRDD ainsi que par l'accompagnement des communes dans la réalisation de leurs plans locaux.

Mission 5 :
Soutenir et accompagner des projets qui participent au développement de la Région.

Perspective facilite la réalisation de projets améliorant la quantité et la qualité des infrastructures scolaires et coordonne des dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire. Il dynamise la production de logements publics ou de logements privés à finalité sociale.

Perspective veille également à la qualité du bâti et de l'espace public sur le territoire bruxellois. Pour atteindre les objectifs qu'il se fixe, Perspective produit des outils et les met à disposition de ses partenaires.

Mission 6 :
Assurer la représentation et l'intégration de la Région aux niveaux métropolitain, national, européen et international.

Perspective prépare la position bruxelloise dans les matières liées aux thématiques pour lesquelles il est compétent. Il défend cette position auprès des instances où il représente la Région aux niveaux métropolitain, belge, européen et international. Il met à profit sa participation à différents réseaux internationaux pour enrichir l'expertise de la Région, identifier les exemples inspirants à l'étranger, promouvoir les projets exemplaires de la Région au-delà de ses frontières et faciliter le soutien européen à la réalisation de projets bruxellois innovants.

Perspective prend également part à l'organisation des relations avec les deux autres régions belges afin d'intégrer la Région dans l'aire métropolitaine qui l'entoure.

04.

LES VALEURS DE PERSPECTIVE

Les valeurs de Perspective ont été définies lors de la création de l'institution lors d'un processus participatif. Les missions et la vision de Perspective se déploient au travers de valeurs de l'institution. Celles-ci constituent des références qui guident les actions de l'institution et de l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices.

Les valeurs portées par l'institution et qui balisent ses actions sont les suivantes :

Figure 4 : Valeurs de Perspective



OUVERTURE D'ESPRIT

Être ouvert aux opinions contradictoires, curieux des idées nouvelles et prêt à se remettre en question.



RESPECT

Respecter tous les interlocuteurs – collègues, partenaires et usagers – et prendre en considération les aspirations et opinions qu'ils expriment.



SERVICE À LA COLLECTIVITÉ

Travailler en cherchant à rencontrer les besoins des usagers et des partenaires, en privilégiant toujours l'intérêt général.



COOPÉRATION

Associer de manière transparente tous les acteurs concernés à la réflexion et à la construction du projet. Chercher à faire avancer la réflexion en mobilisant l'intelligence collective.



RIGUEUR

Faire preuve d'exactitude, d'honnêteté et d'objectivité dans tous les processus de travail.

05. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

5.1 UN FIL ROUGE : LA TRANSVERSALITÉ

Une institution ne peut réussir seule tout comme, au sein d'une institution, un collaborateur ou une collaboratrice ne peut réussir isolément.

Une logique « pilote / contributeur » est développée en interne pour la réalisation tant des objectifs que des projets, ceci en vue de renforcer cette transversalité et la performance collective.

C'est pourquoi la transversalité qui caractérise Perspective se traduit par les dialogues constants à avoir avec ses partenaires pour se coordonner sur les politiques transversales à défendre et à développer en cohérence. Des conventions de collaboration et une plateforme d'échange seront développées dans le respect des compétences de chacun.

5.2 OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

OS 1	Développer la production d'expertises transversales pour identifier – en continu – les enjeux régionaux
Description / Ambition / Principes Perspective renforce sa fonction de centre d'expertise en se dotant développant une veille territoriale et des compétences pour mieux comprendre les risques ou défis régionaux, identifier les enjeux territoriaux et socio-économiques, en collaboration avec ses partenaires. Il s'agit d'assurer le partage et la circulation des connaissances et des savoir-faire afin d'alimenter en permanence la réflexion sur le devenir de la Région.	
OO 1 : Assurer une veille transversale et permanente pour accompagner de manière objective les changements sociétaux, avertir sur les nouvelles problématiques et définir des enjeux (généraux et territoriaux) visant à nourrir l'action des autorités	
Indicateur clé : Liste évolutive de thèmes couverts	
OO 2 : Formaliser les enjeux pour créer une vision mobilisatrice pour tous les acteurs en ce compris la population bruxelloise	
Indicateur clé : Taux de documents / productions / outils validés qui formalisent les enjeux / recommandations	
OO 3 : Assurer la circulation et la mise en commun des connaissances et favoriser les partages de savoir-faire	
Indicateur clé : Taux de réalisation d'une stratégie de gestion des connaissances	
OO 4 : Animer des réseaux externes dédiés aux thématiques et favoriser les partages de savoir-faire	
Indicateur clé : Nombre de réseaux animés par Perspective	
OO 5 : Développer et disposer d'outils techniques (hard et soft) pour une gestion optimisée des données	
Indicateur clé : Degré de réalisation de la stratégie de données (dont % du personnel devant utiliser SAS formé à SAS)	

OS 2

Renforcer Perspective comme l'acteur de référence de l'évolution territoriale équilibrée, inclusive et durable de la Région

Description / Ambition / Principes

La Région s'inscrit résolument dans une perspective de développement territorial équilibré. Perspective veut contribuer aux conditions de réussite de cet équilibre et favoriser une stratégie régionale partagée du développement territorial. En se basant sur une approche multidisciplinaire, Perspective renforce la gouvernance territoriale pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie développée.

OO 1 : Contribuer à la bonne gouvernance dans l'ensemble des étapes du développement territorial

Indicateur clé : **Disposer et respecter un processus-type de gouvernance territoriale (bilan 1 fois an par ex)**

OO 2 : Traduire les enjeux du développement territorial en priorités, visions, scénarios prospectifs, plans, programmes

Indicateur clé : **Taux d'approbation des projets urbains (PRAS, PAD, CRU, CE) par les autorités compétentes**

OO 3 : Piloter les plans et programmes de manière à ce que leur mise en œuvre puisse être facilitée et concrétisée par tous les acteurs opérationnels pertinents

Indicateur clé : **Taux de mise en œuvre des projets urbains (en distinguant les étapes pilotées par Perspective)**

OO 4 : Suivre, évaluer et émettre des recommandations pour adapter les stratégies, plans et programmes de développement territorial pilotés par Perspective

Indicateur clé : **Nombre de plans et programmes suivis**

OS 3

S'inscrire systématiquement dans une approche partenariale qui articule les missions de Perspective à celles des partenaires

Description / Ambition / Principes

Perspective poursuivra et améliorera la construction de partenariats en les structurant pour renforcer sa capacité d'échanges et mettre en place les synergies nécessaires pour un développement équilibré de la Région.

OO 1 : Profiler Perspective comme un lieu d'échanges formels et informels entre les acteurs de la ville et développer les conditions d'un dialogue ouvert, structuré et authentique

Indicateur clé : **Nombre d'événements et d'échanges organisés par Perspective comme plateforme ou à Perspective**

OO 2 : Avoir des stratégies conjointes avec les partenaires, rechercher des synergies et s'accorder sur une manière de mener à bien les projets et les missions

Indicateur clé : **Analyse de la satisfaction des parties prenantes**

OO 3 : Inscrire Perspective dans des projets et des réseaux du local à l'international et développer des partenariats sur l'échange de bonnes pratiques ou expériences

Indicateur clé : **Nombre de réseaux dans lesquels Perspective est impliqué**

OO 4 : Conserver et promouvoir la reconnaissance de l'IBSA comme autorité statistique officielle auprès de tous ses partenaires

Indicateur clé : **Taux de participation aux réunions organisées dans le cadre de l'interfédéralisation de la Statistique**

OO 5 : Positionner Perspective en tant que facilitateur et ensemblier

Indicateur clé : **Nombre de projets accompagnés (équipements, logement public) via la TFE, référent logement, Service École et Vie Étudiante...**

OS 4	Développer l'excellence opérationnelle de Perspective dans un cadre de travail épanouissant pour les collaborateurs et collaboratrices et leur bien être
Description / Ambition / Principes Les collaboratrices et collaborateurs de Perspective sont sa première ressource. Perspective veut créer les conditions de réussite de ses talents. Pour cela, il souhaite améliorer les processus de support, les clarifier et développer les outils nécessaires à la réalisation des missions de chacun et chacune.	
OO 1 : Développer une organisation agile avec des processus clairs, souples et efficaces incluant des évaluations et des feedbacks	
Indicateur clé : Cartographie des processus et pourcentage de procédures rédigées, utilisées, actualisées et diffusées au sein de Perspective	
OO 2 : Améliorer la gouvernance de Perspective et clarifier les rôles et les responsabilités	
Indicateur clé : Disposer pour chaque service une offre de services proposés, clarifiée et diffusée au sein des services	
OO 3 : Développer la gestion par projet	
Indicateur clé : Taux de projets transversaux qui respectent la méthode mise en place par Perspective	
OO 4 : Optimiser la collaboration entre les services de support et les services opérationnels	
Indicateurs clés : Taux de satisfaction envers les services supports afin d'analyser la relation entre les services opérationnels et les services de supports Taux annuel d'utilisation du budget	
OO 5 : Développer un cadre de travail durable, inclusif, adapté et performant dans le respect du/qui contribue au bien être des collaborateurs et collaboratrices	
Indicateur clé : Résultats de l'enquête bien-être MENSURA	
OS 5	Valoriser et partager l'expertise, les réalisations et productions de Perspective par une communication efficace, innovante et pertinente
Description / Ambition / Principes Perspective veut améliorer la visibilité de ses productions et activités afin de valoriser ses réalisations et renforcer leur impact.	
OO 1 : Renforcer, innover et alimenter en continu une stratégie de communication et de promotion intégrée interne et externe qui favorise la visibilité de Perspective dans le respect des spécificités et obligations de ses départements	
Indicateur clé : Taux de réalisation d'une stratégie de communication	
OO 2 : Poursuivre les actions communes et/ou novatrices avec d'autres partenaires et en développer de nouvelles le cas échéant	
Indicateur clé : Nombre d'actions de communication / conventions de collaboration / partage d'informations innovantes réalisées avec un ou plusieurs partenaires	
OO 3 : Poursuivre le partage d'informations et développer des compétences d'animation et de communication des collaborateurs et collaboratrices	
Indicateur clé : Nombre de personnes formées aux techniques de communication et/ou d'animation	
OO 4 : Veiller à la clarté des mandats de communication et de représentation au nom de Perspective en tenant compte des spécificités et obligations de ses départements	
Indicateur clé : Disposer d'un processus guidant les modes de représentation.	
OO 5 : Assurer le reporting des actions de Perspective	
Indicateur clé : Réalisation et diffusion du rapport annuel	
OO 6 : Renforcer la diffusion et la communication ouverte et accessible des productions de Perspective à l'ensemble des usagers	
Indicateurs clés : Nombre de téléchargements des publications / productions et des consultations des données	

06.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

6.1 GOUVERNANCE COMMUNE

Pour rencontrer pleinement les objectifs stratégiques du présent plan, la gouvernance au sein de Perspective est amenée à évoluer, afin de renforcer l'intégration entre ses départements et en s'appuyant sur une transversalité plus marquée dans l'élaboration des stratégies, plans et programmes. Renforcer la gouvernance de Perspective tout en respectant les missions de chaque direction est une des priorités pour répondre aux enjeux.

La **gouvernance commune** est un ensemble de règles et de pratique communes qui visent à assurer le fonctionnement optimal de l'institution. Elle vise à définir des pratiques harmonisées au sein de l'institution et permet d'identifier comment assurer ensemble la conduite de Perspective. Elle vise à se doter d'une approche managériale cohérente. La gouvernance commune met en œuvre une chaîne de décisions et une répartition des responsabilités claires ainsi qu'une application efficace et standardisée de la stratégie globale et de son pilotage.

6.2 PRINCIPES

La gouvernance commune s'articule sur des principes qui servent de fil conducteur pour guider son action. Ces principes sont définis comme suit :

Principe 1. Assurer le respect des valeurs et la culture de Perspective dans tous les actes ou projets menés

Leviers à mettre en œuvre : veiller à faire vivre les valeurs de Perspective dans ses pratiques et gestion quotidiennes. Les valeurs servent de cadre de référence. Elles guident notamment les évolutions à venir.

Principe 2. Développer, entre les services et départements, des réflexes de transversalité, de solidarité et de mise en communs

Leviers à mettre en œuvre : développer une logique de collaboration entre métiers pour contribuer aux objectifs communs, mieux faire connaître les métiers au sein de Perspective, assurer le partage des savoir-faire.

Principe 3. Avoir une gestion par objectifs en fonction de nos priorités et favoriser la collaboration entre métiers

Leviers à mettre en œuvre : mise en place de POP qui assurent une déclinaison annuelle du plan stratégique, définir les priorités en tenant compte des ressources disponibles, identifier des objectifs partagés entre directions ou métiers, le suivi des objectifs ; la mise en place d'outils et de standards de gestion.

Principe 4. Développer une gestion dynamique de nos ressources et de leur disponibilité pour mieux répondre aux enjeux de la Région

Leviers à mettre en œuvre : développer un plan de gestion des capacités qui tient compte des ressources disponibles, développer un planning partagé des priorités, aligner les priorités entre les différents niveaux de management, veiller au temps nécessaire pour intégrer les processus de changement..

Principe 5. Inscire l'organisation dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue

Leviers à mettre en place : Mettre en place de manière systématique des méthodes d'amélioration continue des processus adoptés. Cette amélioration continue se traduit par un retour d'expérience sur les processus identifiés et leur mise en œuvre ainsi que l'adoption d'actions permettant de les faire évoluer, selon le mode PDCA (Planifier – Mettre en œuvre – Évaluer – Améliorer). La définition de bonnes pratiques est également favorisée.

Principe 6. Consolider et développer l'expertise interne

Leviers à mettre en place : établir un état des lieux des missions ou actions qui sont externalisées et identifier les opportunités d'internationalisation ; développer des formateurs internes pour valoriser les expertises. Il s'agit également de définir une vision des métiers pour donner un cap aux équipes, développer une gestion des talents et des compétences, s'inscrire dans une logique d'amélioration pour apprendre des expériences.

07.

PROJETS TRANSVERSAUX

Perspective souhaite, au travers du plan stratégique, mettre en place des projets transversaux en lien avec des enjeux essentiels pour son développement. Ces projets sont de deux types :

- › Les projets transversaux se concentrant sur les outils dont se dote Perspective pour se développer ;
- › Les projets structurants qui concernent plusieurs cellules, services, directions avec un impact sur l'ensemble de l'institution.

Ces projets sont portés par le Comité de direction dans son ensemble et participent à la création d'une culture commune de travail au sein de l'institution. Ils contribuent à la transversalité de l'institution ainsi qu'à son amélioration continue.

7.1 LES PROJETS LIÉS À LA GOUVERNANCE

7.1.1 La gestion de projets

Dans le cadre du présent plan stratégique, Perspective affirme sa volonté de se doter d'une culture et de pratiques de gestion de projet. La définition des modes de gestion par projet sera menée dans la foulée de la finalisation du présent plan. Il s'agit de développer des compétences transversales et d'animation de projets pour favoriser la transversalité, des outils pour améliorer les échanges entre directions et métiers, favoriser une approche multi métiers. La définition d'une stratégie de gestion de projets est donc... un premier projet qui sera développé sur base du plan stratégique.

7.1.2 Les NWOW

L'évolution du mode de fonctionnement de Perspective vers une plus grande transversalité, la crise sanitaire, l'augmentation du travail à distance, la numérisation sont autant de raisons à l'origine de la réflexion du Comité de direction sur les nouvelles façons de travailler (New ways of working: NWOW). Cette réflexion est liée à la dynamique menée au niveau régional. Afin de poursuivre son évolution, le Comité de direction souhaite une réflexion sur deux axes :

- › L'organisation du travail au sein de l'institution ;
- › Les aménagements nécessaires à l'utilisation la plus rationnelle possible du bâtiment.

En impliquant les équipes, l'ambition est de faire évoluer les pratiques de travail, de renforcer l'épanouissement des collaborateurs et collaboratrices, d'aménager les espaces de travail pour mieux gérer les besoins tant des équipes que de l'institution. Le NWOW vise des adaptations de l'environnement de travail physique, mais également un processus initiateur d'une modification des manières de travailler.

7.1.3 La gestion des connaissances

La gestion des connaissances se définit comme une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres de Perspective – les savoirs créés par lui ou acquis de l'extérieur – en vue d'atteindre un objectif fixé.

L'ambition est de capitaliser, structurer et partager les connaissances, relations ou encore savoir-faire. À titre d'exemple, plusieurs actions sont identifiées :

1. Assurer le partage interne du contenu des formations et des conférences auxquelles participent des membres de Perspective ;
2. Définir un canal de centralisation des supports de communication et favoriser une gestion intégrée de la documentation interne ;
3. Définir un processus de transfert de savoir-faire quand un agent part en retraite ou en cas d'absence prévisible ;
4. Favoriser l'identification de binôme ou de back up en cas de compétence exclusive ;
5. Lors de la prise de fonction d'un nouveau collaborateur ou nouvelle collaboratrice, mettre à disposition un support pour faciliter son démarrage et son intégration.

7.1.4 Gestion des données et de l'information

Perspective, en tant que centre d'expertise, produit et mobilise une grande quantité de données et d'informations. Celles-ci sont issues de nombreuses sources : systèmes de gestion, intranet, Internet, applications métiers, logiciel de facturation, de cartographie, contacts, etc... Les données peuvent aussi provenir directement de sites web, des différentes études-enquêtes réalisées par Perspective dans le cadre des thématiques métiers, etc...

Perspective souhaite optimiser la gestion des données. L'objectif est de renforcer les possibilités d'exploitation des données récoltées afin d'en exploiter les pleins potentiels, en veillant au respect des règles de confidentialités et de protection des données.

La gouvernance des données s'inscrit dans le cadre d'une politique de qualité et de risque plus large.

7.2 LES PROJETS STRUCTURANTS

7.2.1 Analyse des caractéristiques de la population et de ses conséquences territoriales

La population est en constante évolution. La Région a connu durant plus d'une décennie une croissance importante. Cette croissance démographique a créé des tensions sur certaines fonctions essentielles, comme le logement ou les besoins de places scolaires. Si la croissance démographique n'est désormais plus aussi élevée que précédemment, elle continue toutefois de croître, de manière plus modérée.

Par ailleurs, les évolutions de la composition de cette population font évoluer également les besoins. Les modifications de la structure par âge, de composition ou de taille des ménages, ainsi que la localisation de ces populations, ont des impacts sur le territoire et sur les différentes fonctions urbaines.

Enfin, Perspective, grâce à son rôle central et par l'intégration des différentes expertises en son sein, constitue un instrument unique au niveau régional pour analyser et anticiper les conséquences de ces évolutions.

L'objectif est dès lors de développer un cadre d'analyse continu et intégré entre les différentes dimensions pertinentes afin d'accompagner et anticiper les évolutions de ces caractéristiques de la population sur le développement territorial.

7.2.2 La modification du PRAS

La Déclaration de politique générale (DPG) de 2019 prévoit expressément la modification du Plan Régional d'Affectation du Sol (PRAS) pour laquelle Perspective a été mandaté par le Ministre-Président pour entamer la procédure de modification du PRAS.

La modification du PRAS est un chantier important qui s'étendra sur plusieurs années et qui implique les différents départements de l'institution. Il s'agit d'une opportunité pour la Région de répondre à une série d'enjeux identifiés afin de préparer le futur de la Région. Outre l'implication des nombreux acteurs régionaux concernés, ce chantier requiert une implication de l'ensemble des départements de l'institution. Il constitue également une opportunité pour améliorer la qualité des outils : dans le cadre de la veille territoriale, de l'articulation des différents équipements d'intérêt collectifs, du monitoring de l'habitat, du développement de techniques de participation...

Le Comité de direction identifie ce chantier comme un projet transversal prioritaire pour l'institution. La mise en place d'un processus transversal doit traduire le fonctionnement souhaité au sein de l'institution en termes de gestion de projets transversaux. Cette ambition demande la mise en place de nouvelles organisations internes notamment sur les aspects de recherche et d'établissement de positions régionales en matière de planification et d'autres aspects (prospective, stratégie, évaluation). Ces dynamiques devront servir d'exemple et poser les bases pour le développement de projets transversaux dans les prochaines années.

08.

COLLABORATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Perspective est une institution au centre de la gouvernance régionale et urbaine. Les enjeux urbains sont au centre de nombreux débats et enjeux au sein de la société.

Les missions de Perspective s'inscrivent résolument dans une approche partenariale. Perspective ne peut réussir aucune de ses missions seul. Que ce soit par le développement de relations de confiance avec des organismes tiers pour la récolte de données ou pour des analyses et évaluations de politiques publiques, pour le développement d'équipements d'intérêt collectif ou pour la définition de stratégies territoriales, chacune de ces activités nécessite pour Perspective de s'inscrire dans des logiques de collaboration et de partenariats.

Ces collaborations prennent le plus souvent la forme d'une facilitation. Perspective se veut résolument porteur de solutions ou fournisseur d'outils d'aide à la décision pour ses partenaires.

Ces collaborations s'inscrivent pour certaines également dans une logique de régulation. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de veiller aux équilibres des différentes fonctions territoriales.

La nécessité de définir un équilibre adéquat entre ces multiples enjeux rend d'autant plus pertinente l'approche planologique, basée sur des données pertinentes, une expertise fine, mais également la nécessité de développer des méthodes de gouvernance qui permettent d'allier cadre réglementaire et agilité, réponses à court terme et vision de long terme.

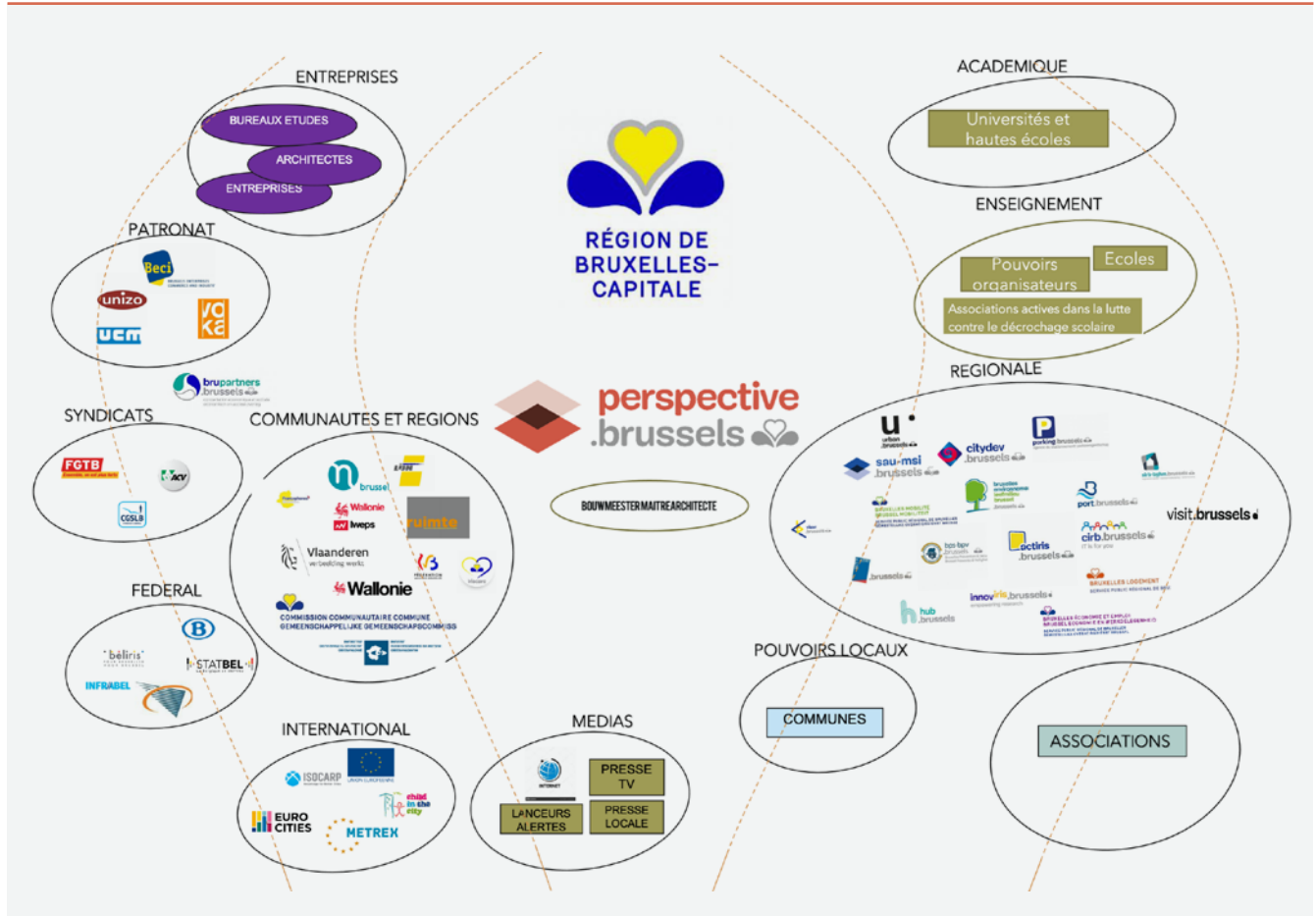
Afin de préparer le présent plan stratégique, des entretiens ont été menés avec un échantillon de partenaires de notre organisation. Ces entretiens ont permis de mieux cerner les attentes vis-à-vis de notre institution.

Afin de développer des relations matures avec l'ensemble de ses partenaires, Perspective souhaite respecter les principes suivants :

- › La logique territoriale est renforcée par la dynamisation de la plateforme territoriale, alimentée par des projets communs et la recherche de convergences en vue d'une approche régionale ;
- › Le principe de subsidiarité est adopté dans les relations avec les partenaires. En particulier, lorsque les relations avec un partenaire peuvent avoir des impacts sur les autres départements de Perspective, la pertinence d'une approche à un niveau plus global est analysée ;
- › Le CRDT est mobilisé afin de favoriser le transfert d'informations et la recherche d'une approche régionale ;
- › La conclusion de conventions avec les partenaires sera recherchée chaque fois que cela est pertinent, afin de veiller à la définition commune d'objectifs, ainsi qu'à la clarté des processus et des responsabilités ;

Les collaborateurs et collaboratrices qui représentent Perspective à l'extérieur le font dans le cadre d'un mandat clair.

Figure 5 : Partenaires de Perspective



Perspective développe différents rôles avec ses partenaires dont les principaux peuvent se décliner de la façon suivante :

- **Rôle d’expertise et mise en réseau :** Perspective clarifie son offre de services. Celle-ci reprend les missions, compétences et services disponibles. Cette offre de service clarifiée vise notamment : le soutien méthodologique au niveau de la récolte et du traitement de données ; le soutien à l’analyse ; l’évaluation des politiques publiques ; la mise à disposition d’observations des différentes fonctions du territoire ; la mise à disposition d’outils et d’expertises sur les implantations scolaires ; le soutien à l’élaboration de plans de développement et d’affectation du sol ; la recherche de foncier ou bâtiments disponibles, le soutien au développement d’équipements.
- **Rôle de synthèse :** Dans le cadre de projets urbains, Perspective a pour vocation de jouer un rôle de synthèse et d’articulation des acteurs.
- **Rôle de régulateur :** Perspective joue également, dans certains cas, un rôle de régulateur. Perspective détermine le cadre du développement urbain au travers de plusieurs outils réglementaires et/ou stratégiques, à portée régionale ou communale

Dans ses relations avec ses partenaires, Perspective développe systématiquement un réflexe de synergies pour favoriser l’adoption d’outils communs lorsque cela est possible et développer des réflexes de collaboration.

Perspective souhaite mettre en place des **processus standardisés** pour l’élaboration des projets urbains. En parallèle de son rôle de plateforme, Perspective formulera des propositions visant à clarifier son rôle et son action dans les différents projets.

L’ambition est de renforcer les collaborations et le partage de compétences entre partenaires pour pouvoir s’appuyer sur les compétences des administrations expertes. Enfin, dans un processus d’amélioration continue, Perspective, en collaboration avec ses partenaires évalue, évalue régulièrement ses actions ou initiatives afin d’en mesurer les impacts.

09. PROMOTION ET RÉFLEXES DE COMMUNICATION

La Politique de communication est une des priorités de ce plan stratégique en vue de mieux faire connaître Perspective comme institution intégrée et son offre de services. La mise en évidence de l'articulation et la cohérence entre les différentes activités de Perspective doit être systématiquement recherchée au travers de ce plan de communication.

L'objectif de la communication externe de Perspective est de :

- › Contribuer au débat public ;
- › Contribuer à ce que les décisions soient basées sur des éléments robustes et fondés ;
- › Faire connaître le rôle de Perspective comme acteur de référence du développement régional et territorial en tant qu'institution intégrée ;
- › Valoriser les réalisations et contributions de Perspective au développement de la Région.

Afin de concourir à ces objectifs, une stratégie de communication est développée, dans le respect des spécificités de certains départements. En particulier, l'IBSA communique de manière indépendante et respecte la stratégie de communication et les processus de travail de Perspective.

Cette stratégie commune a pour objectif de veiller à la cohérence de la communication externe de l'institution ; d'identifier les canaux de communication qui doivent être déployés et à la cohérence de ces canaux.

Chaque fois que cela est pertinent, les éléments de communication veillent à démontrer la cohérence des différentes activités de Perspective entre elles. Les modes de communication veillent à s'intégrer dans des éléments graphiques et d'identité visuels cohérents et qui renforcent la visibilité de l'organisation de manière globale dans le respect des spécificités de certains départements.

La stratégie intégrée de communication permettra notamment de :

- › Veiller à ce que les moments de communication de l'ensemble de l'organisation soient organisés de manière intégrée pour tous ses départements (définition d'une stratégie de communication globale, incluant un calendrier – évolutif – de communication, identification des opportunités de communication en amont, exploitation des opportunités d'expression pour mettre en valeur l'institution de manière globale, en mettant en valeur son expertise intégrée et transversale) ;

- › Assurer la cohérence des contacts avec la presse afin de conforter la crédibilité de l'institution ;
- › Réaliser un cadastre des sites internet liés à l'institution et proposer une rationalisation et une plus grande intégration des outils internet, en cohérence avec la stratégie web régionale ;
- › Développer des outils visuels et attractifs mettant en valeur les projets développés par Perspective.

Cette stratégie de communication externe est également complétée par une stratégie de déploiement de la communication interne. Celle-ci est en effet un outil essentiel pour renforcer la culture d'organisation et développer un sentiment d'appartenance. Le développement de la communication interne est dès lors d'autant plus important que la culture d'organisation doit encore être renforcée afin de contribuer à l'intégration entre les services de l'institution.

La communication interne et l'organisation d'événements internes auront pour objectif en particulier de :

- › Informer l'ensemble du personnel des éléments qui touchent à la vie de l'organisation, des décisions du Comité de direction, des décisions du Gouvernement qui visent l'organisation, des évolutions dans les ressources humaines ;
- › Valoriser les accomplissements des différentes équipes ou collaborateurs et collaboratrices ;
- › Mieux associer le personnel à la vision et aux décisions au sein de l'organisation ;
- › Développer des modes d'apprentissage commun.

Pour rencontrer ces objectifs, le Comité de direction se basera en particulier sur :

- › Des outils de communication directe avec les membres du personnel (assemblées, intranet, newsletter...);
- › Le LAB, comme outil transversal permettant de soutenir la réflexion interne de l'organisation. En particulier, on veillera à ce que les études produites fassent systématiquement l'objet d'une présentation interne.

10.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

Pour réussir la mise en œuvre du plan stratégique, Perspective aura plusieurs enjeux :

- › Décliner le plan stratégique en actions concrètes via les plans opérationnels (POP) ;
- › Affiner et développer un suivi des indicateurs du plan stratégique ;
- › Organiser la gestion des ressources via une priorisation des objectifs ;
- › Mettre en œuvre la gouvernance commune au sein de Perspective ;
- › Communiquer le plan stratégique ;
- › Mettre en place les moyens pour créer les conditions de réussite et l'épanouissement des équipes au sein de Perspective.

Afin d'assurer sa mise en œuvre, le Comité de direction va s'adjoindre les services d'un coordinateur Stratégie – Project Manager Officer (ci-après : le S-PMO). Celui-ci aura pour objectif d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan, développer les outils nécessaires de ce suivi et contribuer à leur mise en place ainsi qu'assurer le suivi des processus de projets transversaux.

Dans de nombreux cas, la mise en œuvre de ce plan stratégique pourra s'appuyer sur des outils et processus déjà en place au sein de Perspective (ex : POP, gestion par objectifs...).

10.1 DÉCLINAISON DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique se décline à travers les plans opérationnels annuels (POP) au niveau de chaque département. Les POP déclineront les objectifs stratégiques du plan en objectifs opérationnels, actions et projets propres à chaque département. Une coordination interne est mise en place afin d'identifier les contributions de chaque département aux objectifs stratégiques et opérationnels.

Chaque direction définit les objectifs qu'elle pilote ou sur lesquels elle apporte une contribution. Les directions pilotent les objectifs stratégiques et opérationnels les concernant plus particulièrement et assurent une coordination continue avec les autres directions sur leurs contributions. Cette démarche permet à chaque direction de développer une vision 360° sur sa contribution à la réussite du plan stratégique.

Pour garder un juste équilibre entre la gestion quotidienne et la réalisation du plan stratégique, le Comité de direction s'assurera d'un juste équilibre entre l'exécution des missions et les ressources disponibles.

Le Comité de direction sera garant de la consolidation des POP mais aussi et surtout de la cohérence des priorités, du respect des missions des directions.

Le S-PMO accompagne l'élaboration et l'intégration des POP pour en assurer la cohérence entre ses objectifs ainsi qu'avec le plan stratégique.

10.2 SUIVI PAR OBJECTIF

En soutien au plan stratégique, le Comité de direction – avec le support du S-PMO – développe une gestion par objectifs et des priorités.

Le Comité de direction assure le suivi du plan stratégique pour favoriser la prise de décision d'une part et d'autre part l'agilité de Perspective.

Un tableau de bord reprend des indicateurs sur base des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels du plan stratégique ainsi que des POP. Ce tableau a pour ambition de ;

1. Constituer un outil d'aide à la décision pour accompagner le Comité de direction ;
2. Disposer d'une vision sur l'ensemble des activités et priorités de Perspective ;

3. Assurer le suivi du plan stratégique et des priorités à définir ;
4. Mettre en place un suivi des indicateurs.
5. Le S-PMO assure la mise à jour du tableau de bord en coordination avec les responsables des départements en ce qui concerne les indicateurs dépendant de leur direction.

Le tableau de bord sera présenté régulièrement au Comité de direction. Au besoin, le Comité de direction adaptera les priorités et les ressources.

Le tableau de bord est également décliné dans chaque département.

10.3 COMMUNICATION

La communication du plan stratégique contribue à la réussite de sa mise en œuvre tant en interne au niveau des collaborateurs et collaboratrices qu'en externe avec nos parties prenantes.

Perspective met en place des réflexes de communication pour développer la lisibilité des actions liées au plan stratégique.

Pour ce faire une **feuille de route** promotion et communication – interne et externe – est mise en place et partagée avec les équipes ;

1. **Avec le Comité de direction** : communication du plan stratégique et ses résultats. Des réflexes de communication et de valorisation des bonnes pratiques sont mis en place par le Comité de direction vers les équipes ;

2. **Avec les managers** : ils sont les relais privilégiés en communication et ambassadeurs de la stratégie envers leurs équipes ;
3. **Avec les collaborateurs et les collaboratrices** : périodiquement (une ou deux fois par année) le bilan de la mise en place du plan stratégique est présenté lors d'assemblées du personnel. Ces sessions permettent de partager les réalisations, les priorités et les prochaines étapes.
4. **Avec nos partenaires** : l'échange d'informations, de bonnes pratiques, des projets communs et une meilleure connaissance réciproque des missions entre les institutions sont des points d'attention constants.

10.4 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Le plan stratégique est avant tout une aventure collective. Sa réussite nécessite **une implication de toutes et tous** dans sa mise en œuvre. Ce plan stratégique permet de faire évoluer et grandir l'institution, mais également de mieux soutenir chacun et chacune dans la réussite de ses missions.

Identifier **les ressources** nécessaires est une priorité du Comité de direction. Cela nécessite de définir clairement **les rôles et responsabilités** pour chaque étape du plan stratégique. Sur cette base, les actions sont définies dans le temps. L'avancement de ces actions et les réalisations sont suivis de manière régulière. Afin de disposer des compétences adéquates, des formations seront dispensées sur base du plan de formation.

La réussite de ce plan passe également par la **priorisation claire des actions** à mettre en place. Tout ne peut pas être mené en même temps : il y a lieu de veiller à une mise en

œuvre progressive. Une feuille de route est développée pour identifier les principales étapes du plan stratégique et ses séquences dans le temps.

Il est également nécessaire de se baser sur une **circulation fluide des informations**. La réussite des projets demande une diffusion des actions qui concourent à leur réussite.

Communiquer avec nos partenaires et établir des relations de confiance avec ceux-ci sont également des éléments essentiels dans la réussite du plan.

C'est ensemble, Comité de direction, managers d'équipes, collaborateurs et collaboratrices, toutes et tous, que nous allons réussir ce plan.

11. ANNEXES

11.1 ORGANIGRAMME

Figure 6 : L'organigramme de Perspective



11.2 PARTENAIRES

CATÉGORIE	ACTEUR
Institutions régionales bruxelloises	Actiris
	Bruxelles Environnement
	Bruxelles International
	Bruxelles Economie et Emploi
	Bruxelles Logement
	Bruxelles Mobilité
	Safe.brussels
	Bruxelles international
	Bruxelles Propreté
	Bruxelles Pouvoir locaux
	Brupartners
	Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique (CBCS)
	Commission Régionale de Développement
	Commission régionale de la Mobilité
	Conseil de l'Environnement
	Conseil bruxellois de la protection de la nature
	Commission Royale des monuments et sites
	Conseil Consultatif du Logement et de la Rénovation Urbaine
	Paradigm.brussels
	Comité GeoBru
	Commissioner.brussels
	citydev.brussels
	finance.brussels
	Fonds bruxellois de Garantie
	Fonds pour le Financement de la Politique de l'Eau
	Fonds du Logement (FdL)
	Conseil scientifique de l'IBSA
	hub.brussels
	Comité Technique Régional de la Statistique (CTRS)
	Institut d'Encouragement de la Recherche Scientifique et de l'Innovation de Bruxelles (IRSIB - Innoviris)
	parking.brussels
	port.brussels
	Représentation permanente bruxelloise auprès de l'Union européenne
	Réseau des attachés économiques de la Région de Bruxelles-Capitale dans le monde
	Bruxelles Synergie
	Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente (SIAMU)
	Société d'Aménagement Urbain (sau.brussels)
	Sociétés Immobilières de Service Public (SISP)
	Société du Logement de la Région bruxelloise (SLRB)
	Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB)
visit.brussels	
urban.brussels	
'''	
Institutions communales	Les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale
	Les communes du Brabant wallon et du Brabant flamand

Institutions fédérales	Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)
	Banque Nationale de Belgique (BNB)
	Beliris
	Bureau fédéral du Plan
	Conseil supérieur de Statistique
	Conseil supérieur des Finances
	Ministère de la Défense
	Office national de sécurité sociale (ONSS)
	SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement
	SPF Economie, PMA, Classe moyenne et Energie
	SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
	SPF Finances
	SPP Intégration sociale, Lutte contre la Pauvreté, Economie sociale et Politique des Grandes Villes
	SPF Intérieur
	SPF Justice
	SPF Mobilité et Transports
	SPP Politique scientifique
	SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
	SPF Sécurité sociale
	SPF Stratégie et Appui
	Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI)
	Infrabel
	Institut des comptes nationaux et ses différents comités
	Institut Interfédéral de Statistiques (IIS)
	Stabel
	Société nationale des chemins de fer belges (SNCB)
	...
Institutions fédérées	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs (AGION)
	Commission communautaire commune (Cocom)
	Commission communautaire française (COCOF)
	Fédération Wallonie-Bruxelles
	Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi (IB EFE)
	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS)
	Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles-Capitale (OSS)
	Omgeving Vlaanderen
	SPW Économie Emploi Recherche DGO 6
	Kind en Gezin
	ONE
	Bruxelles Formation
	Vlaamse Gemeenschap (VG)
	Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)
	Vlaamse Vereniging voor Ruimte en Planning (VRP)
	Vlaamse statistische autoriteit (VSA)
	Commission communautaire commune – Gemeenschappelijke gemeenschapscommissie (COCOM-GGC)
	Pôle Académique de Bruxelles
	...

Institutions européennes et internationales	Benelux
	Commission européenne
	Comité REGI du PE
	Comité économique et social européen (CESE)
	Comité européen des Régions
	Conseil européen
	Eurostat
	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
	Organisation des Nations unies (ONU)
	Secrétariats des programmes européens (ESPON, URBACT, UIA, INTERREG,...)
	Les villes et régions avec lesquelles la Région de Bruxelles-Capitale et Perspective coopèrent
	Atelier de Recherche et d'action Urbaines (ARAU)
	Architectes
Associations de locataires + COCOLO	
BRAL	
Centre de recherche	
Comités de quartier	
Chambre de Commerce et l'Union des Entreprises de Bruxelles (BECI)	
Community Land Trust Brussels (CLTB)	
Bureaux d'études	
Experts, consultants, etc.	
For urban Passion (CUB-FUB)	
Inter-Environnement Bruxelles (IEB)	
Organisations interprofessionnelles	
Secteur immobilier	
Société démographique francophone de Belgique (SDFB)	
Universités et hautes écoles	
Brik	
Plateforme Logement Étudiant (PLE)	
...	
Acteurs non-institutionnels	Culture
	Enseignement
	Formation, emploi et réinsertion socioprofessionnelle
	Petite enfance
	Logement
	Sport
	Santé
	Vie étudiante
	...
Acteurs liés aux couples thématiques	European Urban Knowledge Network (EUKN)
	ECTP
	Metrex
	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU)
	Agences (ex: JRC)
	EUROCITIES
	ISOCARP - International Society of City and Regional Planners
	International Architecture Biennale Rotterdam (IABR)
	Plateforme des agglomérations francophones
	METROPOLIS
	...
Associations européennes et internationales	European Urban Knowledge Network (EUKN)
	ECTP
	Metrex
	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU)
	Agences (ex: JRC)
	EUROCITIES
	ISOCARP - International Society of City and Regional Planners
	International Architecture Biennale Rotterdam (IABR)
	Plateforme des agglomérations francophones
	METROPOLIS
	...

Acteurs de l'enseignement	Universités et hautes écoles
	Associations actives dans la lutte contre le décrochage scolaire
	Associations actives dans les STEM
	Associations de parents
	Circuit associatif
	Directions d'école
	Équipes pédagogiques
	Fédérations de pouvoirs organisateurs
	Pouvoirs organisateurs
	Acteurs de la formation professionnelle (EFP-SFPME, etc.)
	Acteurs de l'aide à la jeunesse lorsqu'ils sont en lien avec la lutte contre le décrochage scolaire
...	
Représentants politiques de la Belgique	Les ministres Les parlementaires
Représentants politiques de la Région de Bruxelles-Capitale	Le Gouvernement Les ministres Les élus régionaux Les conseillers des cabinets
Représentants politiques de la Région wallonne	Le Gouvernement Les ministres Les élus régionaux Les conseillers des cabinets
Représentants politiques de la Vlaamse Gemeenschap	Le Gouvernement Les ministres Les élus régionaux Les conseillers des cabinets
Représentants politiques locaux (RBC et périphérie)	Les Bourgmestres Les Échevins
Représentants politiques européens et internationaux	Parlement européen Les États membres de l'Union européenne

