



« Dès mon plus jeune âge, j'ai appris à atteindre les objectifs de manière créative »

Hafsa El-Bazioui – Echevine du Personnel, de la Jeunesse, du Facility Management et de la Solidarité internationale à la Ville de Gand

Le parcours de Hafsa El-Bazioui (35) est remarquable. Après la naissance de ses deux enfants, elle est retournée étudier et a obtenu, en tant qu'étudiante au travail, le diplôme d'assistante sociale. Lorsqu'elle fut responsable du personnel dans l'enseignement, elle a perçu toute l'importance du FM dans la pratique. Une expérience qui vient à point dans sa fonction actuelle d'échevine du Personnel, de la Jeunesse, du Facility Management et de la Solidarité internationale à la Ville de Gand. Notre entretien porte sur son entrée en politique, les compétences qui lui tiennent à cœur et les priorités de la note de politique du FM.

Connectée au monde entier

Hafsa El-Bazioui est membre de Groen depuis 2017. En 2018, elle figurait pour la première fois sur la liste électorale lors des élections locales et était membre du conseil communal de Gand depuis trois ans. Depuis janvier 2022, elle est échevine du Personnel, de la Jeunesse, du FM et de la Solidarité internationale. Un grand pas en avant pour quelqu'un qui découvre la politique. Hafsa El-Bazioui: « J'ai toujours été intéressée par la politique. Des amis m'en parlaient aussi. J'étais indignée par beaucoup de choses. Je pense aux personnes qui ne savent pas ce que la ville peut représenter pour elles et à ce qu'elles ont droit. Cela me touche. La politique est un moyen de changer les choses. J'ai décidé de franchir le pas et je ne le regrette pas une seule seconde. Cet engagement me connecte au monde entier. Il faut gérer des bâtiments, des matériaux, des achats, etc. Cela a un impact majeur sur la ville et les habitants. Je vois les P se regrouper. Selon ma vision et celle de mon parti, le P de Profit devient Prospérité. La prospérité et le bien-être sont l'objectif. Créer de la prospérité et garantir du bien-être, c'est plus que faire du profit. Si les entreprises se consacrent aveuglément au profit, elles ne créent pas de prospérité. C'est ce que nous essayons aussi d'apporter au département. Il faut prendre nos responsabilités et cela va au-delà d'achats

« Faut-il attendre que le marché se développe complètement ou le défier en tant qu'acheteur pour inclure plus de critères de durabilité ? »

moins chers. Pour moi, la politique touche à la vie des gens et au respect de notre planète. J'ai cette attitude dans la vie et à la maison communale. »

Importance du FM

Hafsa El-Bazioui a négocié les compétences qui lui tiennent à cœur : « Lorsque j'étais responsable du personnel dans une école, je devais gérer 150 collaborateurs. Une équipe diversifiée d'enseignants, d'employés de direction, d'équipes de maintenance, etc. Cela m'a poussé à déployer ma vision à une plus grande échelle. L'équité est centrale, au sein de l'organisation et dans la société en général. Bien souvent, les offres d'emploi n'atteignent pas tout le monde. La diversité et l'inclusion sont logiques pour moi mais pas évidentes dans la pratique. En tant que vaste organisation, nous nous engageons dans cela avec un cadre stratégique

et des actions couplées. Mais la solution doit aussi venir d'autres côtés. Je perçois les mêmes signaux, notamment lors du dernier débat organisé à la haute école Odisee pour les 30 ans de FM (*voir la rubrique young belfa dans ce numéro, ndlr*). Il faut continuer à partager nos expériences pour trouver des solutions ensemble. » Lorsqu'elle était responsable du personnel, Hafsa El-Bazioui était en contact avec de nombreux aspects du FM: « Je pense à l'extension des classes, à l'organisation du nettoyage et autres. Bien que je n'ai pas suivi de formation FM, j'ai vu sur le terrain combien le FM était important. Le FM joue un grand rôle dans de nombreuses crises. Je trouve cela fascinant, d'autant plus que prendre soin des gens, c'est aussi un aspect du FM. »

Département FM

Le département FM compte 645 collaborateurs et est organisé autour de six services : trois services clients (Enseignement, Thématique de Bâtiments et Bien-être) et trois services de support (Achats & Logistique, Immobilier et Soutien stratégique). Dans ce modèle organisationnel, opérationnel depuis janvier 2019, l'accent est mis sur le collègue-client : une focalisation sur une plus grande proximité avec le client et une plus grande satisfaction du client. Les activités concernent la gestion de la flotte, l'immobilier, l'infrastructure des bâtiments et les équipements techniques, l'aménagement des bâtiments et l'organisation du matériel ou de l'outillage. Le FM propose aussi de nombreux services, notamment en matière de mobilité, d'organisation logistique de personnes et de biens, d'achats, d'habillement, d'alimentation, de nettoyage, d'impression et de déchets.

« Est-ce nécessaire ? »

Hafsa El-Bazioui aime sortir des sentiers battus et cela se reflète dans sa politique FM : « Quand j'étais jeune, j'estimais qu'il fallait grandir dans un nid et un environnement où rien n'est évident. J'ai ainsi appris à être créative dans la réalisation des objectifs. Avec d'autres solutions, voire moins, on peut obtenir le même résultat. Au sein de notre service d'achats, par exemple, je me pose toujours la même question 'Est-ce nécessaire, avons-nous vraiment besoin de cela ?' L'achat le plus durable est le non-achat. Peut-on changer de matériau et travailler de manière plus circulaire ? Dommage qu'il faille une crise pour en arriver là. La crise des matières premières nous oblige à réfléchir. L'avenir est au partage et au réemploi. »

Construction circulaire

La construction circulaire est une priorité de la politique du FM. Hafsa El-Bazioui:

01. Hafsa El-Bazioui (échevine du Personnel, de la Jeunesse, du FM et de la Solidarité internationale, Ville de Gand): « Dommage qu'il faille une crise pour prendre conscience de certaines choses. L'avenir est au partage et au réemploi. »



AVANT



APRES



02



« J'aimerais voir plus de résultats dans la construction circulaire. Nous n'y sommes pas encore. Aux Pays-Bas, on est beaucoup plus loin. Au Design Museum Gent, nous réalisons actuellement un travail de pionnier avec des briques circulaires. La question qui se pose est la suivante : faut-il attendre que le marché se développe complètement ou le défier en tant qu'acheteur pour inclure plus de critères de durabilité ? Je crois aux deux options. Nous en avons besoin et l'interaction doit être équilibrée. »

Des vêtements de travail équitables

L'histoire se répète avec le projet des vêtements de travail équitables. Une initiative qui souligne le rôle d'exemple de la Ville de Gand en tant qu'acheteur, reconnue comme innovante en Europe par d'autres pionniers. Hafsa El-Bazioui : « Ce qui est intéressant avec cette meilleure pratique, c'est qu'elle est tangible. Gand a un passé textile et mes parents sont venus ici en tant que travailleurs immigrés. Cela touche les gens. On peut atteindre de nombreuses organisations de la société civile par ce biais. On voit que le nombre d'entrepreneurs voulant faire des affaires de manière durable est en augmentation. S'il faut une manière de sortir davantage le FM du marché de niche, c'en est une. »
(Information supplémentaire : 'Toolbox – Sociaal verantwoorde werkkledij – Een gids voor publieke aankopers, Stad Gent)

Rendre la flotte durable

Un autre objectif important de la note de politique est de rendre la flotte durable. Hafsa El-Bazioui : « Nous avons déjà franchi de nombreuses étapes. Les voitures doivent être conformes aux zones à faibles émissions et il faut réduire la flotte. Les voitures en fin de vie ne seront pas nécessairement remplacées. Nous avons un parc de vélos pour navetteurs pour le trajet domicile-travail et des vélos de service pour par exemple les réunions. Nous rapprochons les collaborateurs, comme le département IT, afin de réduire les déplacements en voiture. Il s'agit d'impliquer les individus dans le concept et je remarque qu'il y a de l'intérêt. En ce qui concerne

02. Le projet de Felix à Gentbrugge (ancien centre de services) fait l'objet d'une rénovation complète avec un mix d'installations.

03. Hangar à la Sint-Salvatorstraat avec les ateliers, le magasin et le local à vélos pour le personnel © Stad Gent

04. La menuiserie à la Sint-Salvatorstraat, un des ateliers du département FM © Stad Gent

05. Atelier à la Sint-Salvatorstraat © Stad Gent

l'électrification de la flotte, je ne crois pas à une électrification complète mais à une combinaison entre le verdissement et la réduction. Pour les voitures particulières, c'est le 100% électrique. Pour les camions, ce n'est pas encore possible mais nous en avons besoin, avec la bonne capacité de charge et la grue adéquate. Nous choisissons alors les moteurs Diesel IV les plus avancés.»

600 bâtiments

Le département FM est responsable d'environ 600 bâtiments, dont certains ont plus de cent ans. Comment concilier cela avec les objectifs de durabilité ? Hafsa El-Bazioui: « Mon constat après quatre mois d'échevinat est qu'on ne peut pas combiner cela. Viser une société climatiquement neutre avec un patrimoine de 600 bâtiments dont certains sont en moins bon état est très difficile. Les supprimer massivement n'est pas la solution. Nous avons besoin de nos bâtiments pour réaliser nos objectifs, mais il ne faut pas automatiquement chacun des 600 bâtiments. Si on regarde comment l'espace est utilisé, on remarque que certains bâtiments ne sont utilisés que par un utilisateur ou sont souvent (partiellement) vides en attente d'une rénovation. Nous voulons utiliser nos bâtiments de manière plus efficace sans compromettre les fonctions sociales. C'est un standard dans

nos concepts de nouvelle construction. Je pense par exemple au projet Felix à Gentbrugge : l'ancien centre de services fait l'objet d'une rénovation complète avec un mix d'installations. »

Pourquoi ne pas avoir plutôt opté pour du mieux et du plus léger ? Hafsa El-Bazioui: « La réponse réside dans l'historique des économies. Quand, dans le passé, le budget n'était pas équilibré, on se tournait souvent vers le FM et la maintenance des bâtiments. Cela a heureusement changé. Même les politiciens qui ne sont pas responsables des bâtiments sont plus conscients de ce que nous économisons aujourd'hui sur la maintenance générera des coûts multiples dans quelques années. »

Impact de la crise

Hafsa El-Bazioui perçoit des opportunités dans les crises actuelles et notamment la crise énergétique. « Nous sommes toujours en discussion sur le plan politique. Je ne peux pas en dire plus pour le moment mais je vois des opportunités pour accélérer le changement de comportement, concernant par exemple l'indépendance énergétique et l'évolution vers une propre production d'énergie. »

La pandémie a clairement montré que l'équilibre entre l'externalisation et le FM en gestion propre est correct à la Ville de Gand. Hafsa El-Bazioui: « Cela nous permet de réagir plus sagement, certaine-

ment lors de crises. Nous voyons un gain dans une alliance saine des deux concepts. Nous travaillons sur un plan stratégique de ventilation dans nos écoles. Le service va se charger de l'analyse et de la planification. Cela demande du temps pour bien connaître les écoles et ce serait dommage d'externaliser cette expertise au bout d'un certain temps. »

Dans quelle mesure la pandémie a-t-elle apporté des changements durables par rapport au poste de travail ? Hafsa El-Bazioui: « Il y a six ans, la Ville de Gand a lancé en tant que pionnier le premier bâtiment sans bureaux fixes. La pandémie a accéléré cela, tout comme le télétravail. Je suis étonnée de notre capacité d'adaptation. Nos collaborateurs peuvent télétravailler deux jours fixes par semaine. Notre ratio de flexibilité est de 0,6. Nous n'y sommes pas encore mais nous voulons que cela devienne la norme pour tous les collaborateurs de la ville. La variété est la manière idéale de remplir sa journée de travail. L'aspect social est important. Nous ne sommes pas faits pour rester dans notre kot. Nous préparons nos équipes suivant la politique de personnel. Bien entendu, toujours selon la fonction du collaborateur et dans un souci de bien-être. »

Par Tilly Baekelandt

En savoir davantage sur la note de politique du FM via [Beleidsnota Facility Management 2020-2025.pdf \(stad.gent\)](#)



03



04



05