

Rapport d'activités

**2014**



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES





Rapport d'activités

2014



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> Un service public plus proche et plus efficace pour la Région bruxelloise .....	4
<b>1. LE SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES</b> .....	6
<b>2. BRUXELLES COORDINATION RÉGIONALE</b> Moteur et pilote du Service public régional de Bruxelles .....	10
<b>3. BRUXELLES DÉVELOPPEMENT URBAIN</b> Développement territorial et habitat durable .....	18
<b>4. BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI</b> Cap sur le développement économique durable et l'emploi .....	28
<b>5. BRUXELLES FISCALITÉ</b> Perçoit et gère les impôts .....	34
<b>6. BRUXELLES FINANCES ET BUDGET</b> Garant des finances régionales .....	40
<b>7. BRUXELLES MOBILITÉ</b> Au service de la mobilité urbaine .....	48
<b>8. BRUXELLES POUVOIRS LOCAUX</b> Soutenir, conseiller, financer et contrôler les pouvoirs locaux .....	58
<b>9. CONCLUSION</b> .....	65

## AVANT-PROPOS

### Un service public plus proche et plus efficace pour la Région bruxelloise

En 2014, le Service public régional de Bruxelles (SPRB) a poursuivi sa transformation en profondeur!

À l'aide d'une organisation solide, structurée en six administrations et une coordination régionale, nous avons tout mis en œuvre, au service de notre Gouvernement, pour faire de notre Région un lieu de vie et de développement économique durable pour l'ensemble des acteurs qui participent à la vie en société: citoyens, travailleurs, entreprises, associations, organismes régionaux...

Nous avons choisi d'articuler cette transformation autour des cinq valeurs qui nous représentent le mieux: le respect, l'orientation client, l'excellence, l'intégrité et la solidarité.

Pour joindre le geste à la parole, nous avons ainsi perfectionné notre fonctionnement interne, proposé un catalogue regroupant nos premiers contrats de services avec des objectifs en termes de qualité et de délai.

Pour répondre aux attentes du public, nos services ont également privilégié la création de « guichets uniques » plus fonctionnels pour les informations et les demandes, avec une garantie de suivi et de mesure de la satisfaction. Ce sont ainsi plus de 1 800 collaborateurs, des hommes et des

femmes avec des expériences diverses et complémentaires, qui se sont investis pour satisfaire les besoins de nos clients et partenaires.

Par ailleurs, suite à l'accord sur la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, intervenu le 11 octobre 2011, notre Région s'est vue confier de nouvelles compétences, principalement en matière d'emploi, de mobilité, d'économie, d'environnement et d'énergie. Le SPRB a activement participé à la mise en œuvre de cette Réforme en jouant le rôle de coordinateur pour l'ensemble de la Région.

En 2014, le transfert de toutes ces compétences vers notre Région s'est concrétisé par l'intégration de nouvelles expertises et le renforcement de nos équipes. De nouveaux collaborateurs ont ainsi rejoint ou sont en passe de rejoindre nos services. Dans le même temps, nous avons poursuivi notre projet de déménagement visant à rassembler tous nos services dans un bâtiment moderne, identifiable et exemplaire d'ici 2019. La réduction de notre empreinte écologique est aussi primordiale.

Nous développons également des synergies et partenariats avec d'autres services publics, notamment régionaux, et assumons nos responsabilités quant à la mise en œuvre du nouvel accord du Gouvernement.



Les membres du Conseil de direction sont (de gauche à droite) : Dirk De Smedt, Directeur général de Bruxelles Fiscalité – Arlette Verkruyssen, Directeur général de Bruxelles Développement urbain – Norbert De Cooman, Secrétaire général adjoint – Christian Lamouline, Secrétaire général – Peter Michiels, Directeur général de Bruxelles Économie et Emploi – Julie Fiszman, Directeur général de Bruxelles Finances et Budget – Michel Van Der Stichele, Directeur général de Bruxelles Pouvoirs locaux – Jean-Paul Gailly, Directeur général de Bruxelles Mobilité.

Dans ce rapport, vous découvrirez une série de faits marquants qui sont autant de facettes de notre travail et le reflet de notre ouverture au monde: la coordination régionale et les services de support, la promotion du développement économique et la création d'emplois, une politique active en mobilité, des aides aux communes et autres pouvoirs locaux, une bonne gestion des finances régionales, une collecte intelligente des impôts prélevés, la rénovation et la préservation du patrimoine, le développement

territorial et l'habitat et bien d'autres choses encore!

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Norbert De Cooman  
Secrétaire général adjoint

Christian Lamouline  
Secrétaire général

# 1. LE SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

## Enjeux

La Région de Bruxelles-Capitale et son service public vivent une période charnière de leur histoire. Ils sont aujourd'hui, plus que jamais, confrontés à des défis majeurs en matière de :

- Renforcement de la cohésion sociale ;
- Décloisonnement des compétences régionales ;
- Essor démographique ;
- Développement du territoire et de la cohésion sociale ;
- Politique du logement ;
- Gestion durable de l'environnement ;
- Développement économique et du triptyque enseignement – formation – emploi ;
- Mobilité axée sur les transports publics et les modes actifs ;
- Fiscalité ;
- Complémentarité entre les politiques régionales et communales ;
- Image internationale de la Région ;
- Nouvelles compétences acquises dans le cadre de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État ;
- Recrutement de jeunes représentatifs de la diversité de notre Région.

## Missions

Le Service public régional de Bruxelles (SPRB) est le principal outil du Gouvernement bruxellois dans la mise en œuvre de sa politique. Il prépare et exécute de manière cohérente, efficiente et transparente la politique régionale, afin de garantir aux citoyens et aux entreprises bruxelloises un service de qualité dans un contexte de développement durable et dans le respect des valeurs du service public.

Les missions générales du Service public régional de Bruxelles sont les suivantes :

- Promouvoir le développement économique et la création d'emplois ;
- Aménager l'espace public et gérer les équipements en matière de mobilité et de patrimoine immobilier ;
- Piloter le développement du territoire au moyen de l'urbanisme, du logement de qualité, de la rénovation urbaine et de la protection du patrimoine architectural ;
- Gérer les fonds publics et percevoir les impôts régionaux ;
- Organiser, conseiller, contrôler et financer les pouvoirs locaux ;
- Assurer une représentation efficace du SPRB dans les instances nationales, européennes et internationales et intégrer le rôle de Bruxelles en tant que capitale de l'Europe ;



- Coordonner les actions des administrations et les assister moyennant une politique de ressources humaines adéquate dans une infrastructure de qualité.

## Structure

Le Service public régional de Bruxelles est structuré en sept administrations :

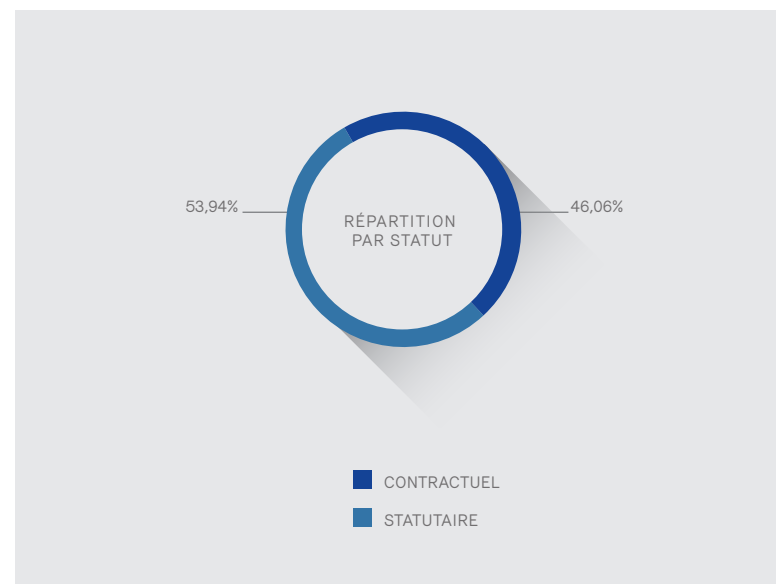
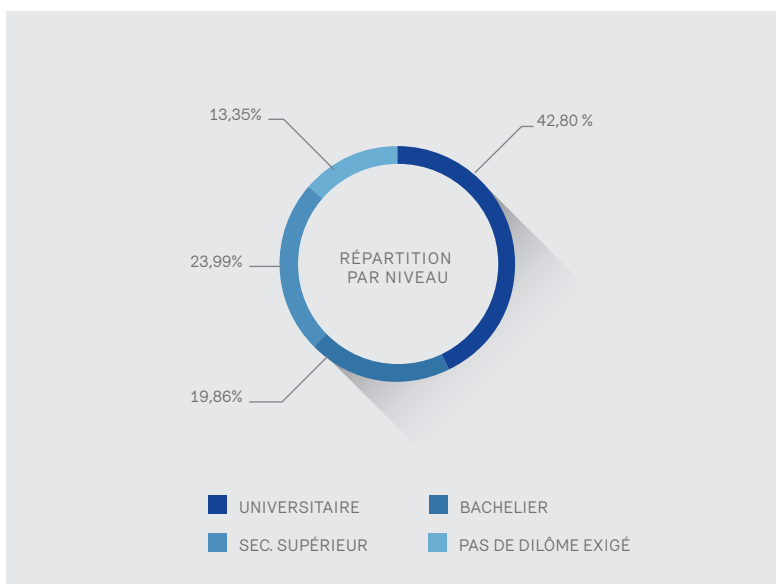
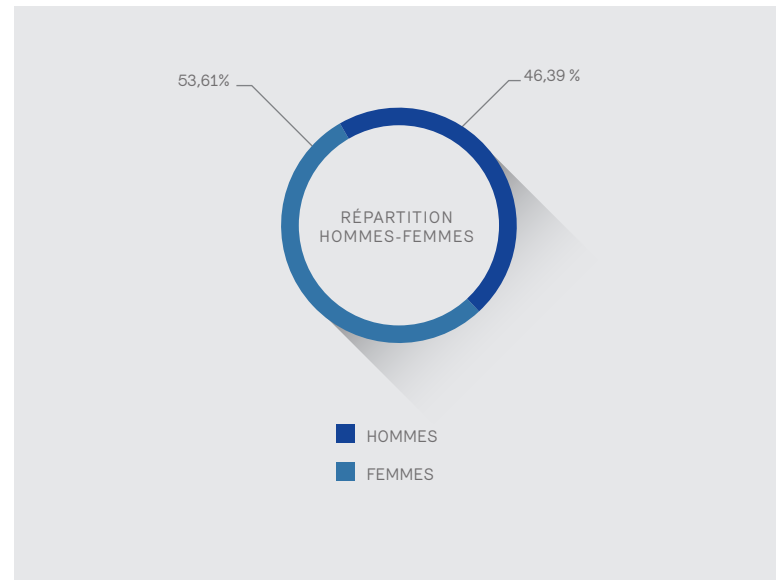
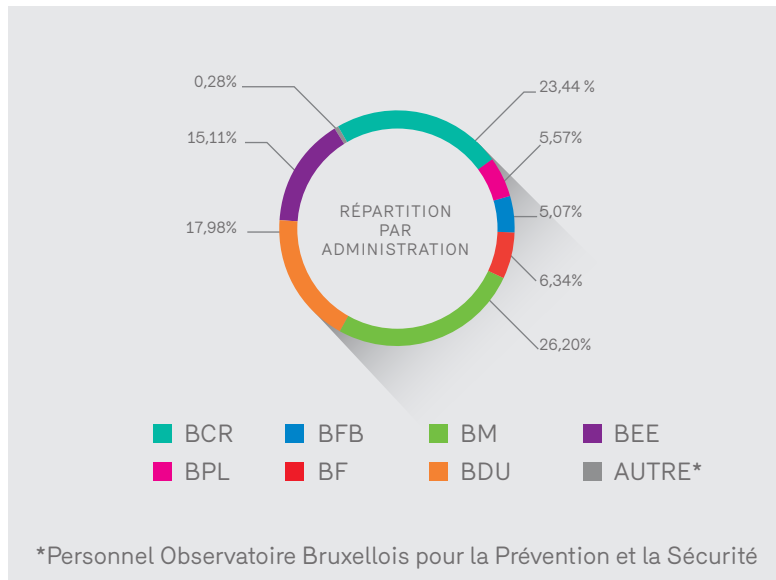
1. Bruxelles Coordination régionale (BCR)
2. Bruxelles Développement urbain (BDU)
3. Bruxelles Économie et Emploi (BEE)
4. Bruxelles Fiscalité (BF)
5. Bruxelles Finances et Budget (BFB)
6. Bruxelles Mobilité (BM)
7. Bruxelles Pouvoirs locaux (BPL)



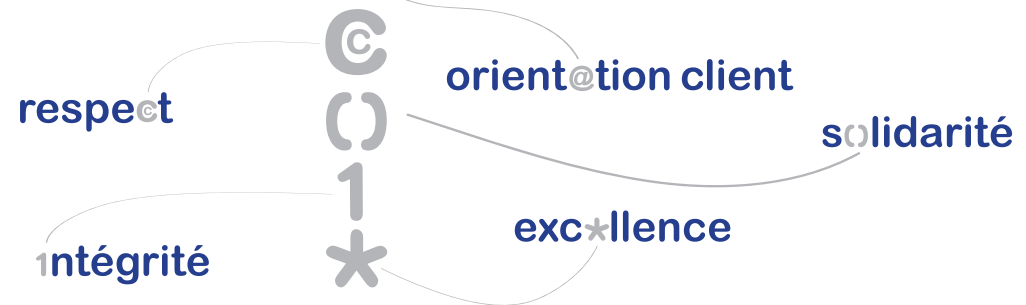
EFFECTIF EN 2014  
**1813**  
 AGENTS

ÂGE MOYEN  
 DES AGENTS EN 2014  
**43,7** ANS

POURCENTAGE  
 D'AGENTS FORMÉS  
**73,14**



# nos v@leurs



## Personnel et localisation

En 2014, l'effectif global du Service public régional de Bruxelles était de 1.813 collaborateurs, dont une majorité d'agents statutaires (53,94 %). 20 % de nos agents sont d'origine étrangère. Le personnel est principalement localisé dans les bâtiments du City Center, situés le long du boulevard du Jardin Botanique et ceux du Centre de Communications Nord (CCN), situés Gare du Nord. Le télétravail concerne 20,7 % de nos agents.

## 5 nouvelles valeurs pour inspirer le quotidien

S'il est bien un sujet qui s'invite régulièrement au débat lorsque l'on parle de la culture d'une administration, c'est celui des valeurs. Construire ce socle de valeurs est une question d'harmonie entre ce que l'administration déclare (sa communication) et ce qu'elle fait (son comportement et celui de ses collaborateurs au quotidien). Les valeurs constituent ainsi une sorte de code génétique qui se révèle déterminant.

En 2014, le SPRB a initié une nouvelle charte de cinq valeurs afin d'insuffler un esprit basé sur la solidarité, l'excellence, l'orientation client, le respect et l'intégrité au sein de l'administration. Cette charte remplace un code éthique datant de 2005 jugé trop dense (11 valeurs).

### Un travail participatif

Lancé par le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint et les membres du Conseil de direction, l'élaboration du projet mené conjointement par la direction des Ressources humaines, la direction Qualité et la direction de la Communication s'est appuyée sur un ambitieux travail participatif: composition d'un panel de 120 agents, animation de dix groupes

afin de dégager des valeurs fondamentales, consultation des instances syndicales et validation des cinq valeurs clés à savoir:

1. **Le respect:** considération et ouverture à l'autre, aux différences, à la diversité et à son environnement;
2. **L'orientation client:** prise en compte des besoins et attentes des bénéficiaires des services à prester (collaborateurs du SPRB, citoyens, entreprises, associations, gouvernement, personnes passant par Bruxelles ou y travaillant) afin de les satisfaire;
3. **L'excellence:** se dépasser, chercher à toujours faire mieux, améliorer en continu les pratiques de travail et la qualité des services;
4. **L'intégrité:** garantir le respect des lois et des règles, la loyauté à l'égard de l'autorité, la neutralité et l'honnêteté;
5. **La solidarité:** favoriser la collaboration en vue d'atteindre les objectifs communs, encourager la complémentarité, faire preuve de partage et d'entraide.

La nouvelle charte définit brièvement les cinq valeurs et liste ensuite, pour chacune d'entre elles, les exemples de comportement au niveau de l'organisation, des managers et de l'ensemble des collaborateurs.

## 2. BRUXELLES COORDINATION RÉGIONALE

### Moteur et pilote du Service public régional de Bruxelles

Bruxelles Coordination régionale (BCR) réunit l'ensemble des services d'intérêt général du Service public régional de Bruxelles. BCR est la garante de la maîtrise et de la cohérence générale du fonctionnement et des actions du SPRB. Elle veille ainsi à :

- Assurer et coordonner la préparation et l'exécution de la politique pour l'ensemble du Service public;
- Gérer les ressources humaines;
- Assister le management dans la gestion du Service public et recourir à l'audit interne;
- Assurer la communication interne et externe. Gérer l'information pour garantir son accès à l'ensemble de ses publics et partenaires;
- Assurer le soutien logistique et la coordination informatique du service public;
- Consolider, harmoniser et systématiser la démarche qualité;
- Doter la Région de statistiques et d'instruments d'analyse, les exploiter et les diffuser;
- Développer des relations externes pour garantir une représentation de la Région dans les instances interrégionales, fédérales, européennes et internationales;
- Assurer le secrétariat de la Concertation sociale au sein du SPRB (COCOBA) et celui du Comité de négociation syndicale (Secteur XV) sous la présidence de la Secrétaire d'État à la Fonction publique;

- Diffuser en interne des documents du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et des décisions du Conseil de direction;
- Coordonner les projets de réponses aux questions parlementaires préparés par les services de Bruxelles Coordination régionale.

#### Principales réalisations 2014

MIEUX FONCTIONNER POUR MIEUX VOUS SERVIR

##### Réorganisation de BCR: au service du « client » !

Bruxelles Coordination régionale a connu une profonde restructuration marquée par une série de réorganisations (nouvel organigramme) qui ont impliqué des fusions de plusieurs unités administratives et la centralisation de certaines fonctions au sein de l'administration. Nécessaires pour davantage d'efficacité et d'efficience, ces changements poursuivent un objectif unique: offrir à l'ensemble des administrations une expertise et un service professionnel de haute qualité.

##### Catalogue de services et guichet unique: des outils pratiques et accessibles

Dans le cadre du projet de réorganisation, la direction Qualité, nouvellement créée, a réalisé et diffusé, fin 2014, un catalogue de services via

l'intranet. Objectif poursuivi : améliorer en interne le niveau des services d'appui et de support destinés à toutes les administrations. Pratique et accessible, ce catalogue digital a pris la forme d'un inventaire des services offerts par BCR aux agents des différentes administrations.

Dans le catalogue se trouvent des engagements précis en matière de délai et de niveau de prestations (type «Service Level Agreement» ou convention de service) ainsi que les coordonnées du «SPOC» (Single Point Of Contact) permettant aux usagers-clients de savoir facilement à qui s'adresser.

## DES INFOS, RÈGLES ET DÉMARCHES SIMPLIFIÉES

### Modernisation de Brujobs

En février 2014, BCR a mis en ligne la nouvelle mouture de Brujobs, son site de recrutement. Développé dans un esprit «orientation client», cet outil propose de nouvelles fonctionnalités comme l'intégration automatique des candidatures et la création de CV standardisés conçus pour faciliter l'analyse de celles-ci. Dans une démarche d'employer branding, le site offre une plus grande visibilité des agents qui travaillent pour le SPRB et diffuse une newsletter reprenant toutes les offres d'emploi.

*«Centraliser toutes les demandes de traduction et externaliser auprès d'un partenaire celles que nous ne pouvons prendre en charge».*

«Pour moi, l'excellence consiste à améliorer en permanence nos pratiques de travail et la qualité de nos services. En 2014, nous avons ainsi professionnalisé les procédures de traduction en regroupant tous les traducteurs au sein d'un même service. Cette nouvelle organisation nous permet de centraliser toutes les demandes de traduction et d'externaliser auprès d'un partenaire celles que nous ne pouvons prendre en charge. Nos clients internes (les administrations) sont ainsi libérés de toutes les contraintes administratives qu'entraîne la recherche d'un bureau de traduction externe. Ils nous transmettent leurs textes et leurs délais, et nous nous chargeons du reste. Pour formaliser ce changement, nous avons intégré un SLA (Service Level Agreement) sur l'intranet du SPRB. Ce document définit les services que nous offrons (traduction et révision des textes), nos nouvelles procédures de travail et les attentes que nous avons vis-à-vis de nos clients internes».

*Ewein, 37ans*

*Coordinateur de la cellule Traduction de Bruxelles Coordination régionale*



En un an, le nombre de connexions a augmenté de 24% et leur durée moyenne de 50%. Dans ce même esprit, la proportion de visiteurs qui ont consulté Brujobs plusieurs fois est passée de 53% à 57% et 1 500 personnes se sont inscrites à la newsletter. À l'avenir, ce site deviendra une coupole régionale qui aura pour but de présenter toutes les offres d'emploi de la fonction publique bruxelloise (STIB, Bruxelles Environnement, Bruxelles-Propreté, etc.).



Les statistiques et l'art: 100% Brussels, mai 2014

#### **Contrôle des mouvements d'armes: Bruxelles s'engage**

En 2013, la Région de Bruxelles-Capitale s'est dotée de sa propre Ordonnance en matière de contrôle des mouvements d'armes. Découlant de la régionalisation de cette matière, ce texte propose désormais un ensemble complet et cohérent de règles destinées à assurer un contrôle efficace du commerce et des autres mouvements d'armes en Région de Bruxelles-Capitale. Compte tenu des incessantes évolutions du contexte international, ce document tient notamment compte de l'équilibre qui prévaut désormais entre les considérations d'ordres économiques et éthiques.

#### **Transfert électronique de données administratives**

À la faveur d'un texte approuvé début 2014 par le Gouvernement, les autorités bruxelloises ont désormais la possibilité d'envoyer et de recevoir des messages électroniques sans que la réglementation en vigueur soit modifiée. Cette initiative plaide en faveur de la simplification administrative et de l'e-gouvernement qui tend à s'imposer en Région de Bruxelles-Capitale.

#### **L'informatique au service de tous**

L'informatique joue avant tout un rôle de support auprès des différentes administrations du SPRB. Elle leur permet en effet, grâce à des applications de qualité, d'améliorer les services prestés pour les citoyens et les entreprises.

Ainsi, en 2014, des étapes importantes ont été franchies vers la numérisation et la simplification de processus administratifs.

La direction IT-coordination se consacre de plus en plus à des applications front office qui permettent aux citoyens et aux entreprises d'introduire des formulaires et dossiers en ligne au SPRB.

En mettant en place des outils facilitant le travail à domicile et pendant les déplacements, l'informatique a également contribué à faire du SPRB un environnement de travail moderne pour ses collaborateurs.

#### **Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse : c'est officiel !**

L'Ordonnance sur la statistique régionale adoptée en 2014 a officialisé l'existence de l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA). En marge de cette reconnaissance officielle, l'IBSA a également bénéficié d'une extension de ses missions, notamment en matière d'évaluation de politiques publiques. La première évaluation présentée au Gouvernement en avril 2014 a porté sur le processus de mise en œuvre des actions transversales du « New Deal », le programme qui vise à assurer la cohérence de la politique de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

#### **Geo.brussels : toutes les données géographiques en un clic**

Lancé en 2014, le géoportail de la Région bruxelloise rassemble, sur un même site, toute l'information géographique officielle de Bruxelles-Capitale. La mise en place de cette nouvelle plateforme s'inscrit dans une volonté de faciliter l'accès, la visualisation, l'interopérabilité et le téléchargement des différentes données disponibles.

Coordonné par l'IBSA, ce projet est le fruit de la collaboration entre de nombreuses institutions bruxelloises.

#### **DE L'EXPERTISE ET UNE OUVERTURE INTERNATIONALE**

##### **100% Brussels : la statistique au service de l'art**

Du 2 au 9 mai 2014 (aux Halles de Schaerbeek), le collectif berlinois Rimini Protokoll a proposé « 100 % Brussels », une forme inédite de théâtre documentaire fondée sur les témoignages d'« experts du quotidien ». Pour l'occasion, cent citoyens qui incarnent la population bruxelloise selon des critères précis, ont été choisis sur base des statistiques fournies par l'IBSA. Benoît Laine, responsable de la cellule « Méthodes et Statistiques » de l'IBSA et habitant de Molenbeek-Saint-Jean, a notamment été désigné pour être le premier à participer à cette performance artistique.

### *Inspire*

Le géoportail de la Région bruxelloise, [www.geo.brussels](http://www.geo.brussels), résulte de la mise en œuvre de la directive européenne INSPIRE (INfrastructure for SPatial InfoRmation in the European community) en Région de Bruxelles-Capitale. Destinée à soutenir les politiques environnementales de la Commission européenne, cette directive s'applique à toutes les données géographiques numériques détenues par le secteur public.



Brussels Days à Pékin

### Brussels Days à Pékin

Les Brussels Days (organisés notamment par Brussels International, VisitBrussels et Bruxelles Invest & Export) sont des journées de promotion de la Région bruxelloise dans les grandes métropoles internationales.

L'Accord de coopération entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Municipalité de Pékin a eu 20 ans en 2014. Pour célébrer cette date-anniversaire, le Ministre-Président a conduit une délégation bruxelloise lors des Brussels Days organisés du 20 au 22 octobre 2014 dans la capitale chinoise. Ces journées, qui ont donné lieu à des échanges économiques, politiques et artistiques au plus haut niveau, ont permis de consolider les liens qui unissent déjà les deux capitales.

## UN AVENIR EN CONSTRUCTION

### Maître architecte (bMa): passage de témoin

En novembre 2009, le Gouvernement bruxellois avait désigné Olivier Bastin comme premier bouwmeester - Maître architecte (bMa) pour un mandat de cinq ans. Sa mission: conseiller les maîtres d'ouvrage afin de garantir la qualité architecturale et paysagère des projets publics régionaux. Avant de passer le flambeau à son successeur Kristiaan Borret, Olivier



Bastin a eu l'occasion de retracer les grandes étapes de son action lors d'une exposition organisée du 12 au 25 septembre 2014, au siège de BNP Paribas Fortis, rue Ravenstein. Organisé avant la démolition du bâtiment, cet événement a aussi permis aux visiteurs d'admirer une dernière fois la célèbre salle des coffres dessinée par Jules Wabbes.

L'exposition «bMa – man of thoughts» s'est appuyée sur une scénographie originale composée d'une série de clichés de la photographe bruxelloise Marie-Françoise Plissart, du témoignage de dix-neuf personnalités qui ont collaboré avec le bMa et son équipe, des objets personnels du bMa regroupés dans un «cabinet de curiosités» et d'un rapport en image de dix-neuf projets clés. L'exposition qui a accueilli près de 3 450 visiteurs s'est prolongée à Bozar du 10 au 30 octobre 2014.

#### FEDER: l'Europe s'investit à Bruxelles

Le 12 mai 2014, la Région de Bruxelles-Capitale a lancé, avec le soutien du Fonds européen de Développement régional (FEDER), un nouvel appel à projets doté d'un budget de 200 millions d'euros. Ce nouveau programme FEDER 2014-2020 s'inscrit dans la Politique de cohésion européenne «Europe 2020» et dans les plans stratégiques régionaux tels que le PRDD, le New Deal, L'Alliance Emploi-Environnement ou le plan régional d'innovation.

#### CHIFFRES CLÉS



6.000

La cellule Traduction a traité plus de 6.000 demandes de traduction en 2014.

140

personnes ont été recrutées en 2014 au SPRB.

un milliard

L'IBSA a géré plus d'un milliard de données pour fournir des statistiques fiables à l'échelle de la Région bruxelloise.



#### Le saviez-vous ?

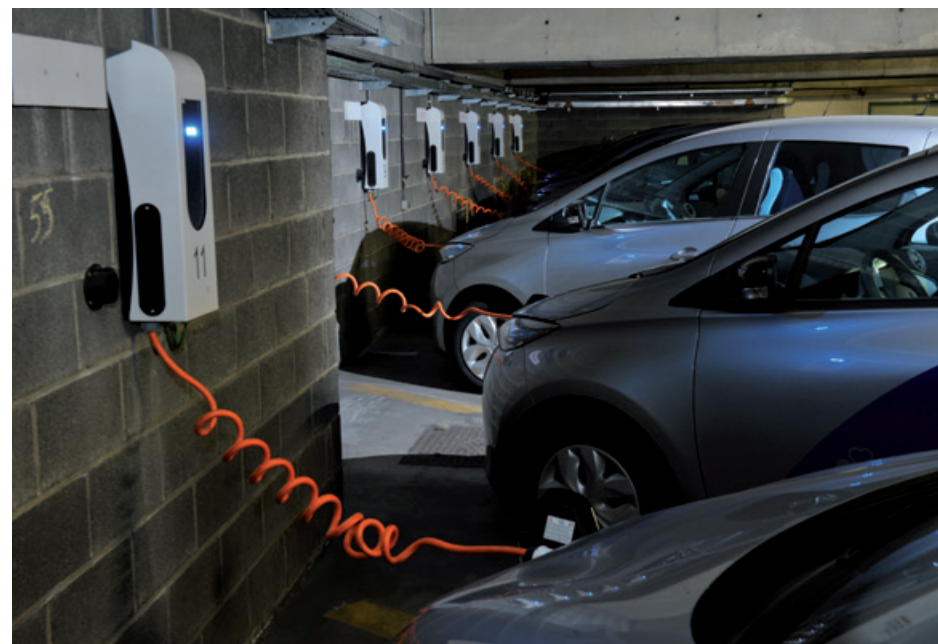
En 2014, deux projets immobiliers emblématiques – les Milieux d'accueil de la petite enfance «Rives Ouest» à Molenbeek-Saint-Jean et l'Espace PME Paepsem à Anderlecht – ont vu le jour grâce au financement de la Région de Bruxelles-Capitale et du FEDER. Implanté dans un quartier faisant déjà l'objet d'un contrat de quartier, le projet «Rives Ouest» concerne deux crèches (francophone et néerlandophone) d'une capacité de 84 places d'accueil. Il permettra de faciliter l'accès des habitants de la Zone d'Intervention Prioritaire (ZIP) à l'emploi ou à la formation. À travers le projet «Espace PME Paepsem» (6.000m<sup>2</sup>), Citydev propose des espaces aux entreprises (PME) en expansion actives afin de les maintenir dans la ZIP.

## Focus

### BCR au cœur de la 6<sup>e</sup> Réforme

Pour assumer au mieux l'intégration des nouvelles compétences dans le cadre de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, BCR a mis en place une cellule « SPOC ». Chargée du suivi et de la mise en œuvre de la 6<sup>e</sup> Réforme, cette cellule assure également le support de la plateforme bruxelloise de concertation qui réunit l'ensemble des hauts fonctionnaires régionaux impactés par cette réforme. À la demande du Ministre-président, le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint ont été mandatés pour représenter les intérêts de la Région lors des Taskforces Interfédérales, plateformes uniques des échanges d'informations entre le fédéral et les entités fédérées.

En collaboration étroite avec les services du SPRB et les organismes administratifs autonomes (OAA), la cellule a réalisé des fiches d'actions par compétences transférées et mis en place des groupes de travail chargés de traiter des thématiques spécifiques. Par exemple, un groupe de travail « personnel » regroupant le SPRB, Actiris et Bruxelles Environnement a été créé afin d'analyser l'aspect juridique et budgétaire du transfert du personnel. Un autre concernant les aspects budgétaires a été initié et piloté par Bruxelles Finances et Budget afin d'assurer un monitoring des flux financiers impactés par la 6<sup>e</sup> Réforme.



### Flotte automobile : plus de 70% de véhicules durables

La nouvelle flotte de véhicules de service reflète les mutations qui se sont opérées en termes de mobilité au sein du SPRB. Les voitures dotées d'un moteur diesel ont été remplacées (exceptés camionnettes et minibus) par 38% de véhicules électriques et 32% d'hybrides. Pour assurer leur approvisionnement, le SPRB dispose de 34 bornes de recharge réparties au Centre et à l'Est de la Région de Bruxelles-Capitale, l'une des plus grandes stations du pays!

Grâce à cet investissement dans des véhicules durables, le SPRB a réduit de 37% sa consommation de carburant et diminué le rejet de CO<sub>2</sub> émis par sa flotte automobile de 36%.

## Perspectives pour 2015

- Lancement par la direction Communication de la campagne de communication externe «+ de Bruxelles pour tous» axée sur les services offerts aux citoyens et aux entreprises.
- Lancement par Brussels International d'un nouvel appel à projets inscrit dans le cadre des accords bilatéraux de coopération au développement de la Région de Bruxelles-Capitale.
- Création d'EasyBrussels, une agence régionale spécifiquement chargée de simplification administrative dans l'ensemble des institutions régionales, pararégionales et locales.
- Participation à la rédaction du Plan stratégique de la Secrétaire d'État à la fonction publique régionale. Ce plan s'articulera autour de 5 thèmes: diversité, simplification administrative, développement du capital humain, qualité et communication.
- Participation de la Région de Bruxelles-Capitale à l'exposition universelle de Milan qui a pour thème: «Nourrir la Planète, Énergie pour la Vie».
- Coordination de l'Open Urban Day, dans le cadre de la 13<sup>e</sup> édition de la Semaine européenne des Régions et des Villes. Ce forum aura pour thème: «Régions et villes d'Europe : Partenaires pour l'investissement et la croissance».
- Rédaction du premier contrat d'administration du SPRB. Ce document est un accord conclu entre le Gouvernement et l'administration. Il pro-

### «Favoriser la multimodalité des déplacements du personnel».

«La gestion, orientée client de notre flotte de véhicules, favorise aujourd'hui la multimodalité des déplacements du personnel. Nous constatons auparavant que certains véhicules de service étaient attribués à des agents qui en avaient la jouissance exclusive. Les collaborateurs nouvellement arrivés ne pouvaient en bénéficier. Aujourd'hui, cette pratique n'a plus cours car nous nous inscrivons dans une logique de pool: nous considérons les agents du SPRB comme autant de clients à qui nous fournissons un service complet. Lorsqu'une demande de véhicule est formulée, nous assurons le service de A à Z. Si la nature de la mission le justifie, n'importe quel agent peut bénéficier ponctuellement d'un véhicule».

*Patricia, 30 ans*

*Gestionnaire de la flotte de véhicules de service, direction Facilités de Bruxelles Coordination régionale*

posera des objectifs transversaux et stratégiques, un plan «ressources humaines» ainsi que des recommandations propres à la réalisation des missions d'un service public.

- Dans le cadre du projet «be moving», d'importants réaménagements d'espaces de travail sont prévus au SPRB afin de rassembler des services et de travailler dans des espaces modernes, agréables et propices à la transmission d'informations.
- Lancement de l'Intranet 2.0: afin de développer l'interactivité et la communication au sein du SPRB, un intranet «nouvelle génération» sera développé.



SUR LE WEB:  
<https://brujobs.irisnet.be>

## 3. BRUXELLES DÉVELOPPEMENT URBAIN

### Développement territorial et habitat durable

Bruxelles Développement urbain (BDU) impulse et pilote les politiques publiques en matière de développement territorial et d'habitat sur tout le territoire régional. Centrées sur les besoins sociaux, économiques et environnementaux, ces politiques se déclinent en cinq domaines majeurs :

- **Planification**: conception et suivi des plans stratégiques de développement et des plans réglementaires d'affectation du sol. Mise en œuvre de ces plans et gestion des études et observatoires ;
- **Urbanisme**: suivi des règlements d'urbanisme régionaux et locaux. Gestion des permis d'urbanisme et de lotir, des études et des rapports d'incidences, des infractions urbanistiques et des recours ;
- **Logement**: politique en faveur du droit au logement : primes à la rénovation, aides locatives aux moins nantis, lutte contre les logements inoccupés, contrôle des normes de salubrité, d'équipement et de sécurité ;
- **Rénovation urbaine**: mise en place et gestion d'opérations de développement urbain intégré ;
- **Patrimoine immobilier**: conservation et intégration du patrimoine immobilier dans le cadre de vie contemporain.

#### Principales réalisations 2014

##### DIRECTION GÉNÉRALE

###### Création de deux nouveaux services

En 2014, les services Développement urbain et Développement habitat ont été créés.

###### Plateforme BruGIS: deux fonctionnalités supplémentaires

En 2014, la plateforme BruGIS s'est enrichie d'un panneau de préférences offrant deux nouvelles fonctionnalités à l'utilisateur: le paramétrage et la configuration de l'interface graphique en fonction de ses besoins ainsi que la sauvegarde et la gestion de ses cartes personnalisées.

###### Inspection et Sanctions administratives

Une nouvelle cellule Inspection et Sanctions administratives (ISA) a été créée. Sa mission: gérer la mise en œuvre de la nouvelle Ordonnance réformant le traitement des infractions urbanistiques et patrimoniales.

##### DÉVELOPPEMENT URBAIN

###### PLANIFICATION

###### Consultation publique pour le PPRD

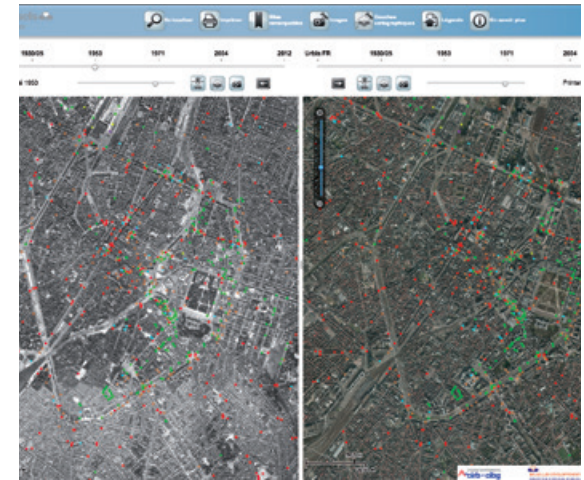
En 2014, le Projet de Plan régional de Développement Durable (PPRD) a fait



## Le saviez-vous ?

### *BruCiel : Bruxelles vue du ciel*

L'application BruCiel permet la visualisation simultanée et comparative de photographies aériennes prises entre le début des années 1930 et 2012. Une sélection complémentaire de quelque 2.000 photos anciennes, parlantes en termes urbanistiques, a été ainsi effectuée et géolocalisée en 2014. Les photos aériennes anciennes proviennent de différents relevés, afin d'obtenir pour chaque époque une image de l'agglomération bruxelloise la plus complète possible. Des couches cartographiques thématiques (économie, mobilité, patrimoine) se superposent aux photos, facilitant la lecture d'une évolution complexe.



[www.bruciel.brussels](http://www.bruciel.brussels)

l'objet d'une consultation publique en ligne. Cette consultation a permis de recueillir 45 avis qui représentent 2.500 remarques émanant des autorités et organismes publics régionaux, pararégionaux et communaux.

### Reconversion des Prisons de Saint-Gilles et Forest

Clôturée en juin 2014, l'étude sur la reconversion des Prisons de Saint-Gilles et Forest propose une réaffectation du site pour en faire un véritable quartier urbain, tout en conservant des bâtiments qui font l'objet d'extensions et de transformations. Ce site présente un potentiel de développement important permettant la construction d'environ 1 000 logements, dont une partie de logements publics et l'implantation d'une école.

### Pôle Reyers : deux masterplans lancés

Deux mastersplans concernant le pôle Reyers ont été lancés en 2014 (mastersplans Mediapark et Parkway). Ce projet concerne le développement d'un espace urbain (logements, parc urbain, équipements publics, commerces) et de formation axé sur le secteur des médias.

### PPAS Tour & Taxis : c'est parti !

En 2014, le Plan Particulier d'Affectation du Sol (PPAS) «Tour & Taxis» a affiné les objectifs énoncés dans le schéma directeur : développement mixte (logement, bureau, commerce, activité productive, équipement), aménage-

ment d'un parc multifonctionnel d'ampleur régionale, limitation de la circulation motorisée sur le site et implantation d'une nouvelle ligne de tram pour le desservir.

### Plan Canal

En 2014, le Gouvernement a approuvé les principes de gouvernance du Plan Directeur de la zone du Canal et réuni les groupes de pilotage pour différents sites. Ce plan vise entre autres à répondre au boom démographique (et donc aux besoins corrélatifs de nouveaux logements, écoles, équipements et espaces publics), à identifier les moyens de relancer une dynamique économique génératrice d'emplois pour les Bruxellois et à faire en sorte que le territoire du canal soit un instrument de liaison des quartiers plutôt qu'une frontière.

## CHIFFRES CLÉS



### DÉVELOPPEMENT URBAIN

# 4

observatoires thématiques (bureaux, permis logement, commerce et activités productives) ont été réalisés en 2014.

# 5.217

permis d'urbanisme, dont 17% de permis régionaux et 83% communaux, ainsi que 157 recours ont été traités en 2014.

# 5

études d'incidences et 155 rapports d'incidences des projets sur l'environnement ont été menés en 2014.

# 841

monuments, 127 ensembles architecturaux, 303 sites et 6 sites archéologiques ont été suivis en 2014.

# 164

chantiers de restaurations de bien protégés ont démarré en 2014.

## URBANISME

### Plan école 2

Une nouvelle procédure pour accélérer la délivrance des permis d'urbanisme pour les établissements scolaires est entrée en vigueur en avril 2014. La nouvelle législation a abouti à la délivrance de 74 permis en 2014.

### Demande de permis d'urbanisme

Afin de faciliter les démarches des demandeurs de permis, un nouvel arrêté du Gouvernement relatif à la composition du dossier de demande de permis d'urbanisme est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2014. Son objectif visait une révision profonde de ses modalités dans le cadre de la simplification administrative.

### Implantations commerciales

Dans le cadre de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, les compétences liées à l'autorisation d'implantation commerciale ont été transférées aux régions. Pour les besoins de cette nouvelle disposition, le permis socio-économique a été intégré dans la procédure de demande de permis d'urbanisme régie par le Code bruxellois d'Aménagement du Territoire (CoBAT) à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

## MONUMENTS ET SITES

### L'Histoire en histoire: un livre, une expo...

La direction des Monuments et des Sites (DMS) a présenté le livre

«Bruxelles. L'Histoire en histoire» à la Foire du Livre de Bruxelles en février 2014. Destiné aux enfants à partir de 10 ans, ce livre retrace l'histoire bruxelloise en 44 chapitres captivants, agrémentés de textes courts et d'illustrations pleines d'humour. Réalisé en collaboration avec l'Association pour l'Étude du Bâti, cet ouvrage est publié par la Région de Bruxelles-Capitale (Diffusion Nord-Sud). En septembre, une exposition sur cette thématique s'est tenue aux Halles Saint-Géry.

#### Plan de gestion des Cités-jardins Floréal et Le Logis

Complété d'un volet permettant des améliorations des performances énergétiques du bâti, le plan de gestion des Cités-jardins Floréal et Le Logis à Watermael-Boitsfort est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2014. Destiné à simplifier la gestion de plus de 1.000 logements, ce plan est le premier à être approuvé et mis en œuvre par la DMS.

#### Colloque «Patrimoine et énergie»

Le 11 décembre 2014, la DMS a organisé un colloque «Patrimoine et énergie» à la Bibliothèque Royale. Cette journée d'étude avait pour objectif d'aborder les problématiques de la performance énergétique et du maintien des valeurs patrimoniales du bâti et de l'urbain. Lors de cette journée, BDU a choisi de confronter les points de vue et de valoriser l'échange de savoirs et de pratiques.



La Cité-jardin classée Floréal (rue des Acanthes) à Watermael-Boisfort



*« Améliorer la proximité de l'information pour le citoyen et soutenir nos partenaires ».*

« J'ai toujours cru en la plus-value d'une collaboration entre la Région et ses partenaires locaux. En 2014, j'ai eu l'occasion de gérer avec mes collègues un projet de développement des partenariats locaux auprès des communes et du milieu associatif, dans le domaine du logement. L'objectif était d'améliorer la proximité de l'information pour le citoyen et de soutenir nos partenaires. Nos différentes visites sur le terrain nous ont aidés à comprendre les structures locales, leurs besoins et leurs particularités. La collaboration se poursuit désormais par la tenue de plusieurs séminaires visant à présenter les outils régionaux en matière de logement. Ces présentations ont déjà rassemblé de nombreux acteurs de terrain. Cette collaboration se traduit également par la mise à jour du « portail logement », accessible aux citoyens ainsi qu'à nos partenaires en tant que relais locaux ».

*Sandrine, 41 ans*

*Gestionnaire de projets – direction du Logement de Bruxelles Développement urbain*

## DÉVELOPPEMENT HABITAT

### LOGEMENT

#### Nouvelle « Allocation de logement »

Le 1<sup>er</sup> février 2014, l'« Allocation de logement » a remplacé l'ancienne allocation de déménagement-installation et intervention dans le loyer (ADIL). Constituées d'une allocation de déménagement et d'une allocation de loyer, ces aides financières sont destinées aux locataires à faibles revenus qui déménagent pour différentes raisons (insalubrité, étroitesse ou inadaptation de l'habitat aux personnes à mobilité réduite et aux seniors) et aux personnes sans domicile fixe.

#### Expérience pilote « Allocation loyer »

En 2014, la direction du Logement a lancé une expérience pilote d'« Allocation loyer » pour les ménages inscrits sur les listes d'attente du logement social. Conçue pour couvrir une partie du loyer, cette aide financière est uniquement accessible aux candidats qui répondent à plusieurs conditions préalables et qui ne font pas partie d'un ménage disposant de revenus supérieurs au revenu d'intégration sociale.





CHIFFRES CLÉS

DÉVELOPPEMENT HABITAT

5.302

«allocations loyer» diverses et 1898 primes pour la rénovation de logements et de façades

28

Contrats de Quartier et Contrats de Quartier Durables en cours

300

mises en demeure de réaliser des travaux de mise en conformité au Code du Logement, 203 interdictions de mises en location notifiées et 255 logements remis en conformité après constat d'infraction au Code du Logement.



Crèche de la Dalle de la Querelle - Contrat de Quartier Rouppe – Bruxelles © Georges De Kinder

503

mises en demeure à des propriétaires de logements inoccupés, 178 amendes infligées et 210 logements inoccupés remis sur le marché.

**Habiter au-dessus des commerces**

À l'initiative du Ministre du Logement, un travail d'identification précis a été mené en 2014 dans les noyaux commerciaux bruxellois. Lors de cette enquête, entre 208.000 m<sup>2</sup> et 306.000 m<sup>2</sup> de surfaces récupérables ont été identifiés, soit 3.400 à 5.200 logements à réaffecter.

**Renforcement de la cellule «Logements inoccupés»**

La Cellule «Logements inoccupés» a renforcé ses effectifs et intensifié sa collaboration avec cinq communes supplémentaires. Objectif de la démarche: identifier encore plus de logements suspectés d'inoccupation, constater les infractions et inciter les propriétaires à remettre leur bien sur le marché locatif ou à favoriser son occupation.

**Nouveau Conseil de Coordination du Logement**

En 2014, le Ministre du Logement a instauré un Conseil de Coordination du Logement destiné à coordonner la production de logements publics à caractère social. L'objectif est de mobiliser les terrains disponibles et de susciter les partenariats pour intensifier la production de nouveaux logements.

## RÉNOVATION URBAINE

### Contrats de Quartier Durable : expo et colloque

Le 13 mars 2014, la direction de la Rénovation urbaine a organisé le colloque « (- 20 + 20 ans) Contrats de Quartier Durable » pour dresser le bilan de vingt ans de contrats de quartiers et contrats de Quartiers Durables, avec une prospective pour les vingt ans à venir. Pendant les trois jours qui ont suivi, le cabinet du Ministre bruxellois de l'Environnement, de l'Énergie et de la Rénovation urbaine a proposé une exposition sur le même thème.

### Nouveaux contrats de Quartiers Durables (2014-2018)

Durant l'exercice 2014, la Région de Bruxelles-Capitale s'est engagée dans la 5<sup>e</sup> série de contrats de Quartiers Durables (2014-2018). Ces contrats assureront la rénovation et la revitalisation des quartiers fragilisés suivants :

- « Abbaye » à Forest
- « Petite Senne » à Molenbeek
- « Chasse-Grey » à Etterbeek
- « Jonction » à Bruxelles-Ville

## Politique des Grandes Villes

Suite à la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, la politique des Grandes Villes\* est désormais passée sous la tutelle des régions. Les modalités d'octroi de subventions de fonctionnement et d'investissement pour mener à bien cette politique en 2015 ont été définies. Un nouveau cadre de référence sera proposé en 2016.

\* Soutien d'actions de cohésion sociale dans certaines communes fragilisées.

## Focus

### Contact Center de Bruxelles Développement urbain

Plusieurs unités administratives de BDU avaient souhaité augmenter la qualité de leur information auprès du public et des professionnels par la mise en place d'un Contact Center.

Un groupe de travail, coordonné par la cellule communication, a ainsi été chargé de réaliser le site «développement-urbain.brussels». Celui-ci héberge le Contact Center et établit les liens avec les différents portails thématiques de l'administration.

En ligne depuis mai 2014, le Contact Center est actualisé en permanence par les correspondants communication de chaque unité administrative. Devenu un outil de référence pour toute personne souhaitant entrer en contact avec BDU, il permet de renseigner les visiteurs et les agents du SPRB de manière plus précise et plus rapide. La mise en ligne de ces informations sur internet permet également de réduire le nombre d'appels téléphoniques.

[www.developpement-urbain.brussels/contact-center](http://www.developpement-urbain.brussels/contact-center)

*«Mettre en place un outil à la fois simple et efficace, capable d'orienter ou de renseigner le public dans un langage facilement compréhensible».*



«Devant la complexité des différentes matières que nous avions à traiter, nos procédures d'accueil et de renseignements par téléphone avaient atteint leurs limites. Il nous fallait dès lors mettre en place un outil à la fois simple et efficace, capable d'orienter ou de renseigner le public dans un langage facilement compréhensible. Après réflexion, nous avons opté pour un Contact Center conçu comme un portail internet. Ce modèle développé tant pour l'externe que l'interne présente aujourd'hui deux grands avantages : il propose des renseignements en ligne au grand public et fournit à tous nos collaborateurs - dans une version intranet - les coordonnées de chaque responsable en interne. L'élaboration de cet outil a également été, pour toutes nos unités administratives, l'occasion de travailler ensemble».

*Michel, 51 ans*

*Chargé du développement du Contact Center. Responsable de la communication pour Bruxelles Développement urbain*



Plaine de Liverpool - Contrat de Quartier Lemmens à Anderlecht © Georges De Kinder

### Aides au logement : des synergies payantes !

Afin d'améliorer la proximité de l'information relative au logement, la direction du Logement a entamé en 2014 le développement de partenariats avec les acteurs de terrain en contact direct avec les ménages en difficultés : communes, CPAS et milieu associatif. Objectif de l'opération : permettre aux publics cibles d'accéder plus facilement aux dispositifs visant à garantir le droit au logement mis en place par la Région.

Cette collaboration s'est traduite par des réunions avec les communes et CPAS et des séminaires d'information. Lors de ces rencontres, les partenaires locaux ont eu la possibilité de mieux appréhender les dispositifs régionaux, de présenter leur expérience et d'approfondir la réflexion pratique et politique en la matière. Désormais, le portail régional du logement est conçu comme un outil au service du citoyen, mais aussi des partenaires, relais de l'information.

## Perspectives pour 2015

### DIRECTION GÉNÉRALE

- Poursuite de la modernisation des outils de pilotage.
- Mise en œuvre de la déclaration gouvernementale.

### DÉVELOPPEMENT URBAIN

- Simplification du CoBAT en matière de planification, d'urbanisme et de patrimoine.
- Création d'un Bureau Bruxellois de Planification (BBP), regroupant la direction Études et Planification, l'IBSA et l'Agence de Développement territorial (ADT).
- Mise en œuvre des dispositions nécessaires pour accélérer le traitement des demandes de permis en collaboration avec Bruxelles Environnement entre autres.
- Adoption d'un inventaire légal du patrimoine immobilier de la Région (patrimoine bâti et naturel).

### DÉVELOPPEMENT HABITAT

- Réalisation d'études en vue de l'instauration d'une allocation «loyer encadré» généralisée et sur la problématique du bail résidentiel.
- Renforcement de la cellule «Auditions et Amendes administratives» de l'Inspection régionale du logement.
- Modification de l'Ordonnance organique de la Rénovation urbaine et lancement des cinq Contrats de Rénovation urbaine (CRU).

SUR LE WEB:

[www.developpement-urbain.brussels](http://www.developpement-urbain.brussels)



## 4. BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI

### Cap sur le développement économique durable et l'emploi



Brussels Best Exporters : les dirigeants des deux sociétés gagnantes (Numeqa et Telelingua)

Bruxelles Économie et Emploi (BEE) a pour vocation de développer l'économie durable et l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ses services s'adressent prioritairement aux entreprises et aux travailleurs.

Ses trois principales missions sont :

- Encourager le développement économique durable, en tenant compte des caractéristiques spécifiques du tissu économique bruxellois ;
- Soutenir les acteurs de la création d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale et contrôler leur activité au travers de différentes interventions sur les lieux de travail ;
- Attirer les investisseurs étrangers et accompagner les entreprises exportatrices bruxelloises dans leurs démarches d'internationalisation.

#### Principales réalisations 2014

##### EXPORT

##### Brussels Best Exporters : prix bruxellois à l'exportation

Chaque année, le concours «Brussels Best Exporters» récompense les PME bruxelloises les plus performantes à l'exportation. La campagne d'information pour l'envoi des candidatures au «Brussels Best Exporters» 2014 s'est déroulée entre octobre 2013 et janvier 2014. À l'issue d'une

première sélection, six entreprises ont été nommées parmi les 40 dossiers de candidatures introduits: trois dans le secteur des biens et trois dans le secteur des services. La palme de la catégorie «biens» est revenue à la société Numeca International tandis que Telelingua International s'est distinguée dans la catégorie «services».

#### Plan d'action pour entreprises exportatrices

Bruxelles Invest & Export a proposé aux sociétés bruxelloises exportatrices un plan annuel d'actions afin de les aider à s'implanter sur les marchés étrangers. Tenant compte des opportunités et de l'actualité, Bruxelles Invest & Export a mené à bien 68 actions collectives en 2014 (missions économiques sectorielles ou multisectorielles, stands collectifs sur des salons internationaux, invitations d'acheteurs à Bruxelles, séminaires d'information thématiques ou géographiques...) qui ont mobilisé 1.617 participants bruxellois. En 2015, le plan d'action comprendra 95 actions collectives, 5 tables rondes géographiques et 5 séminaires de formation.

#### ANALYSES ALIMENTAIRES

##### 40% de paramètres supplémentaires analysés

Brucefo, le Centre bruxellois d'Expertise alimentaire, effectue des analyses à la demande d'entreprises alimentaires dans le but, entre autres :

- d'examiner la qualité microbiologique et chimique d'aliments;
- de vérifier si les produits sont conformes aux critères légaux et/ou aux cahiers de charges;
- de déterminer la valeur nutritionnelle;
- de déterminer la date limite de consommation.

Les entreprises peuvent également faire appel à Brucefo pour analyser un problème. Lors de cette analyse, les ingrédients et le processus de production sont examinés, les causes du problème, si possible, sont identifiées et un avis est donné en vue de sa résolution. Cet «accompagnement sur mesure» implique l'élaboration d'un plan d'analyse et d'action, qui est discuté avec le client, mis en œuvre et évalué.

En 2014, un quart d'échantillons supplémentaires ont été traités et les analyses ont augmenté de quelque 40 % par rapport à 2013. Brucefo a en effet analysé 17.652 paramètres dans 5.054 échantillons. L'augmentation est principalement attribuable à des actions de promotion axées sur une prestation de service personnalisée. Cette approche offre une importante valeur ajoutée économique aux entreprises et distingue Brucefo des laboratoires privés.



*«Renseigner les entreprises sur les aides que la Région propose».*

«Une de mes tâches est de renseigner les entreprises sur les aides à l'exportation que la Région propose, mais ce contact va plus loin dans la mesure où il me permet de les informer de l'existence d'autres types d'aides qui peuvent répondre à leurs besoins. Les entreprises qui ne connaissent souvent pas toute l'étendue des opportunités qui s'offrent à elles, bénéficient en effet d'un éventail de services très complet: outre des aides de type financier autres que celles à l'exportation (aide aux investissements, aide à la consultance, aide à la formation...), je pense par exemple aux services de Bruxelles Invest & Export qui, avec le soutien de son réseau d'attachés économiques et commerciaux à l'étranger, accompagne les entreprises dans leur développement à l'international. Ainsi Bruxelles Invest & Export organise des missions économiques et des foires à l'étranger, et le service des Aides aux Entreprises peut intervenir pour prendre en charge une partie des frais de participation à ces actions... Un bel exemple de complémentarité efficace des services publics au profit des entreprises! En règle générale, nous travaillons avec de petites structures qui disposent de peu de temps. Et ce temps leur est très précieux. Quand nous avons l'opportunité de leur présenter les services qui leur sont offerts, c'est enthousiasmant de constater que nous répondons à un véritable besoin».

*Michèle, 50 ans*

*Coordinatrice pour les aides à l'exportation pour Bruxelles Économie et Emploi*

## CONTRÔLES

### Subsides

En 2014, l'Inspection économique a contrôlé près de 1.500 entreprises, un nombre en nette augmentation par rapport à 2013. Ce service a no-

tamment vérifié que 1.276 subsides octroyés aux entreprises bruxelloises avaient été utilisés aux fins prévues et dans les conditions fixées par la réglementation. Le service a également mené une vague de contrôles auprès des agences de voyages bruxelloises pour s'assurer qu'elles respectaient la réglementation entrée en vigueur en 2012.

### Travailleurs étrangers

L'Inspection régionale de l'Emploi a effectué pour sa part plus de 2.900 contrôles dans les entreprises bruxelloises. Ces contrôles visaient principalement l'application de la loi sur l'occupation de travailleurs étrangers. En augmentation depuis 2012, ces interventions sont des actions planifiées avec la police ou d'autres services. Elles peuvent également prendre la forme d'enquêtes diligentées par la direction de la Politique de l'Emploi. En 2014, 324 procès-verbaux ont été dressés pour l'occupation de travailleurs étrangers sans permis de travail.

Dans le cadre de ces missions, les inspecteurs de l'emploi ont également rédigé des rapports pour la direction de la Politique de l'Emploi, l'auditorat du travail ou d'autres services d'inspection: agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, inspections sociales fédérales, etc.





## CHIFFRES CLÉS

- Environ **12.000** demandes de permis de travail ont été examinées en 2014 et 10.800 permis ont été accordés.
- Plus de **4.000** demandes de primes ont été sollicitées par les entreprises en 2014 :
  - 947 demandes d'aides pour des investissements;
  - 1.986 demandes d'aides pour des formations et de la consultance;
  - 1.191 demandes d'aides au commerce extérieur.
- Pour l'octroi de ces aides, **4.418** dossiers ont fait l'objet d'une étude approfondie.
- **3.400** primes ont été octroyées, pour un total de 36,6 millions d'euros.
- Le laboratoire d'analyses alimentaires Brucefo est désormais accrédité pour **15** analyses microbiologiques et chimiques (tous produits alimentaires).
- Près de **100** entreprises et asbl d'économie sociale ont été subsidiées.
- Au 31 décembre 2014, **259** agences de voyages étaient autorisées en Région de Bruxelles-Capitale.
- Fin 2014, **554** agences d'emploi privées étaient enregistrées ou agréées en Région de Bruxelles-Capitale.
- La Région de Bruxelles-Capitale dispose de **95** attachés économiques et commerciaux à travers le monde (dont 34 collaborateurs du Service public Régional de Bruxelles).
- Le site [www.brussels-exporters.be](http://www.brussels-exporters.be) propose une base de données de **4.000** entreprises exportatrices.

???

*Le saviez-vous?**Orienter les travailleurs non-européens et les employeurs*

En juin 2014, Bruxelles Économie et Emploi a mis en ligne deux outils pour aiguiller, par le biais de questions clés, les employeurs et les travailleurs non européens :

- Le premier outil oriente les visiteurs vers le type de permis de travail à demander. Les travailleurs étrangers qui souhaitent obtenir un permis de travail trouveront ainsi toutes les informations pratiques sur les conditions d'obtention du permis qui les concerne (A, B ou C).
- Le deuxième outil indique aux visiteurs si le permis de travail détenu est valable pour un nouvel employeur ou s'il est nécessaire de demander un nouveau permis. Les employeurs qui souhaitent engager un travailleur étranger possédant déjà un permis de travail peuvent ainsi vérifier la validité du permis présenté.

Depuis son lancement, plus de 450 visiteurs ont consulté chaque mois cet outil sur [www.bruxelles-economie-emploi.be](http://www.bruxelles-economie-emploi.be).

## Focus

### Le transfert des compétences. Un défi à relever !

Suite à la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, un important travail de préparation pour la reprise des compétences transférées aux régions a été mené par les différents services de Bruxelles Économie et Emploi.

Durant les premiers mois, les équipes se sont d'abord concentrées sur les négociations avec les services fédéraux en charge des compétences à transférer. Dans un deuxième temps, elles se sont focalisées sur la formation du personnel affecté à chaque nouvelle compétence et sur la mise en place opérationnelle de ce transfert.

Compte tenu de l'importance des compétences transférées, des budgets qui s'y rapportent et des problèmes inévitables à résoudre, cette transition s'est avérée particulièrement stimulante. En 2014, des collaborateurs de Bruxelles Économie et Emploi se sont investis dans :

- Le développement ou la reprise d'applications informatiques ;
- L'élaboration des formulaires et des documents nécessaires au traitement des dossiers ;
- L'adaptation du site internet de Bruxelles Économie et Emploi ;
- La rédaction des premiers textes réglementaires ;
- L'accueil des agents fédéraux transférés ;
- La réorganisation des espaces et la mise à disposition de locaux et du matériel nécessaires ;
- L'estimation du coût budgétaire réel des compétences transférées ;
- L'élaboration du premier budget régional prenant ces compétences en compte.

### Une prise en charge étalée dans le temps

Le 1<sup>er</sup> janvier 2015, BEE a commencé à exercer ces compétences de manière effective :

- Accès à la profession pour les activités à but commercial ;
- Cartes professionnelles pour les indépendants étrangers ;
- Indemnités compensatoires de perte de revenus pour les indépendants victimes de nuisances dues à des travaux sur la voie publique.

Au 1<sup>er</sup> avril 2015, l'administration gèrera également :

- Le Fonds de formation titres-services et certains aspects de l'agrément des entreprises de titres-services (précédemment gérés par le SPF Emploi) ;
- Le congé-éducation payé ;
- Le Fonds de l'expérience professionnelle.

Le 1<sup>er</sup> avril 2016, elle prendra en charge l'agrément et le remboursement des entreprises de titres-services (aspects précédemment gérés par l'ONEM).



« Un bel exercice de dialogue, de concertation et de collaboration ».

« Le dossier Titres-Services est constitué d'une multitude de volets : budget, personnel, formation, réglementation, finances, communication, informatique, contrôle et inspection... Et jamais je n'ai eu à traiter une matière aussi complexe. La mission est d'autant plus passionnante qu'il nous a fallu en comprendre toutes les nuances avant de pouvoir nous lancer dans cette compétence. Car, si de nombreux aspects nécessitent une coopération étroite entre les différentes administrations du SPRB, d'autres requièrent une concertation intensive au niveau des trois Régions. Un bel exercice de dialogue, de concertation et de collaboration qui va déboucher sur la mise en place effective d'une nouvelle compétence en Région de Bruxelles-Capitale ».

*Eric, 37 ans*

*Coordinateur Titres-Services pour Bruxelles Économie et Emploi*

## Perspectives 2015

- Évaluation au deuxième semestre 2015 de la réglementation concernant l'accès à la profession et les indemnités compensatoires de perte de revenus.
- Évaluation de l'efficacité de la procédure d'octroi des cartes professionnelles et introduction d'un modèle de carte électronique.
- Reprise du Congé-éducation payé, du Fonds de Formation Titres-Services et du Fonds de l'Expérience professionnelle le 1<sup>er</sup> avril 2015, avec l'objectif de traiter environ 1 500 dossiers de remboursement en 2015, pour un budget de près de 20 millions d'euros.
- Pour la reprise de la totalité de la gestion des Titres-Services le 1<sup>er</sup> janvier 2016: désignation de la nouvelle société chargée de l'émission et de la gestion des titres-services papier et électroniques.
- Conclusion de protocoles de collaborations et d'accords de coopération, adoption de multiples textes légaux et réglementaires dans le cadre de la réforme de l'État.
- Lancement du nouveau programme innovant BEST (Brussels Exporter

Starter Program) de Bruxelles Invest & Export offrant un coaching pratique destiné aux PME bruxelloises qui se lancent dans l'exportation.

- Mise en place par Bruxelles Invest & Export de modules de formations relatifs à l'e-marketing, à l'e-commerce et au détachement de personnel.
- Simplification des procédures et rationalisation des aides aux entreprises.

SUR LE WEB:

[www.economie-emploi.brussels](http://www.economie-emploi.brussels)

[www.invest-export.brussels](http://www.invest-export.brussels)

[www.investinbrussels.be](http://www.investinbrussels.be)



## 5. BRUXELLES FISCALITÉ

### Perçoit et gère les impôts

La mission de Bruxelles Fiscalité (BF) consiste à mettre en œuvre les compétences fiscales bruxelloises et à gérer et percevoir les impôts de manière orientée client, efficace et effective, tout en étant crédible, rigoureuse et responsable.

Pour s'acquitter au mieux de ces tâches, Bruxelles Fiscalité poursuit les objectifs stratégiques suivants, tels que le Gouvernement les a définis :

- Assurer une organisation et un service performants et de qualité ;
- Mettre en place une gestion intégrée des impôts selon un nouveau cadre légal et organisationnel ;
- Mettre en œuvre la politique fiscale de manière effective, efficiente et cohérente ;
- Être un centre de documentation, de conseils et d'expertise ;
- Maximiser la simplification administrative ;
- Mettre en œuvre et apporter un soutien proactif à la politique de diversité.

### Réalizations importantes en 2014

#### Le programme Apollo est fonctionnel

L'Accord gouvernemental mentionnait clairement que notre Région se devait de relever de nombreux défis sur le plan fiscal : recentrage sur la fiscalité environnementale, déplacement de la fiscalité sur le travail vers la fiscalité sur la propriété ...

D'une part, Bruxelles Fiscalité est chargée de mener à bien cette réforme fiscale, notamment via la reprise du précompte immobilier, l'introduction du prélèvement kilométrique ... D'autre part, l'administration travaille aussi à la transition vers un appareil d'état encore plus performant et orienté client, qui vise une prestation de service de qualité pour ses contribuables.

Pour pouvoir faire face à ces défis, Bruxelles Fiscalité a créé le programme Apollo qui englobe les différents projets de l'administration.

Les résultats que Bruxelles Fiscalité a pu enregistrer en 2014 sont cruciaux pour l'avenir de l'administration, car la fiscalité et la politique fiscale constituent des éléments essentiels de la politique du Gouvernement. En 2014, quatre réalisations importantes ont considérablement amélioré le fonctionnement de l'administration et les services prestés aux contri-





*« Certains collègues se sont épanouis car leur nouvelle fonction leur a procuré de nouveaux défis ».*

« Apollo-CARES est le projet qui visait à mener à bien la refonte de la structure organisationnelle. Mon travail, en tant que Change Manager, consistait notamment à accompagner le processus de changement, surtout d'un point de vue humain. Au moment de la réorganisation, nous étions une petite centaine de personnes et pour permettre à tout le monde de trouver sa place dans le nouvel environnement et la nouvelle structure, ce n'était pas une mince affaire. Avec l'aide d'un partenaire externe, nous avons procédé en trois phases : via des entretiens, un test de personnalité et des jeux de rôles. C'est ainsi que nous avons pu faire en sorte que tout le monde s'intègre dans la nouvelle structure. À chaque phase du projet, les collaborateurs ont été impliqués autant que possible. Des séances d'information avec l'ensemble de l'organisation à des moments cruciaux et une communication intermédiaire transparente ont rendu chaque étape claire pour tout le monde. C'était vraiment une collaboration intensive entre le management, les directeurs et les collègues.

Il est évident que certains sont plus ouverts aux changements que d'autres. Mais on s'aperçoit que ceux qui étaient les plus sceptiques avant la réorganisation sont à présent les plus enthousiastes par rapport aux changements vécus. Certains collègues se sont épanouis dans leur travail car leur nouvelle fonction leur a procuré de nouveaux défis ».

*Lina, 28 ans*

*Change Manager pour Bruxelles Fiscalité*

buables : Apollo-CARES, Apollo-SPACE, Apollo-TOOLS et KOIOS.

#### Une nouvelle structure organisationnelle : Apollo-CARES

En 2014, Bruxelles Fiscalité a investi dans une nouvelle structure organisationnelle, conçue de telle manière qu'à l'avenir, elle sera capable d'absorber de nouvelles compétences dans la structure existante avec un impact minimal. Cette réorganisation avait pour but de placer le contribuable au cœur de l'ensemble du processus fiscal et de faire gagner les sous-processus et collaborateurs en performance.

Désormais, Bruxelles Fiscalité travaille selon une structure Front office/ Back office. Le contribuable sera principalement en contact avec les gestionnaires de dossiers du Front office via les guichets, le téléphone ou le courrier. Quant aux collaborateurs du Back office, ils veillent à un traitement efficace du workflow et sont aux commandes des processus génériques et de masse.

Pour assurer correctement et de manière structurée le déploiement de ce nouvel organigramme pour les collaborateurs de Bruxelles Fiscalité, Apollo-CARES fut créé. L'un des principaux objectifs du projet Apollo-CARES



était la pleine utilisation du potentiel humain existant. C'est pourquoi il a été décidé de répertorier les compétences des collaborateurs par le biais d'une analyse minutieuse. Ainsi, les collaborateurs, sur la base des compétences valorisées et des aspirations qu'ils ont exprimées, se sont vu attribuer une fonction qui leur convient au sein de la nouvelle structure organisationnelle.

#### **Un nouveau poste de travail: Apollo-SPACE**

Bruxelles Fiscalité a été la première administration à s'installer dans des bureaux paysagers suite à la demande du Gouvernement et du Conseil de Direction. Ce nouvel environnement de travail ne s'est pas seulement avéré fort novateur, l'accent a également été mis sur l'ergonomie, le bien-être, une manière de travailler plus moderne et par-dessus tout le développement durable. Chaque espace a été aménagé de manière fonctionnelle et performante, en prêtant attention à l'alternance des postures, aux économies de papier et à la réduction des coûts, notamment via l'utilisation d'espaces modulables.

Mais avant tout, Bruxelles Fiscalité est restée attentive au bien-être de ses collaborateurs, car ce nouvel espace se devait de promouvoir une bonne communication et une culture d'entreprise performante. En effet, un bon environnement de travail favorise une implication accrue, une meilleure culture de travail, une plus grande créativité et productivité et réduit le

stress, les rotations de personnel et les absences pour maladie.

Une bonne préparation, des directives claires et une communication transparente ont permis le bon déroulement du déménagement. Sur le plan individuel, un accompagnement suffisant a été prévu pour les personnes qui avaient plus de difficultés à travailler dans un nouvel environnement de travail et un groupe de référence a été créé pour que les collaborateurs puissent faire part de leurs besoins et de leurs remarques.

Le déménagement dans un bureau paysager a considérablement amélioré la communication entre collègues, renforcé le sentiment de bien-être et permis une utilisation plus performante et plus fonctionnelle de l'environnement et de la superficie de travail.





*«En interne, nous nous appuyons également sur la solidarité pour optimiser nos prestations».*

«Bruxelles Fiscalité dispose de guichets mis à la disposition des citoyens bruxellois. Accessibles tous les matins, nous traitons entre autres les demandes d'exonération et de plan de paiement des redevables bruxellois et proposons des renseignements utiles sur les taxes régionales. Nous mettons un point d'honneur à recevoir nos visiteurs dans les plus brefs délais et à leur fournir un accueil de qualité tout en leur garantissant un traitement équitable et empathique. Je coordonne au quotidien ces 11 guichets. Pour parvenir à un niveau de performance optimal tout en maintenant la grande qualité des contacts avec nos visiteurs, nous avons amélioré nos procédures de traitement des dossiers et avons mis en place un nouveau système de traitement en 2014.

Suite au lancement de celui-ci, nous avons connu une période de forte affluence aux guichets. Afin d'éviter toute attente inutile à nos visiteurs, nous avons mis en place un accueil de première ligne destiné à faire le point avec le visiteur avant de le rediriger vers un guichet si nécessaire. L'introduction de ce «pré-tri», combinée au nombre substantiel de visiteurs à nos guichets, a nécessité la mobilisation de ressources supplémentaires, de même qu'une flexibilité encore plus importante de nos gestionnaires. C'est ainsi que des collègues des autres directions de Bruxelles Fiscalité nous ont apporté leur soutien en prenant notamment en charge des guichets et le «pré-tri».

Grâce à la solidarité, la motivation et l'implication des collègues de Bruxelles Fiscalité, nous avons réussi à désamorcer des situations de crise potentielle et sommes parvenus à optimiser nos prestations aux guichets en réduisant le temps d'attente à 10 min et en ramenant le temps de traitement à 6 minutes, tout en continuant à offrir un service de qualité aux redevables bruxellois».

*Hannan, 37 ans*

*Coordinatrice des guichets des taxes régionales au sein de la direction de la Gestion de la clientèle de Bruxelles Fiscalité*



#### CHIFFRES CLÉS

# 97,83 %

Objectifs budgétaires réalisés : chaque année, le Gouvernement et le Parlement font une estimation du montant total à percevoir. En 2014, 97,83% de ce montant ont été réalisés.

Quels sont les modes de communication utilisés par les contribuables pour prendre contact avec l'administration ?

## 32 %

par courrier

## 6 %

par téléphone

## 30 %

par e-mail

## 5 %

par fax

## 27 %

au guichet

## Focus

### Nouvelles applications informatiques: Apollo-TOOLS

En 2014, Bruxelles Fiscalité a implémenté une nouvelle plateforme informatique permettant la gestion intégrée des données fiscales. Grâce au projet Apollo-TOOLS, le gestionnaire de dossier peut à présent voir la situation complète d'un contribuable en un coup d'œil, de sorte qu'il peut immédiatement répondre à toute question.

Cette application est également une «application générique». Cela signifie qu'outre les impôts actuels déjà gérés par cette application, tout nouvel impôt qui entrera dans les compétences de Bruxelles Fiscalité pourra également y être géré. La première version a été mise en service en 2014. 600.000 avertissements-extraits de rôle ont été envoyés par le biais de la nouvelle application.

### Contrôle de gestion performant: KOIOS

KOIOS est un outil de contrôle de gestion. Il donne une vue complète des activités de l'administration. Grâce à KOIOS, il est possible de suivre, par exemple, les objectifs stratégiques, opérationnels et personnels, les budgets, les projets, la gestion du personnel, le processus fiscal dans tous ses aspects, etc.

Ainsi, un état de la situation peut être composé, l'avancement peut être mesuré et des modifications peuvent être apportées le cas échéant, en tenant compte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. (À ce sujet, voir aussi page 45)

## Perspectives 2015

### Notaire de l'État

Suite à la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, Bruxelles Fiscalité s'est vu confier, le 1<sup>er</sup> janvier 2015, la matière non fiscale des comités d'acquisition. Les autorités publiques peuvent faire appel à ces derniers pour l'estimation de biens immobiliers. Les comités d'acquisition remplissent les mêmes tâches qu'un notaire, mais travaillent pour l'État. Dans ce cadre, ils procèdent à des expropriations de terrains pour des projets d'utilité publique ou à la vente de biens qui sont en possession de l'État. En 2015, les nouvelles compétences de ces comités d'acquisition seront davantage intégrées à Bruxelles Fiscalité.

### Exécution de VIAPASS

En 2016, un prélèvement kilométrique intelligent sera introduit en Région de Bruxelles-Capitale pour les poids lourds de plus de 3,5 tonnes. Une décision qui s'inscrit dans la réforme de la fiscalité routière.

La Région bruxelloise ne taxera pas seulement les camions utilisant des autoroutes et routes régionales, mais également ceux empruntant des routes communales. Dès que le prélèvement kilométrique sera effectif, chaque camion se trouvant sur une route belge devra être équipé d'un « On



Board Unit» en état de fonctionnement. Un «Global Navigation Satellite System» enregistrera la distance parcourue par le camion et la route empruntée et calculera le montant qu'il aura ainsi à payer.

À partir de 2016, Bruxelles Fiscalité sera responsable de la perception de cette taxe et des amendes qui peuvent s'ensuivre. L'administration assurera ainsi la perception et le recouvrement des amendes, mais également le traitement des contentieux juridiques et des réclamations qui leur seront liés. L'administration mettra également en service le centre de maintenance, qui sera chargé de contrôler, valider et établir les PV suite aux infractions constatées. En 2015, Bruxelles Fiscalité travaillera d'arche-pied pour préparer cette réforme importante.

#### Préparation de la réforme fiscale

La 6<sup>e</sup> Réforme de l'État a considérablement modifié les mécanismes de financement des régions et des communautés. Au nom de la logique de responsabilisation, les régions pourront mener une véritable politique fiscale propre. La Région de Bruxelles-Capitale souhaite pleinement relever ce défi.

Cette nouvelle politique fiscale est élaborée par le Ministre des Finances et du Budget qui, à cette fin, sera assisté par Bruxelles Fiscalité et une

taskforce d'experts en fiscalité. L'objectif est notamment de soumettre les instruments fiscaux existants à une évaluation, de sorte que la fiscalité bruxelloise puisse devenir plus simple, plus juste et plus avantageuse pour les Bruxellois.

Courant 2015, les grands principes de la réforme fiscale seront transmis pour que le processus législatif puisse être entamé la même année et la réforme fiscale appliquée dès 2017.

#### Un site internet interactif !

En 2015, un site internet permettant au contribuable d'avoir accès à toute information relative aux impôts ou à l'administration elle-même sera lancé. Un guichet électronique est également prévu, évitant au contribuable de devoir se déplacer physiquement à l'accueil s'il/elle a des questions. Toutes les informations concernant les impôts perçus par Bruxelles Fiscalité seront disponibles sur ce site.

SUR LE WEB:

[www.fiscalite.brussels](http://www.fiscalite.brussels)



??

### *Le saviez-vous?*

*Vers une nouvelle fiscalité: du pain sur la planche !*

Le nouvel accord gouvernemental mentionne entre autres un déplacement de l'impôt sur le travail vers l'impôt sur la propriété. Par ailleurs, les instruments de fiscalité environnementale seront optimisés et rendus plus équitables. La réforme fiscale sera également instaurée en 2017. Bruxelles Fiscalité a donc beaucoup de pain sur la planche.

*La Région veut attirer de nouveaux habitants*

La fiscalité sera repensée dans le but d'attirer de nouveaux habitants en Région bruxelloise, où ils payeront leurs impôts. Le gouvernement soutiendra dès lors davantage l'accès à la propriété. Les incitants fiscaux existants seront à tout le moins maintenus, et dans la mesure du possible assouplis, voire élargis.

## 6. BRUXELLES FINANCES ET BUDGET

### Garant des finances régionales

Bruxelles Finances et Budget (BFB) se charge – dans le respect de la législation et des principes budgétaires – de toutes les missions budgétaires, comptables et financières de la Région de Bruxelles-Capitale. En outre, BFB assure, au travers des contrôles, la bonne gestion des deniers publics.

À cette fin, elle s'attache à :

- Assister le Ministre des Finances et du Budget ainsi que le Gouvernement régional dans l'élaboration, le développement et la mise en œuvre des choix politiques en matière financière et budgétaire ;
- Assurer la gestion et le contrôle du budget de l'entité régionale : élaboration, exécution et monitoring ;
- Assurer la gestion de la comptabilité et la consolidation des comptes de l'entité régionale ;
- Assurer la gestion de la trésorerie régionale ;
- Assurer la gestion de la dette publique régionale (dette directe et dettes garanties) ;
- Centraliser les trésoreries des organismes administratifs autonomes (OAA) ;
- Assurer le traitement du contentieux financier et participer à l'élaboration et à l'adaptation des textes légaux et réglementaires ;

- Réaliser le contrôle budgétaire, comptable, de gestion, financier et de bonne gestion financière ;
- Assurer la mission d'expertise budgétaire, comptable, financière et de contrôle au bénéfice des partenaires et des clients internes et externes.

### Principales réalisations 2014

#### Module VIM de SAP

La direction de la Comptabilité, épaulée par le SAP Team et la direction IT-coordination, a implémenté le module VIM de SAP. Couplé avec le scanning des factures, ce module permet de gérer le workflow de validation dans SAP et de renforcer le contrôle interne. (Lire à ce propos l'encadré page 44).

#### Un Calculateur spécifique au service des finances régionales

L'Agence de la dette de BFB a développé un outil permettant d'effectuer des simulations macro-budgétaires pluriannuelles sur cinq ans. Destiné au Cabinet du Ministre des Finances et du Budget, au service du Budget et au Middle Office de l'Agence de la dette, ce calculateur LSF (Loi Spéciale de Financement) devait être en mesure de calculer les différentes

recettes LSF pour la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire commune (Cocom).

En septembre 2014, ce simulateur dynamique a permis de «contrôler» tous les chiffres émanant du fédéral, de vérifier l'impact de différentes sources d'information sur les dotations et de faire des mises à jour à la demande en quelques minutes.

#### Consolidation des comptes: un plus pour la transparence financière

En vertu de l'obligation légale découlant de l'article 59 de l'Ordonnance organique du 23/02/2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle (OOBCC), la Région de Bruxelles-Capitale s'est attelée à réaliser la consolidation des comptes (clôturés au 31 décembre 2013) de 17 entités (16 OAA et la direction de la Comptabilité du SPRB). L'opération de consolidation a porté sur la comptabilité générale (bilan, compte de résultat, annexe) et sur la comptabilité budgétaire (compte de récapitulation des opérations budgétaires, compte d'exécution du budget et son annexe).

Cette approche comptable a notamment permis d'obtenir une vue globale du patrimoine régional, associée aux résultats financiers et budgétaires. Elle a également contribué à apporter plus de transparence financière et renforcer la confiance des tiers. Le compte consolidé a été transmis en



*«Permettre à nos services comptables de gagner en temps et en efficacité».*

«Au sein de notre administration, l'implémentation du module VIM de SAP nous a permis de remplacer nos anciennes procédures de scanning et de workflow de validation devenues obsolètes. Les contrôles automatiques réalisés par cet outil permettent à nos services comptables de gagner en temps et en efficacité. Les marges d'erreur sont ainsi réduites et les bases de données mieux qualifiées. Autre avantage de la formule: les différents services techniques qui valident les factures peuvent également intervenir directement dans SAP et éviter ainsi les procédures compliquées qui avaient cours jusqu'alors. Leur implication est désormais beaucoup plus grande et plus valorisante pour eux. Malgré les petites maladies de jeunesse du début, cet outil a rapidement convaincu les agents de son utilité».

*Marie-Anne, 39 ans*

*Coordinatrice informatique locale de Bruxelles Finances et Budget, chargée de l'implémentation du module VIM de SAP*

*« Faire preuve de pédagogie pour éviter les dérives, car la machine n'est pas infaillible».*

« L'implémentation du module VIM de SAP a été très appréciée par tous nos agents. Libérés du travail fastidieux de l'encodage manuel des données, ils peuvent désormais se focaliser sur le contrôle qualité de cet encodage. Durant la phase de mise en œuvre du projet, les agents impliqués ont montré beaucoup de bonne volonté. Maintenant que nous sommes passés à une phase plus opérationnelle, nous devons faire preuve de beaucoup de pédagogie pour éviter les dérives. Comme les agents ont l'impression que le logiciel exécute parfaitement sa tâche de reconnaissance des caractères et de pré-encodage des données ainsi reconnues, les contrôles qualité peuvent leur sembler superflus. C'est à nous de leur faire prendre conscience que ce contrôle est primordial, car la machine n'est pas infaillible ».

*Josiane, 43 ans*

*Responsable du service de comptabilité de Bruxelles Finances et Budget*

??  
??

### *Le saviez-vous ?*

En 2014, l'agence de notation Standard & Poor's (S&P) a salué la gestion financière de la Région bruxelloise, la qualifiant de «très bonne» et confirmant ainsi sa note AA «avec perspectives stables». Selon cet organisme, l'appréciation «très forte gestion financière» a été attribuée à la Région sur base de plusieurs critères d'excellence: une politique efficiente, de très bonnes qualités de management, une budgétisation fiable, une gestion de la dette prudente et sophistiquée et un management de liquidation efficace et optimisé, associé à un monitoring strict des organismes liés à la Région.



temps et heure à l'organisme de notation Standard & Poor's lors de sa visite de septembre.

#### **Welcome Pack: un guide pratique pour les OAA**

Pour accompagner et guider les OAA qui entrent ou font déjà partie de l'entité régionale, BFB a rédigé un guide pratique conçu pour faciliter la lecture des nombreux textes légaux.

Fruit de la collaboration de toutes les directions et cellules de BFB, ce guide (en format digital et imprimé) propose une clé de lecture particulièrement intéressante. Plutôt que de reprendre l'intégralité des textes légaux, il privilégie les grands principes et les éléments dont les agents et services doivent tenir compte. Pour faciliter encore cette lecture, les textes réglementaires ont été retranscrits sous forme de FAQ et de réponses synthétiques.

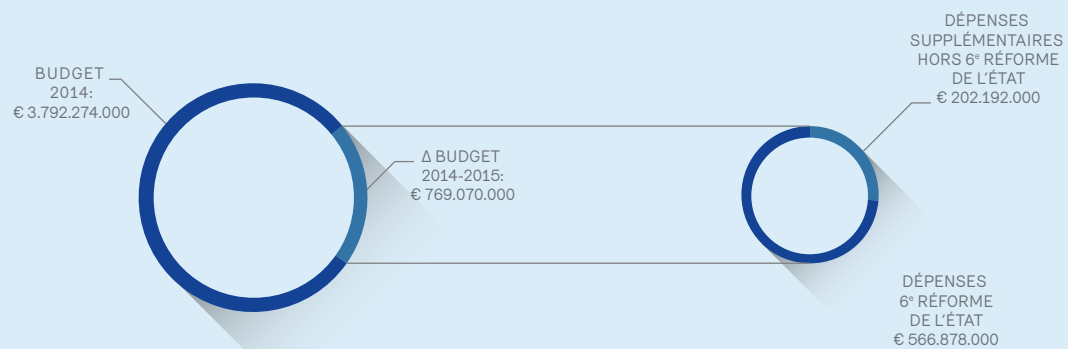
Rédigé d'octobre à décembre 2014, le guide a été diffusé dans sa version électronique à tous les OAA en fin d'année (via une campagne d'e-mailing). La version imprimée a été présentée le 20 janvier 2015 et distribuée en février 2015.



### CHIFFRES CLÉS

Les dépenses budgétaires totales (hors Fonds pour la Gestion de la Dette) se sont élevées à 4.251,8 millions d'euros en engagements et à 3.623,1 millions d'euros en liquidations.

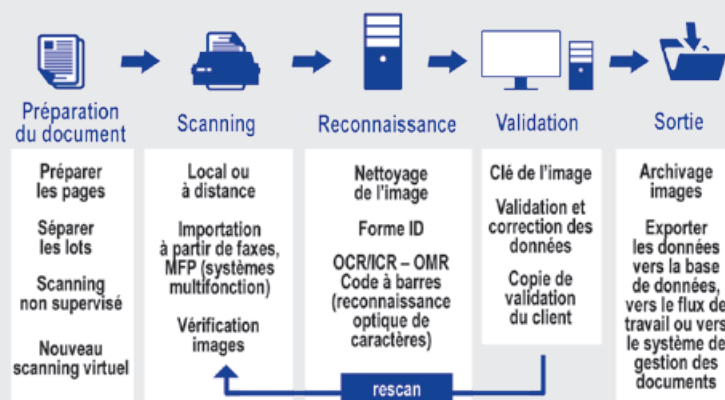
Suite au transfert de compétences résultant de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, 73,7% des crédits additionnels inscrits au budget 2015 concernent les dépenses nouvelles à charge de la Région.



## Focus

### VIM: un module fiable et efficace pour les opérations comptables

Implémenté en 2014 par la direction de la Comptabilité, le module VIM (Vendor Invoice Management) de SAP a fait l'unanimité auprès des agents comptables et des différents services techniques de BFB. Fiable et efficace, ce module sécurise les opérations comptables, optimise les workflows de validation et renforce l'implication des collaborateurs concernés.



### Contrôles renforcés

Via le module VIM, les factures émises sont désormais scannées avec reconnaissance de caractères et directement traitées par les agents comptables. Pour chaque opération, VIM permet ainsi de renforcer le contrôle interne en signalant différents points d'attention et anomalies

liés aux factures: doublon éventuel, facture payable en contentieux, données du fournisseur erronées par rapport à la base de données de SAP, etc.

### Validation interne

Dument contrôlée, la facture parvient ensuite à l'agent validateur. Ce dernier peut alors intervenir directement sur les champs qui sont de sa responsabilité dans la pièce SAP. Les documents comptables bénéficient ainsi d'un meilleur contrôle interne tout au long du workflow de validation.

### De plus en plus performant

À l'avenir, les fournisseurs qui le souhaitent pourront envoyer leurs factures au format PDF afin qu'elles puissent être automatiquement incorporées dans le logiciel de reconnaissance de caractères. En interne, les workflows de validation et de liquidation des factures seront digitalisés et un workflow d'approbation interne sera en outre proposé aux administrations qui le souhaitent. Lorsque l'interface entre VIM et Mercurius aura été implémentée, la comptabilité sera en mesure de réceptionner les factures sous format électronique.

### Contrôle de gestion

En 2014, l'arrêté relatif aux modalités de la gestion de contrôle a été approuvé par le Gouvernement et publié au Moniteur belge. Il s'agit d'une réalisation très importante pour la Région de Bruxelles-Capitale. En effet, l'arrêté crée la base juridique pour le contrôle de gestion en exécution de l'article 78 de l'Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle (OBBCC).

Le contrôle de gestion vise au suivi systématique des objectifs stratégiques et opérationnels de la Région de Bruxelles-Capitale par le biais de tableaux de bord et de la comptabilité analytique. Il permet d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs prédéfinis et, le cas échéant, de prendre les mesures correctrices qui s'imposeraient afin de rester sur la bonne voie.

Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget (BFB) a joué un rôle important dans cette réalisation. C'est lui qui a élaboré le texte de l'avant-projet d'arrêté, avec le soutien du Ministre du Budget et en concertation avec celui-ci. Le Service a également organisé la concertation à ce sujet avec les administrations du SPRB et les organismes régionaux.

Il a aussi rédigé un guide pour les acteurs chargés d'établir des notes d'orientation introduites de manière généralisée par l'arrêté, afin d'assurer une rédaction uniformisée de celles-ci. Ces notes ont été soumises, avec le budget 2015, au Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale.

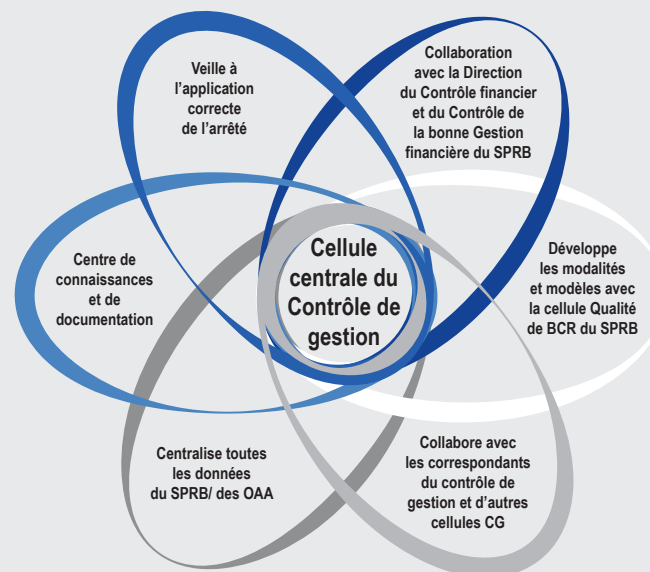
Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion a été doté d'une cellule « Gestion de contrôle » afin d'assurer l'indépendance du contrôle de gestion. Un premier agent a été recruté en 2014 pour cette cellule. Cette dernière est un organe transversal pour l'entité régionale. Elle veille au reporting et est en liaison avec les administrations du SPRB et les organismes régionaux via un réseau nouvellement créé de correspondants de gestion de contrôle.

En 2014, une note d'orientation a été rédigée au niveau de BFB en

concertation avec le Ministre des Finances et du Budget via le tout nouveau conseil de gestion. Toutes les unités administratives de BFB ont pleinement contribué à ce travail.

Pour terminer, la cellule Contrôle de Gestion de BFB a collaboré en 2014 aux projets « Tableaux de bord » et « POP » de la cellule Qualité de Bruxelles Coordination régionale. Ainsi, les deux cellules ont préparé ensemble une proposition de note relative aux plans opérationnels annuels (les « POP ») pour le Conseil de Direction de décembre 2014. La note a été approuvée.

(À ce sujet, voir aussi page 38)





*«Le respect est mutuel, car le contrôleur désigné est toujours accueilli de manière positive et favorable».*

«J'aide les OAA à entrer dans la réalité de l'Entité régionale. Comme tous les contrôleurs, j'effectue mon travail directement sur place, c'est-à-dire au sein même des organismes. Physiquement, je suis installée dans leurs locaux et je travaille dans les bureaux de leur personnel. Je me dois donc de respecter leurs règles d'organisation et de prendre en compte leurs procédures, sauf si elles entrent en opposition avec notre contrôle légal. Les contrôleurs sont pour certains organismes, les ASBL par exemple, le premier contact permanent qu'ils ont avec l'Administration avec un grand A. Toutefois le respect est mutuel, car le contrôleur désigné est toujours accueilli de manière positive et favorable. Ainsi, les organismes sont conscients qu'ils peuvent compter sur les contrôleurs pour les aider à résoudre tout problème qu'ils rencontrent dans leur intégration à l'Entité».

*Godelieve, 59 ans*

*Responsable au sein de Bruxelles Finances et Budget du Contrôle des Engagements et des Liquidations auprès du SPRB et de certains OAA*



## Perspectives 2015

- Développement de l'e-facturation.
- Optimisation de l'exécution des paiements et intégration des plannings et des prévisions de trésorerie existants au système SAP-BPC en vue d'une simplification administrative maximale.
- Renforcement de la maîtrise des risques et de la bonne gestion financière.
- Mise en ligne d'un nouveau site internet relatif aux finances et au budget en Région bruxelloise.
- Développement par l'Agence de la dette du monitoring dynamique des dettes garanties par la Région de Bruxelles-Capitale.
- Évaluation de l'OOBCC et des arrêtés d'exécution.
- Mise en œuvre du plan d'action relatif à la maîtrise des processus de gestion des dossiers du contentieux financier et des fonds en souffrance au sein du SPRB.

SUR LE WEB:  
[www.finances-budget.brussels](http://www.finances-budget.brussels)



## 7. BRUXELLES MOBILITÉ

### Au service de la mobilité urbaine



Bruxelles Mobilité (BM) est en charge des équipements, des infrastructures et des déplacements sur toutes les voiries régionales de la Région de Bruxelles-Capitale. Son principal défi est d'associer la mobilité au développement économique, à l'amélioration de la qualité de vie des habitants et au respect de l'environnement.

Pour relever ce challenge, Bruxelles Mobilité articule son action autour de trois missions capitales :

- Optimiser l'accessibilité et la mobilité au sein de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- Gérer de façon durable cette demande de mobilité ;
- Contribuer à la requalification de l'espace public en y améliorant la sécurité.

Cette ambition se traduit concrètement par différents services aux citoyens :

- Entretien des voiries : épandages hivernaux, asphaltages des voiries endommagées, marquages, gestion des feux de circulation, rénovation des tunnels et de leurs équipements ;
- Aménagement d'espace public, gestion des arbres, de l'éclairage et des œuvres d'art le long des voiries ou dans le métro ;



- Promotion des modes de transport durables et de la mobilité douce (transport public, vélo, marche);
- Gestion du trafic, 7j/7 et 24h/24, via le centre de mobilité;
- Gestion administrative et contrôle des taxis présents sur le territoire régional.

#### De nouvelles compétences en 2014

Suite à la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, la Région de Bruxelles-Capitale s'est vu confier de nouvelles compétences dont entre autres :

- Transport exceptionnel et dangereux;
- Contrôle technique des véhicules;
- Navigation intérieure;
- Homologation des véhicules;
- Formation à la conduite et examen pour l'obtention du permis de conduire.

Au cours de l'exercice 2014, Bruxelles Mobilité a créé une nouvelle direction Sécurité Routière, chargée de gérer toutes ces matières.

*«Faciliter le dialogue et les collaborations avec nos différents partenaires institutionnels».*

«Le rôle de notre nouvelle cellule «partenariat» est de faciliter le dialogue et les collaborations avec nos différents partenaires institutionnels concernant les différents projets de mobilité et d'aménagement. Dans le cadre de cette mission, ce sont des valeurs comme l'intégrité, la confiance, la transparence, l'honnêteté, la loyauté ou la neutralité qui vont conditionner la construction d'un partenariat durable. Lorsque nos services sont impliqués dans une question à débattre, nous nous devons d'être à l'écoute de toutes les parties, de proposer des pistes de réflexion afin de dégager des solutions équilibrées et de faire preuve de la plus grande objectivité. Ce devoir de loyauté et de neutralité ne nous empêche cependant pas d'avoir des convictions et des positions à maintenir. Citons l'exemple de l'avenue de la Liberté. Au départ le projet prévoyait la diminution des trottoirs pour la création d'une bande bus, message qui passait mal auprès des riverains et autorités locales. Après concertation, le projet a pu être amendé : des marquages adroits ont permis de ramener à une seule bande de circulation le trafic dans cette zone 30, tout en maintenant les bordures existantes et en créant la bande bus. C'est un excellent compromis où tous les modes de déplacement trouvent leur place».

*Koen, 41 ans et Frank, 52 ans*

*Cellule partenariat - direction générale de Bruxelles Mobilité*



## Principales réalisations 2014

### STRATÉGIE ET GESTION DE LA MOBILITÉ

#### Sensibiliser aux modes durables

En 2014, BM a initié des campagnes et des actions de sensibilisation pour promouvoir la mobilité durable auprès des écoles, des entreprises et du grand public: Dimanche sans voiture, Opération cartable... Dans cet esprit, le développement de la plateforme de rencontre des cyclistes bruxellois *biker2biker* ([www.biker2biker.be](http://www.biker2biker.be)) a remporté un franc succès. Cette plateforme permet aux cyclistes débutants de trouver des coachs confirmés prêts à les accompagner lors de leurs premières sorties en ville.

#### Plan stratégique pour le transport des marchandises

En 2014, Bruxelles Mobilité a élaboré un plan stratégique pour optimiser le transport de marchandises au sein de la capitale. Développé en concertation avec plusieurs acteurs de la mobilité urbaine, ces nouvelles dispositions visent à :

- Garantir l'approvisionnement de la ville;
- Limiter les nuisances (pollution, congestion du trafic, etc.);
- Intégrer le développement des activités logistiques dans la Région.

Ce plan tient prioritairement compte de la volonté de développement durable de la Région (lire en page 54).

#### Fiscalité routière: on avance !

En 2011, la Flandre, la Région de Bruxelles-Capitale et la Wallonie ont conclu un accord politique pour une réforme de la fiscalité routière (projet Viapass). Cet accord prévoit l'introduction d'un prélèvement kilométrique intelligent pour les poids lourds, d'une vignette routière électronique pour les véhicules légers et d'une réforme coordonnée des taxes automobiles, calculées notamment sur base des paramètres environnementaux du véhicule.

(Lire également à ce propos l'information en page 38, Bruxelles Fiscalité)

En 2014, les trois régions se sont engagées avec le consortium Sky-ways pour la mise en œuvre du prélèvement kilométrique intelligent pour poids lourds (prévu en 2016). Bruxelles Mobilité a également continué à travailler sur les aspects socio-économiques d'une tarification des véhicules légers en Région bruxelloise.

#### Tunnels sous surveillance

Le Centre de mobilité gère en temps réel (7j/7 et 24h/24) les flux de déplacement. Il surveille le réseau de routes et tunnels grâce à 400 caméras

CHIFFRES CLÉS

546

carrefours à feux

43

tunnels (routiers et piétons) d'une longueur totale de 11,8 km

94

ponts, viaducs et passerelles

51,2 km

de réseau métro et prémétro

69

stations de métro et prémétro

27.000

arbres le long des voiries et plus de 800.000 m<sup>2</sup> de gazon

1.300

taxis

100

œuvres d'art et fontaines

304 km

d'infrastructures cyclables

et divers systèmes de détection (incendie, pollution, comptages).

En 2014, il s'est doté d'un système de détection automatique d'incidents pour les tunnels Belliard et Cinquantenaire. L'installation dans d'autres tunnels est en cours (Botanique, Rogier...). Le service a également renforcé son info trafic à destination des médias et citoyens via un compte twitter (MobirisFR et MobirisNL) reprenant toutes les perturbations trafic pendant les heures de pointe.

DES ROUTES RÉNOVÉES ET DES ESPACES PUBLICS POUR TOUS LES USAGERS

Application Fix My Street: encore plus de fonctionnalités

Pour rappel, Fix My Street est une application mobile qui signale aux autorités les défauts de l'espace public, facilite la communication entre les différents partenaires et améliore la rapidité de traitement des incidents.

En 2014, elle a connu de nouveaux développements :

- Toutes les communes bruxelloises et 25 adhérents professionnels (Te-lenet, Sibelga, Belgacom, Vivaqua, la STIB, Bruxelles Mobilité...) y collaborent désormais.

- Les citoyens ont dorénavant la possibilité de signaler aux autorités des problèmes d'éclairage public et de signalisation.

#### Tests de circulation sur le boulevard Général Jacques

Du printemps à l'automne 2014, Bruxelles Mobilité a réalisé un test de circulation dans le cadre du projet de réaménagement du boulevard Général Jacques.

L'organisation de ce test en situation réelle a permis de vérifier et de mesurer les bénéfices attendus par ce réaménagement. Il a nécessité de nombreuses concertations, quelques travaux préparatoires ainsi que la modification de certains sens de circulation.

À terme, le projet de réaménagement vise à donner au boulevard Général Jacques les allures d'un boulevard urbain, plus agréable, où chaque usager de la route trouve sa place. Il permet également d'améliorer la circulation des trams, notamment au niveau du carrefour difficile avec l'avenue Buyl.

#### Viaduc Reyers bientôt démoli

Entamés au printemps 2014, les travaux de rénovation du viaduc Reyers ont été interrompus début août 2014. En cause: l'état du viaduc qui allait entraîner des coûts de rénovation bien plus élevés que ceux initialement planifiés.

À terme, le viaduc Reyers sera démoli et remplacé par un boulevard urbain plus convivial, ouvert aux piétons et cyclistes. L'occasion pour Bruxelles Mobilité de repenser tout l'espace public de la zone.

#### Priorité aux cyclistes

En 2014, de nombreux aménagements ont permis d'améliorer le réseau cyclable bruxellois (+ 304 km d'infrastructures). Dans ce contexte, la première rue cyclable de Bruxelles (quartier Louise) a reçu une évaluation positive des usagers et de l'IBSR et une centaine de nouveaux panneaux B22-B23 autorise désormais les cyclistes à franchir le feu rouge dans certaines situations, ce qui leur permet en moyenne de réduire leur temps de déplacement de 20% !

## UN RÉSEAU DE TRANSPORT PUBLIC PERFORMANT

#### Rénovation des équipements électriques et électromécaniques

À l'aube de son quarantième anniversaire, le réseau du métro et prémétro bruxellois a bénéficié d'une véritable cure de jeunesse. Pour assurer la fiabilité du service, un grand nombre d'équipements électriques et électromécaniques (sous-stations électriques, rénovation des escalators, éclairages, détection d'incendie, etc.) ont été remplacés ou améliorés en 2014.

#### Éclairage plus performant et moins énergivore

Le remplacement de l'éclairage dans les stations permet de diminuer la consommation électrique de 50% grâce à la technologie LED. Un peu plus de 60% des stations étaient déjà équipées de ce système en 2014 et le rythme d'installation se poursuit à mesure de trois nouvelles stations par an.

#### Métro: plus de stations PMR admises

En 2014, des travaux d'aménagement ont amélioré l'accessibilité de 9 stations de métro aux personnes à mobilité réduite (PMR). À Anderlecht, la station de métro Aumale a ainsi bénéficié de deux nouveaux ascenseurs ainsi que d'un nouvel éclairage public. À proximité immédiate, le square Vander Bruggen a également été rénové à l'échelle des piétons. Ces aménagements portent à 40 le nombre de stations déjà équipées en Région de Bruxelles-Capitale.

#### Métro: modernisation et création de lignes

Bruxelles Mobilité a également suivi l'évolution des grands programmes comme PULSAR (automatisation des lignes 1 et 5 du métro) et du projet de nouvelle ligne de métro Bordet-Albert, dont le Gouvernement a approuvé le tracé en 2014.

### Focus

#### OSIRIS: optimiser la coordination des chantiers routiers

Durant plusieurs années, Bruxelles Mobilité s'est attelée à développer la plateforme informatique «OSIRIS» en étroite collaboration avec plusieurs services du SPRB, les entreprises d'utilité publique, les communes, les zones de police et le CIRB (Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise). Objectif: optimiser la coordination des travaux réalisés sur la voirie publique.

Opérationnelle depuis le 7 avril 2014, OSIRIS est désormais gérée par la direction de la Coordination des chantiers de Bruxelles Mobilité. En pratique, cette plateforme couple une base de données représentant tous les chantiers réalisés sur la voirie avec toutes les applications qui permettent de définir les chantiers, coordonner leurs différents intervenants, obtenir les autorisations d'exécution et en surveiller le bon déroulement.

Depuis la mise en œuvre d'OSIRIS, la commission de coordination des chantiers a procédé à l'examen des chantiers réalisés sur les voiries régionales, mais aussi à ceux mis en œuvre sur les voiries communales. Cette extension a augmenté de manière significative le nombre de dossiers à traiter (plus de 50.000 chantiers par an).



#### LaMiLo: un projet-pilote de centre de distribution urbaine de marchandises

En septembre 2014 a démarré un projet pilote de centre de distribution urbaine (CDU), initié par Bruxelles Mobilité dans le cadre du projet européen LaMiLo (Last Mile Logistics). Il a pour objectif d'engendrer une logistique plus efficace en ville en prenant mieux en compte le «dernier kilomètre». Suite à l'appel à manifestation d'intérêt lancé par Bruxelles Mobilité, l'entreprise City Depot a pris en charge l'exploitation du CDU, localisé au centre TIR. Le Port de Bruxelles est partenaire du projet.

En pratique, la mise en place du centre de distribution urbaine a permis aux transporteurs venant de l'extérieur de Bruxelles de décharger leurs marchandises dans un espace logistique situé en périphérie du Pentagone. Toutes les marchandises sont ensuite regroupées en fonction de leur destination et chargées dans des véhicules écologiques dont la tournée est pensée pour limiter la distance parcourue. Le groupage de marchandises et l'utilisation de véhicules moins polluants fonctionnant avec des carburants alternatifs (électricité, gaz naturel, etc.) permettent ainsi de réduire la pollution et la congestion du trafic dans le centre-ville.

Début 2015, City Depot fournissait déjà plus de 1.100 entreprises et commerçants bruxellois. Les principaux secteurs desservis concernent le commerce au détail et de gros, les hôtels, les entreprises, et les hôpitaux.





*« Trouver les solutions les plus efficaces en matière de mobilité urbaine pour le dernier kilomètre de distribution de marchandises ».*

« À Bruxelles, comme dans beaucoup de grandes villes européennes, le transport des marchandises est en augmentation. Ce phénomène trouve son explication dans la croissance démographique, mais également dans les nouvelles organisations logistiques qui favorisent l'augmentation des fréquences de livraisons. Et ce, notamment à cause de la gestion des stocks en flux tendus et du développement de l'e-commerce.

La Région de Bruxelles-Capitale mène depuis des années des politiques qui incitent les habitants et les navetteurs à abandonner la voiture individuelle au profit des transports publics, du vélo ou de la marche à pied. Le trafic de marchandises, essentiel à la vie de la ville, augmente si vite que les efforts faits par les citoyens pour se déplacer de manière durable risquent d'être contrebalancés par le nombre croissant de camionnettes et camions.

Le projet LaMiLo (Last Mile Logistics) est un projet européen qui poursuit un objectif précis : trouver les solutions les plus efficaces en matière de mobilité urbaine pour le dernier kilomètre de distribution de marchandises.

La solution choisie par la Région de Bruxelles-Capitale a été de tester un centre de distribution urbaine (cf. encadré) durant 6 mois. Suite à un appel à manifestation d'intérêt, nous avons retenu le prestataire City Depot déjà actif à Hasselt.

Dans cette cité limbourgeoise, la mise en place d'un centre de distribution urbain a débouché sur une réduction de 15% du trafic de marchandises dans la ville. À Bruxelles, nous tablons sur les mêmes chiffres, voire sur une diminution plus importante, car les problèmes de trafic urbain sont encore plus contraignants qu'à Hasselt, et les transporteurs sont demandeurs de solutions pour gagner en efficacité.

Le projet-pilote s'est clôturé le 15 mars 2015. Durant cette période-test, la Région de Bruxelles-Capitale et le FEDER ont financièrement contribué à son développement. Depuis, City Depot gère le centre de distribution urbaine de manière autonome ».

*Marianne, 46 ans*

*Direction Stratégie de Bruxelles Mobilité, responsable de la Commission régionale de la mobilité et de la Cellule transport de marchandises*

## Perspectives 2015

- Développement du programme « Smart Mobility » afin de promouvoir l'usage de modes de transport alternatifs via une meilleure intégration des offres de transport. Cette approche vise la mise en œuvre de solutions favorisant l'intermodalité et l'interopérabilité entre les systèmes informatiques des différents acteurs de la mobilité bruxelloise (STIB, SNCB, Villo!, Cambio, Zen Car, Taxi...).
- Investissement de plus de 200 millions d'euros dans l'aménagement de l'espace public, l'entretien des tunnels et des voiries et les infrastructures de transport en commun.
- Renforcement du programme AVANTI qui vise à augmenter la vitesse commerciale des transports publics en plusieurs mesures comme : priorité aux carrefours à feux, aménagement de sites propres, rationalisation des arrêts, etc.
- Désignation du bureau chargé de la rénovation de fond du tunnel Léopold II, via le système d'un partenariat public privé (PPP). Ce chantier d'envergure devrait démarrer en 2016.
- Lancement des travaux de la nouvelle ligne de tram 9 reliant Simonis et le Nord-Ouest de la Région. Ces travaux débiteront en 2015 par le bout de la ligne, avenue de l'Exposition. La nouvelle ligne sera entièrement opérationnelle en 2020. Le projet comprend l'intégration d'un site propre, le renforcement de la sécurité aux différents carrefours et l'amélioration des chemins piétons et cyclistes.
- Rédaction, pour 2016, d'un nouveau plan régional de mobilité.

SUR LE WEB:  
[www.mobilite.brussels](http://www.mobilite.brussels)





## *Le saviez-vous ?*

### *Épandage hivernal: 85 tonnes de sel en une seule nuit*

La Régie des Routes de Bruxelles Mobilité examine les prévisions météo de l'Institut Royal de Météorologie (IRM) pour établir son plan d'intervention. En cas de conditions hivernales, le service se mobilise et des épandages préventifs sont effectués, principalement de nuit.

Un épandage complet implique le recouvrement de 850 kilomètres de voiries (17 circuits) et nécessite 85 tonnes de sel. Lors des hivers particulièrement rigoureux, les quotas de sel utilisé peuvent dépasser les 5.000 tonnes.

En dehors de la période hivernale, la Régie des Routes effectue de nombreuses réparations de voirie (1.637 interventions en 2014): remise en état de trottoirs et de pistes cyclables, ramassage d'encombrants laissés par les chantiers, réparation des panneaux de signalisation, marquage d'emplacements de parking pour PMR ou zones de livraison...

## 8. BRUXELLES POUVOIRS LOCAUX

### Organiser, conseiller, contrôler et financer les pouvoirs locaux

Trait d'union entre le Service public régional de Bruxelles et les différents pouvoirs locaux, Bruxelles Pouvoirs locaux (BPL) organise, conseille, contrôle et finance les pouvoirs locaux dans une relation de confiance mutuelle.

Dans cette optique, BPL veille au respect de l'équité de traitement, des réglementations et de la transparence de l'action administrative. Apuyées par la direction générale, ses différentes directions poursuivent deux grands objectifs: la tutelle sur les pouvoirs locaux et le support aux communes.

Leur domaine de compétence recouvre huit missions principales:

- Le contrôle de la légalité et de la conformité à l'intérêt général des décisions des pouvoirs locaux bruxellois;
- L'organisation juridique des pouvoirs locaux et des affaires intérieures;
- Le financement des pouvoirs locaux;
- Le conseil aux pouvoirs locaux, au Gouvernement ou à d'autres interlocuteurs par le traitement et la diffusion de l'expertise;
- L'impulsion de la mise en œuvre de certaines politiques régionales dans les communes;
- La prise de mesures d'exécution en matière d'affaires intérieures;
- L'organisation des élections communales;
- L'indemnisation des dommages causés par des calamités publiques.

## Principales réalisations 2014

### Pour une meilleure gouvernance locale

Afin de mettre en œuvre l'accord de gouvernement régional, BPL a rédigé — en collaboration avec le Cabinet du Ministre-Président — les textes d'un avant-projet d'Ordonnance modifiant la Nouvelle Loi Communale. Ce projet d'Ordonnance, voté par le Parlement bruxellois le 21 février 2014, vise une meilleure gouvernance locale. À cette fin, les arcanes de la politique locale en Région de Bruxelles-Capitale seront sensiblement modifiées par plusieurs dispositions :

- L'élargissement des droits des conseillers communaux (information, interpellation);
- Nouvelles incompatibilités des mandats de Bourgmestre ou échevin;
- Le contrôle interne et externe renforcé des communes;
- Le renforcement du rôle du secrétaire communal;
- La participation citoyenne;
- Le respect des délais;
- L'intégration de la charte sociale;
- L'adaptation du régime des mandats locaux.



*« Communiquer sans cesse pour favoriser la transparence et la transmission d'informations ».*

« Je suis en première ligne avec les intervenants communaux qui sollicitent des subsides régionaux. Je fais également figure d'interface entre le Cabinet et les pouvoirs locaux. Dans mon quotidien, l'excellence se situe dès lors à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle prend tout son sens en interne, dans la relation que j'entretiens avec ma hiérarchie et mes collègues. Je dois communiquer sans cesse pour favoriser la transparence et la transmission d'informations. L'excellence se traduit également vis-à-vis de l'extérieur. Quand je suis en contact avec un intervenant communal, je m'efforce de faire preuve d'empathie afin de comprendre au mieux sa demande. Ce n'est qu'à ce prix que nos services peuvent être pleinement efficaces. Dans cet esprit, nous montrons avisés pour proposer des solutions satisfaisantes pour le demandeur dans le strict respect du cadre juridique existant. L'excellence, c'est toujours se surpasser pour que le partenaire local soit servi de la meilleure manière qui soit ».

*Charles, 29 ans*

*Gestionnaire de dossiers, direction des investissements de Bruxelles Pouvoirs locaux*



Colloque « Gender mainstreaming »

Si la plupart de ces dispositions sont entrées en vigueur en 2014, d'autres n'entreront en application qu'en 2018. Quelques-unes sont par ailleurs encore en attente d'arrêtés d'exécution.

#### Mémorandum de référence

Pour faire entendre ses suggestions, l'ensemble des directions de BPL a envoyé un mémorandum au Gouvernement bruxellois durant sa phase de formation. Preuve de sa pertinence, le contenu de ce travail collaboratif a largement inspiré le Gouvernement dans sa Déclaration de Politique régionale. Les propositions issues de ce mémorandum seront mises en œuvre dans les années à venir.

#### Deux nouvelles compétences

Dans le cadre de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État, la direction des Investissements (ex-Travaux subsidiés) s'est vue transférer deux nouvelles compétences : l'indemnisation des dommages causés en cas de calamités publiques (ex-compétence fédérale) et les demandes de subvention en infrastructures sportives communales.

Juridiquement compétente en matière de calamités publiques depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, la direction des Investissements a bénéficié du transfert de trois agents du fédéral et de l'exercice effectif de la matière le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Elle a également bénéficié de l'apport d'un agent issu de la COCOF à la même date.

#### Colloque « Gender mainstreaming »

Depuis quelques années, la Cellule de coordination égalité des chances dans les pouvoirs locaux collabore avec six communes volontaires et plusieurs partenaires impliqués dans la problématique de l'égalité des genres (gender mainstreaming). Son objectif: promouvoir l'intégration de la dimension de genre dans les plans locaux de prévention et de proximité. Dans le cadre de ce projet pilote, BPL a organisé un colloque au Curo Hall d'Anderlecht le 19 février 2014. Celui-ci s'est prolongé par l'élaboration et la diffusion des actes du colloque. Un nouveau projet pilote gender mainstreaming, centré sur la question du budget genré (gender budgeting), sera lancé en 2015 par BPL. Un colloque sur ce thème se tiendra à l'automne 2015.



#### CHIFFRES CLÉS

# 25.000

En 2014, le pic de 25.000 dossiers de tutelle réceptionnés par Bruxelles Pouvoirs locaux a été franchi.

# 550 millions

Près de 550 millions d'euros de moyens budgétaires de soutien et d'accompagnement aux pouvoirs locaux ont été octroyés en 2014.

## Focus

### Un site portail pour les communes et les citoyens

En 2013, Bruxelles Pouvoirs locaux a développé —à la demande du Cabinet du Ministre-Président— un site portail thématique dédié aux pouvoirs locaux en Région de Bruxelles-Capitale. Présenté à la presse le 11 février 2014 le portail a d'emblée rallié tous les suffrages. Créé en collaboration avec le CIRB, une société de web-design, des représentants de l'association des pouvoirs locaux et plusieurs directions de BPL, cet outil digital poursuit deux objectifs complémentaires :

- Faciliter la vie administrative des communes dans leurs relations avec BPL (guichet électronique, compilation de données, etc.).
- Rendre les pouvoirs locaux et les matières traitées plus visibles et plus compréhensibles pour le citoyen.

Dès son lancement, le site portail a bénéficié d'une importante promotion à l'attention des communes et du grand public. À l'avenir, il sera complété par de nouvelles fonctionnalités davantage orientées «e-government».



*«Les communes et les CPAS peuvent désormais accéder en quelques clics à de l'information utile».*

«La conception et la réalisation du portail Pouvoirs Locaux ont été des expériences enrichissantes à plus d'un titre. La mise en place du portail nous a tout d'abord permis de travailler sur la transversalité au sein de notre administration, en intensifiant les synergies entre les différentes directions. L'autre aspect positif de ce projet réside dans l'orientation client qui a prévalu à sa réalisation. Avec ce nouvel outil, les communes et les CPAS peuvent désormais accéder en quelques clics à de l'information utile, aux formulaires online, aux appels à projets... autant de garanties en termes de transparence et de simplification administrative. De manière générale, les citoyens bruxellois y trouveront également de précieux renseignements afin d'exercer leur participation à la vie démocratique locale».

*Grégory, 35 ans*

*En charge du développement du Portail régional sur les Pouvoirs locaux. Responsable communication pour Bruxelles Pouvoirs locaux*



## Perspectives pour 2015

- Début des chantiers de la Déclaration de Politique régionale: cette déclaration prévoit la réforme de la tutelle et de la loi organique sur les CPAS et le renouvellement de l'arsenal juridique des pouvoirs locaux.
- Transformation des liens unissant la Région et les communes par la contractualisation et les conventions de législation.
- Intégration progressive de la comptabilité aux standards européens.
- Mise en œuvre des Ordonnances de 2009 et 2014 relatives à la gouvernance locale dans les communes.
- Harmonisation de la fiscalité locale.
- Refinancement de la dotation générale aux communes.

???

### *Le saviez-vous ?*

Bruxelles Pouvoirs locaux alloue plus de 300 millions d'euros de dotation de financement général aux communes. Cette dotation constitue la 3<sup>e</sup> source de revenus des communes après les additionnels au précompte immobilier (1<sup>ère</sup> source) et différents transferts fédéraux, communautaires ou régionaux (2<sup>e</sup> source).

Les taxes communales et les additionnels à l'Impôt des personnes physiques ne constituent respectivement que les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> sources de revenus.

SUR LE WEB:

[www.pouvoirs-locaux.brussels](http://www.pouvoirs-locaux.brussels)





Fête de l'Iris - Halles Saint-Géry

## 9. CONCLUSION

En route vers 2015...

L'année 2014 se termine avec d'ores et déjà de nouveaux défis en perspective pour notre Service public.

Tout d'abord en interne. Après les changements très importants vécus au sein du SPRB ces dernières années et la mobilisation intensive de ses ressources, l'attention toute particulière accordée au bien-être de ses travailleurs doit être accrue.

L'aménagement de nouveaux espaces de travail, l'organisation d'une communication appropriée et la mise en place d'un accompagnement dans le changement auront pour objectif de consolider les améliorations souhaitées par tous, pour le bien de chacun.

Ensuite, vis-à-vis de nos « clients » ou parties prenantes : qu'ils soient citoyens, entreprises ou encore Gouvernement, nous ferons notre possible pour tenir nos promesses et garantir la qualité de nos services. Mais aussi pour mieux les faire connaître.

Enfin, rappelez-vous : respect, solidarité, intégrité, excellence et orientation client. Cinq valeurs pour sept administrations et plus de 1.800 personnes, toutes et tous à votre service !

Merci pour votre confiance.

Restez informé de nos activités via notre site internet [www.servicepublic.brussels](http://www.servicepublic.brussels), nos réseaux sociaux et rendez-vous l'année prochaine !



## CONTACT

**Bruxelles Coordination régionale**  
Boulevard du Jardin Botanique 20  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 204 21 11  
info@sprb.brussels  
www.servicepublic.brussels

**Bruxelles Développement urbain**  
Rue du Progrès, 80/1  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 204 17 68-69  
developpement-urbain@sprb.brussels  
www.developpement-urbain.brussels

**Bruxelles Économie et Emploi**  
Boulevard du Jardin Botanique, 20  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 800 34 52  
economie-emploi@sprb.brussels  
www.economie-emploi.brussels

**Bruxelles Fiscalité**  
Boulevard du Jardin Botanique, 20  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 430 60 60  
fiscalite@sprb.brussels  
www.fiscalite.brussels

**Bruxelles Finances et Budget**  
Rue du Progrès, 80/1  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 204 21 11  
finances-budget@sprb.brussels  
www.finances-budget.brussels

**Bruxelles Mobilité**  
Rue du Progrès, 80/1  
1035 Bruxelles  
T 0800 94 001  
mobilite@sprb.brussels  
www.mobilite.brussels

**Bruxelles Pouvoirs locaux**  
Boulevard du Jardin Botanique, 20  
1035 Bruxelles  
T +32 (0)2 204 21 11  
pouvoirs-locaux@sprb.brussels  
www.pouvoirs-locaux.brussels

## COLOPHON

**Titre de l'ouvrage:**

Rapport d'activités 2014 – Service public régional de Bruxelles

**Coordination:**

Bruxelles Coordination régionale

**Rédaction:**

Saâd Kettani (Karactère)

La plateforme communication et le réseau BCR du Service public régional de Bruxelles

**Traduction:**

Cellule traduction

**Création et mise en page:**

Direction communication

**Crédits photos:**

Service public régional de Bruxelles et Graphic Obsession sauf mention contraire

**Éditeur responsable:**

Christian Lamouline, Secrétaire général  
Service public régional de Bruxelles  
Boulevard du Jardin Botanique, 20  
1035 Bruxelles

Ce rapport a été imprimé sur papier Balance Silk® certifié FSC Mix  
Format fermé 210x297mm  
Achevé d'imprimer à Bruxelles, octobre 2015

De nombreuses autres informations sur le Service public régional de Bruxelles à l'adresse : [www.servicepublic.brussels](http://www.servicepublic.brussels)

Dépôt légal D/2015/11.404/1  
©SPRB tous droits réservés





**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

Rue du Progrès 80/1  
1035 Bruxelles

© Tous droits réservés  
Ne pas jeter sur la voie publique

