

2015



Nos RESSOURCES et notre
EXPERTISE à votre service

Des projets pour améliorer
votre cadre de vie

“Rapprocher” et “simplifier”,
2 priorités au cœur de nos
MÉTIERS

ENVIRONNEMENT:
nos réalisations en 2015

La diversité
dans notre ADN

Découvrez comment
nous gérons les
finances régionales





Éditorial

Que fait pour vous le Service public régional de Bruxelles? Quel est son impact sur votre quotidien? Voici ce que nous avons souhaité mettre en évidence dans ce rapport d'activités 2015.

Car être à votre service est notre raison d'exister. Que vous soyez citoyen, entreprise, partenaire institutionnel, associatif ou encore le Gouvernement, nous avons envers vous des **RESPONSABILITÉS** que nous entendons bien **ASSUMER**.

La lecture de ce rapport vous donnera un aperçu des principaux projets que nous avons menés en 2015 pour assurer ces engagements. La variété des thèmes qui y seront abordés illustre la **PLURALITÉ** de nos **COMPÉTENCES**: proximité, qualité de vie, simplification, environnement, diversité, expertise et bonne gestion des finances publiques bruxelloises.

Certaines de nos actions touchent directement et de manière très visible **VOTRE QUOTIDIEN**. Citons la gestion des titres-services, l'organisation du jury central, la mise en place d'une nouvelle ligne de tram, la démolition d'un viaduc, ou encore la simplification de démarches ou législations comme la réforme fiscale et celle du Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT).

D'autres interventions sont moins visibles, mais tout aussi **ESSENTIELLES**. Par exemple, nous encourageons l'engagement de jeunes issus de quartiers à fort taux de chômage via l'octroi de subsides aux communes. Nous finançons également, avec le soutien du Fonds européen de Développement régional (Feder), des projets ciblés

comme les travaux visant à réaliser une économie d'énergie dans les communes.

Nous sensibilisons à des thématiques aussi importantes que l'égalité des chances et la diversité, et nous assurons un rôle d'expertise et de conseil en organisant des formations et en mettant à disposition des informations, ressources et compétences.

Tout ceci n'est bien entendu possible que grâce à une gestion des finances et du budget rigoureuse, accompagnée d'une politique fiscale réfléchie et pertinente.

Une panoplie de métiers, compétences et personnalités au service d'un public très large, aux profils, centres d'intérêt et attentes tout aussi divers.

Nous sommes fiers de vous faire découvrir tout ceci à travers des témoignages de membres de notre personnel, passionnés par leur métier. Nous en profitons pour les remercier chaleureusement!

**NOUS VOUS SOUHAITONS
UNE BONNE LECTURE.**

Christian Lamouline,
Secrétaire général

Norbert De Cooman,
Secrétaire général adjoint



Le Service public bruxellois constitue un levier majeur pour l'action du Gouvernement bruxellois. Chaque jour, nous pouvons compter sur la collaboration des femmes et des hommes qui ont choisi de s'investir dans le service aux citoyens. En offrant des services de qualité, ils contribuent à faire en sorte que Bruxelles soit une région fière de sa **DIVERSITÉ** et où il fait bon **VIVRE ENSEMBLE**. Leur engagement est essentiel pour mettre en œuvre les politiques du Gouvernement. Ce bilan du Service public régional de Bruxelles démontre sa volonté à être une institution qui excelle dans sa sphère de compétence et qui a l'ambition de répondre efficacement aux besoins des Bruxelloises et des Bruxellois. La prise en compte de la diversité bruxelloise permet aux services publics d'améliorer leur contribution au développement de la **QUALITÉ DE VIE** au sein de notre belle Région. Les efforts déployés pour moderniser et simplifier les procédures administratives améliorent également l'**ACCESSIBILITÉ** des services aux citoyens et la vie des entreprises. La communication et la participation citoyennes deviennent aussi des enjeux plus cruciaux. Plus que jamais, nous devons associer les citoyens et montrer que le Gouvernement et son administration sont à leur écoute pour maintenir l'**ATTRACTIVITÉ** de notre Région et le **BIEN-ÊTRE** de ses habitants, de ceux qui y travaillent et de ses visiteurs. C'est grâce à un partenariat fondé sur la confiance et sur l'écoute des citoyens qu'ensemble nous pourrons aider notre Région à faire face aux multiples défis présents et à venir.

Fadila Laanan

Secrétaire d'État en charge de la Fonction publique
à la Région de Bruxelles-Capitale



Nous travaillons pour vous

Rapport d'activités du Service public régional de Bruxelles 2015

Sommaire

1 Éditorial

4 Sommaire

7 Introduction

8 Nous rapprochons

Bruxelles dit stop à la spirale de la violence intrafamiliale 11

Les titres-services régionalisés 13

FixMyStreet poursuit sa révolution 14

16 Nous améliorons votre qualité de vie

Mise à terre d'un symbole 18

Mise sur les rails du tram 9 21

Collaborer pour une mobilité toujours plus smart 24

26 Nous simplifions

Naissance d'Easybrussels 28

Réforme du CoBAT: simplifier pour mieux traiter 31

7 questions autour de la réforme fiscale bruxelloise 38

40 Nous travaillons à une Région écoresponsable

L'incubateur Greenbizz, rien que pour le développement durable! 42

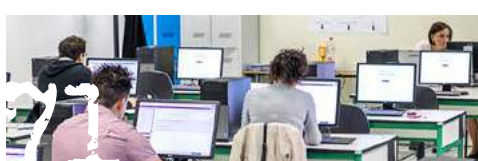
RECY K un projet ambitieux pour recycler nos déchets! 44

Le projet Viapass prend la route 48

Vers une utilisation rationnelle de l'énergie 50

Nos actions à l'international 51





52 Nous favorisons la diversité

- La diversité au sein du SPRB: les CAP pour exemple 54
- Une année record pour les labels de diversité 55
- Cohabitation intergénérationnelle:
lancement de 17 projets 55
- Coup de pouce à la diversité
et à l'égalité des chances dans les communes 56

58 Nous gérons les finances de façon responsable

- Une journée d'étude consacrée au contrôle de gestion 60
- sapregional.brussels: synergies et
mutualisation en matière de gestion financière 63

66 Nous partageons notre expertise et soutenons vos projets

- Premier BEST millésimé 2015 68
- Le Centre de documentation de BDU déménage ! 70
- Près de 3.300 participants au jury central bruxellois 71
- 145 quartiers bruxellois à la loupe 72
- Une mise en œuvre du contrôle interne performante 75

77 Nous construisons 2016

78 Contacts

DIRK DE SMEDT,
Directeur général
de Bruxelles Fiscalité

MICHEL VAN DER STICHELE,
Directeur général
de Bruxelles Pouvoirs locaux

NORBERT DE COOMAN,
Secrétaire général adjoint

JEAN-PAUL GAILLY,
Directeur général
de Bruxelles Mobilité



ARLETTE VERKRUYSSEN,
Directeur général
de Bruxelles Développement urbain

CHRISTIAN LAMOULINE,
Secrétaire général

JULIE FISZMAN,
Directeur général
de Bruxelles Finances et Budget

PETER MICHIELS,
Directeur général
de Bruxelles Économie et Emploi



Introduction

NOS ENJEUX

La Région de Bruxelles-Capitale et son service public sont confrontés à des enjeux majeurs en matière de :

- ✦ Renforcement de la cohésion sociale ;
- ✦ Décloisonnement des compétences régionales ;
- ✦ Gestion de l'essor démographique ;
- ✦ Développement équilibré et harmonieux du territoire ;
- ✦ Qualité et accessibilité des logements pour tous ;
- ✦ Gestion durable de l'environnement ;
- ✦ Développement économique et du triptyque enseignement – formation – emploi ;
- ✦ Mobilité axée sur les transports publics et les modes actifs ;
- ✦ Gestion de la fiscalité ;
- ✦ Complémentarité entre les politiques régionales et communales ;
- ✦ Promotion de l'image internationale de la Région ;
- ✦ Gestion des nouvelles compétences acquises dans le cadre de la 6^e Réforme de l'État ;
- ✦ Simplification administrative ;
- ✦ Promotion de la diversité et lutte contre la discrimination.

NOS 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, de la conservation du patrimoine immobilier, de la rénovation urbaine et du logement de qualité ;
- ✦ Gérer les finances publiques en ce compris l'organisation du contrôle ;
- ✦ Percevoir les recettes régionales et gérer les compétences fiscales ;
- ✦ 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.

LE CONSEIL DE DIRECTION

Le Conseil de Direction est l'organe qui pilote le SPRB. Il est linguistiquement paritaire et se compose de huit fonctionnaires dirigeants.

Le Conseil de Direction travaille en étroite collaboration avec le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. Il gère sur les plans administratif, technique et juridique, les dossiers qui sont de son ressort, pour ensuite les soumettre à la décision des ministres régionaux. Il est responsable de l'organisation, de la gestion et de la coordination générales des missions du SPRB. Il contrôle les actions entreprises dans ce cadre par les administrations et les services. Il prend également diverses décisions relatives au personnel et exerce les compétences qui lui sont conférées par le statut du personnel.

POUR EN SAVOIR PLUS

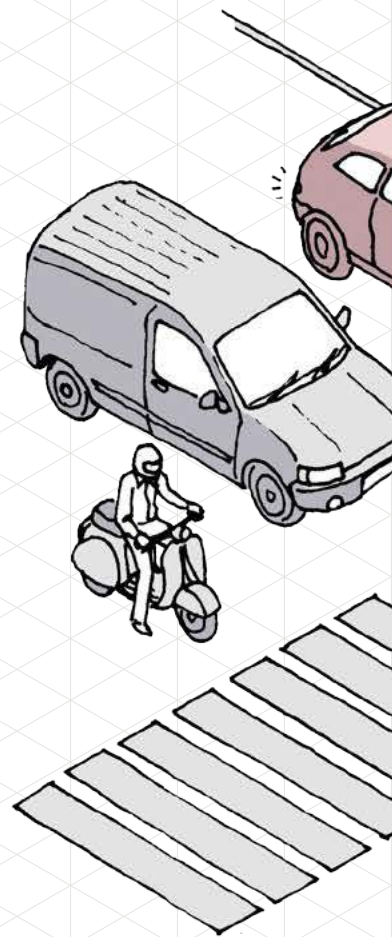
Vous trouverez au centre de ce rapport un encart reprenant les principaux chiffres nous concernant.

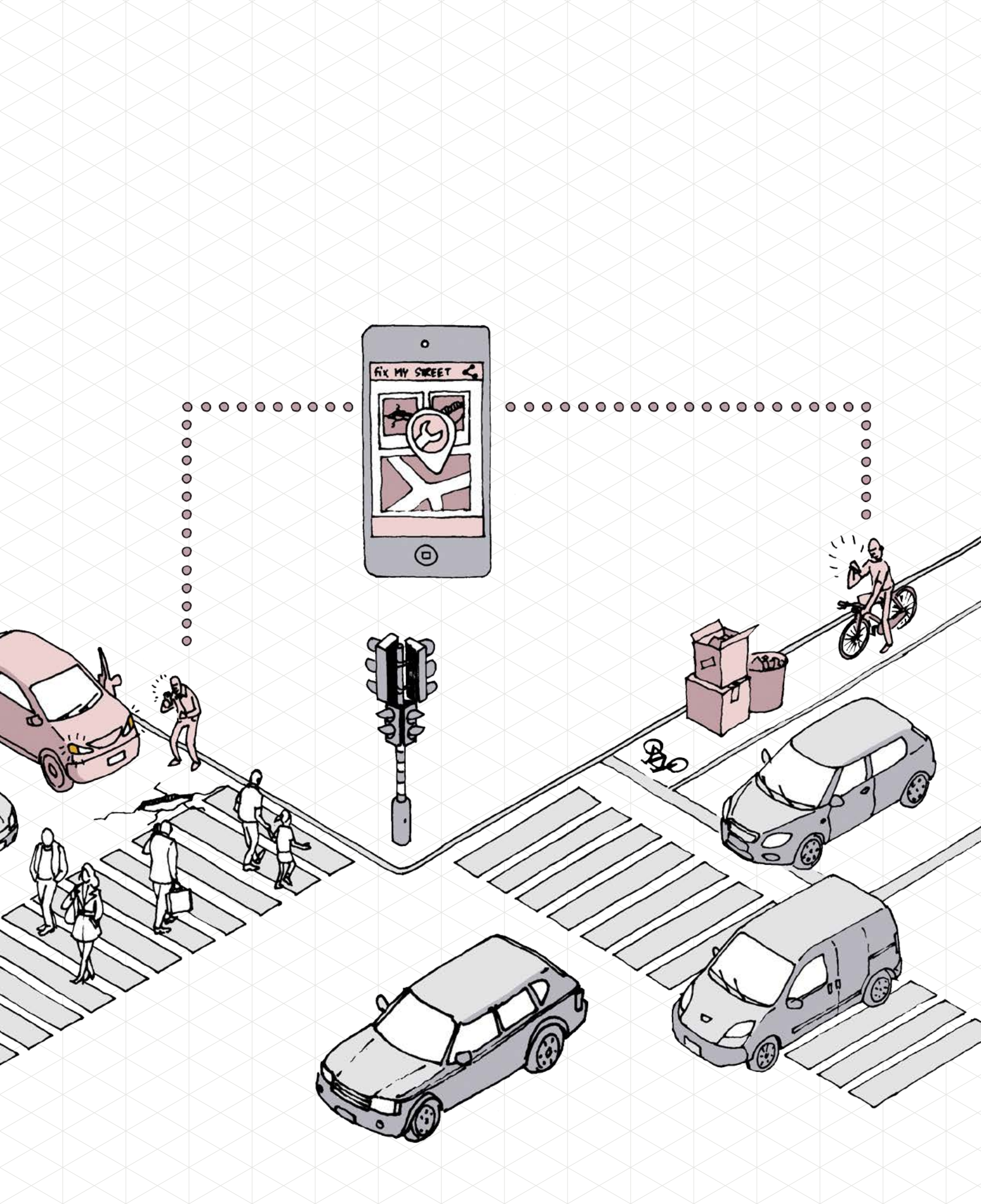
Nous rapprochons

Nous ne mettons pas simplement en relation le citoyen et l'administration : nous les rapprochons au quotidien pour que s'opèrent plus efficacement leurs **INTERACTIONS**, que ce soit dans la sphère privée ou publique. L'application FixMyStreet permet ainsi de signaler en deux clics un incident ou une défectuosité dans l'espace public bruxellois. Une révolution pour les citoyens comme pour les pouvoirs publics.

« Rapprocher » peut également signifier **AMENER LE DÉBAT** sur une problématique sociétale en plein cœur de la capitale, comme ce fut le cas avec la campagne contre la violence entre partenaires et intra-familiale.

« Rapprocher » c'est aussi faciliter l'accès aux services de **PROXIMITÉ**. En 2015, Bruxelles Économie et Emploi a préparé et mis en œuvre la régionalisation de certaines compétences parmi lesquelles celle de la gestion des titres-services. De cette façon, toute personne majeure domiciliée en Région bruxelloise pourra continuer de bénéficier de manière simple, sûre et flexible de prestations d'aide-ménagère ou de transport de personnes à mobilité réduite.





L'action a été soutenue par une campagne d'affichage volontairement provoquante.

**EERST DEDEN ALLEEN
DE WOORDEN PIJN**

**AU DÉPART, SEULS LES MOTS
BLESSAIENT**

 be equal
be.brussels 

Ne souffrez plus en silence
Lijd niet langer in stilte

WWW.SOSVIOLENCE.BRUSSELS
WWW.SOSGEWELD.BRUSSELS

Bruxelles dit stop à la spirale de la violence intrafamiliale

La Région s'engage contre la violence entre partenaires et intrafamiliale

162 DÉCÈS... UNE PRISE DE CONSCIENCE S'IMPOSE

En 2013, 162 victimes, plus de trois par semaine, ont trouvé la mort dans notre pays suite à de la violence entre partenaires. Converti en pourcentage de la population totale, ce chiffre est plus élevé que dans d'autres pays européens comme l'Espagne ou la France. Si cette forme de violence n'a heureusement pas toujours une issue aussi fatale, ses conséquences peuvent tout de même marquer à vie.

Cela fait des années que le SPRB fait campagne contre la violence entre partenaires. Il ne s'agit pas d'idéalisme, ni de pointer du doigt quelqu'un en particulier, mais de prise de conscience, ce qui constitue déjà en soi un pas important. Les victimes doivent réaliser qu'il est possible de sortir de la situation dans laquelle elles sont empêtrées. Les auteurs doivent se rendre compte de la gravité des actes qu'ils commettent et des séquelles permanentes qu'ils infligent à leur partenaire. Enfin, les témoins, ami(e)s ou membres de la famille, doivent prendre conscience de la différence qu'ils peuvent faire en ne restant pas passifs.

FAIRE ENTENDRE NOTRE MESSAGE

À l'initiative de la secrétaire d'État bruxelloise à l'égalité des chances, le SPRB a donc lancé en 2015 une grande campagne de communication contre la violence entre partenaires et intrafamiliale.

Cette campagne a été pilotée par la direction Égalité des Chances régionale, également responsable de la coordination régionale en matière de violence basée sur le genre. Elle visait à appliquer un certain nombre d'actions prioritaires en matière de sensibilisation et d'information.



Les actions ont débuté le 18 novembre 2015, une semaine avant la Journée internationale pour l'élimination de la violence envers les femmes, ce qui n'est pas un hasard du calendrier. De fait, bien que les hommes puissent être naturellement victimes de violence intrafamiliale, ce problème touche principalement les femmes puisqu'elles sont six fois plus souvent victimes d'assassinat entre partenaires et sept fois plus souvent victimes de violence sexuelle.

Le coup d'envoi de la campagne a été donné sur la place de la Bourse, en plein centre historique de Bruxelles. Pour l'organiser, nous avons voulu imaginer une manière originale de faire connaître la campagne à la presse et au grand public.

Bien au-delà d'une conférence de presse classique, cette journée devait être placée sous le signe de la dénonciation de la violence par tous les Bruxellois. Un appel à condamner et à combattre la violence liée au genre. Un appel porté par les habitants de cette région, tous sexes, toutes identités et toutes préférences confondus.



C'est pourquoi nous nous sommes mis à la recherche de bénévoles et notre appel a été massivement entendu : via des organisations, nous avons réussi à trouver 162 personnes qui étaient disposées à consacrer une matinée à cette action.

UN DOMINO HUMAIN FACE À LA BOURSE

En écho à des actions similaires à l'étranger, nous avons formé sur la place de la Bourse, un domino humain ayant la forme d'un ruban blanc, symbole international de la lutte contre la violence à l'égard des femmes. Sur les marches de la Bourse, la journaliste Myriam Leroy et l'acteur Aboubakr Bensaihi ont récité à l'unisson avec une troupe de théâtre bruxelloise des témoignages de victimes, des statistiques et des faits.

*« Il m'a menacée avec un couteau et il a dit qu'il me tuerait.
Il me force à avoir des relations sexuelles
avec lui contre mon gré. »*

L'auteur tente souvent de justifier ou de minimiser ses actes de violence.

Il va même jusqu'à faire croire à sa victime que c'est elle la coupable.

Pendant que ces mots raisonnaient longuement sur la place de la Bourse, les 162 pièces de dominos tombaient l'une après l'autre. Il n'y a pas plus symbolique comme image. En effet, tant qu'on ne fait rien, la spirale infernale de la violence dans laquelle se débattent tant de personnes continue, et la violence de faire des victimes. Lorsque les volontaires étaient au sol, ils ont tous tiré simultanément un drap blanc au-dessus d'eux, comme un linceul gigantesque. Le tissu blanc était alors entièrement visible, et pendant plusieurs minutes, il a régné un silence assourdissant sur la place. Couchées sur le bitume froid, des dizaines de personnes avaient les yeux dirigés vers les nuages blancs qui passaient, tels des témoins silencieux d'une procession funèbre. C'était un moment que beaucoup de participants et badauds ont décrit comme fort bouleversant.

UNE CAMPAGNE D'ENVERGURE

Cet événement n'était que le coup d'envoi d'une quinzaine marquée par des projets et activités que la Région a organisés, mais surtout soutenus. En 2015, plus de 20 associations bruxelloises ont reçu un soutien financier et de fond du SPRB afin de mener leurs propres actions

dans la lutte contre la violence entre partenaires et intrafamiliales. Elles ont par exemple réalisé une boîte à outils pour enseignants, ont rassemblé des experts pour discuter d'un meilleur accueil ou d'une meilleure prévention ou encore, ont développé leurs propres campagnes de sensibilisation dans la rue ou sur internet.

Quant à notre campagne d'affichage, elle a été visible dans tout Bruxelles pendant plusieurs semaines dans les rues et aux arrêts des transports en commun. Un bus de campagne a également sillonné Bruxelles pendant dix jours en s'arrêtant dans des lieux fort fréquentés.

Malgré la situation exceptionnelle que connaissait Bruxelles fin 2015, la campagne a été menée à bien grâce aux bénévoles et organisations actifs dans la lutte contre cette problématique. La solidarité et la cohésion des habitants de la région bruxelloise ont été fortement mises à l'épreuve durant ces derniers mois. C'est justement dans de tels moments que nous devons remplir pleinement nos missions de service public, porter haut nos valeurs et être au côté de tous les Bruxellois.

Pieter-Jan De Buyst ■
Dirk Gille ■



Le coup d'envoi de la campagne a été donné sur la place de la Bourse.



Les titres-services régionalisés

La régionalisation des titres-services est le transfert de compétences qui a le plus marqué les esprits. Non sans raison.

En 2015, Bruxelles Économie et Emploi a pris en charge de nouvelles compétences suite à la 6^e Réforme de l'État. Parmi celles-ci : la gestion des titres-services.

EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE, LES TITRES-SERVICES CE SONT ⁽¹⁾ :

- ✦ **99.097** utilisateurs;
- ✦ **15.780.121** titres achetés;
- ✦ **305** entreprises agréées;
- ✦ environ **22.000** travailleurs;
- ✦ un budget régional de **205.772.000** euros.

Le Fonds de formation titres-services soutient la formation des travailleurs du secteur en agréant des formations et en intervenant dans le coût de leur organisation.

Le Fonds a été transféré à BEE le 1^{er} avril 2015. D'avril à décembre, l'administration a traité 535 dossiers de remboursement, pour un montant de près de 700.000 euros. 6.409 travailleurs ont été formés, principalement dans le domaine de l'ergonomie et de la sécurité au travail.

Bruxelles Économie et Emploi n'assure la gestion pleine et entière de la matière des titres-services que depuis le 1^{er} janvier 2016. Tout au long de l'année 2015, elle s'est toutefois activement préparée à cette tâche, particulièrement en adaptant plusieurs textes légaux et réglementaires au contexte bruxellois et en concluant un marché avec Sodexo, la société en charge de l'émission et du remboursement des titres-services.

Georges Van den hende ■

(1) Chiffres 2015





FixMyStreet poursuit sa révolution

L'application pour signaler et suivre les défauts de l'espace public rassemble toujours plus de partenaires.

L'application FixMyStreet – lancée en 2013 par Bruxelles Mobilité, le CIRB⁽¹⁾ et les communes bruxelloises – permet de signaler un incident ou une défectuosité dans l'espace public bruxellois. Cela peut aller d'un nid de poule sur la chaussée à un problème d'éclairage. Quelques clics sur son smartphone suffisent pour signaler un défaut. Prenez une photo, indiquez l'endroit sur la carte, et hop, le signalement est envoyé. Le citoyen ne doit pas se demander qui est le gestionnaire responsable (commune, Région, autre) : l'application transmet automatiquement le signalement aux bonnes personnes au sein de l'institution compétente.

Elle permet également de consulter le statut des différents signalements.

FixMyStreet est aussi une véritable révolution pour les pouvoirs publics. Les problèmes dans l'espace

public sont connus plus rapidement et la plateforme facilite les contacts entre les services qui gèrent les voiries en Région de Bruxelles-Capitale. Depuis 2015, les 19 communes bruxelloises participent au

projet et ont été rejointes par les partenaires Proximus, Vivaqua, Sibelga et Telenet... ; aujourd'hui, c'est Bruxelles Propreté qui intègre le système !

Camille Thiry ■



L'application transmet automatiquement le signalement à l'institution compétente.

Fin 2015, FixMyStreet a remporté le "SMART CITY TECHNOLOGY AWARD DIGITAL" d'Agoria, qui récompense le meilleur projet smart city dans le domaine de la communication numérique et de l'infrastructure numérique intelligente.

(1) Centre d'informatique pour le Région bruxelloise



Fix My Street

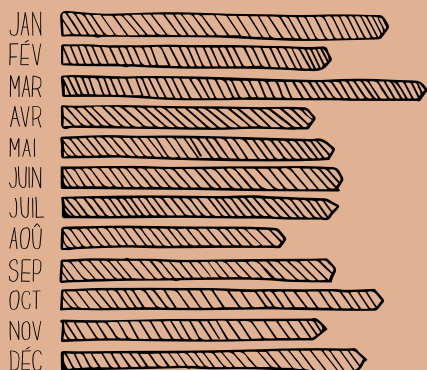
C'EST...

PRESQUE
50.000
INCIDENTS
DECLARÉS
DEPUIS LE DÉMARRAGE

435
UTILISATEURS
PROFESSIONNELS

4.000
UTILISATEURS
CITOYENS RÉGULIERS

LES SIGNALEMENTS PENDANT L'ANNÉE 2015



4.400 VISITES
PAR MOIS SUR LA PLATEFORME

Répartition

85% VOIRIES COMMUNALES 15% VOIRIES RÉGIONALES



Répartition des incidents

PAR TYPE, SUR VOIRIES RÉGIONALES



Les Chiffres exacts EN 2015

VOIRIES RÉGIONALES	2963
VOIRIES COMMUNALES	16809
TOTAL	19772



Véronique Vanderveken

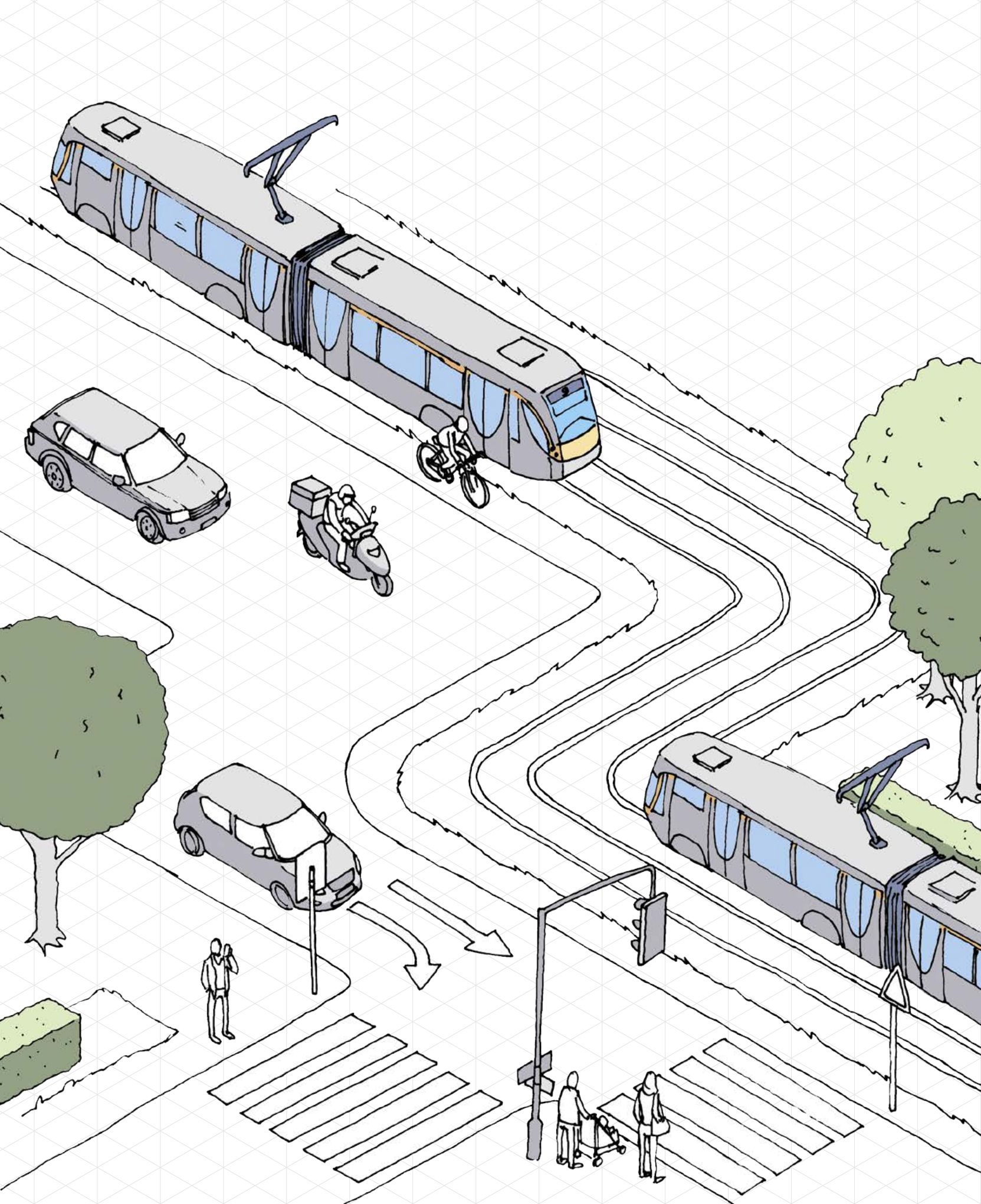
Direction Gestion et Entretien des voiries
(Bruxelles Mobilité)

DISPATCHING ET SUIVI DES PLAINTES

« Depuis maintenant presque trois ans et le lancement de la plateforme, je m'occupe de dispatcher et suivre en interne toutes les plaintes qui arrivent sur FixMyStreet et qui concernent les voiries régionales, qu'il s'agisse de soucis d'asphaltage, de plantations, de dégâts d'accidents... Je représente également la Région dans les comités d'accompagnement mensuels où nous discutons avec les nombreux autres intervenants (communes, impétrants...) de l'évolution du système. L'outil a beaucoup changé depuis sa création tant au niveau opérationnel que dans le design. Pour moi, qui l'utilise tous les jours, ce projet a été une excellente initiative. D'un côté il facilite la vie du grand public: les professionnels et les citoyens peuvent aisément signaler les incidents sans devoir se soucier de la personne ou de l'instance à contacter; et de l'autre il facilite le travail de l'administration puisque toutes les informations sont récoltées dans un seul document, avec un descriptif, des photos... Cela me permet de transférer rapidement l'incident vers le service approprié et de gagner du temps dans sa résolution. »

POUR EN SAVOIR PLUS

www.fixmystreet.brussels

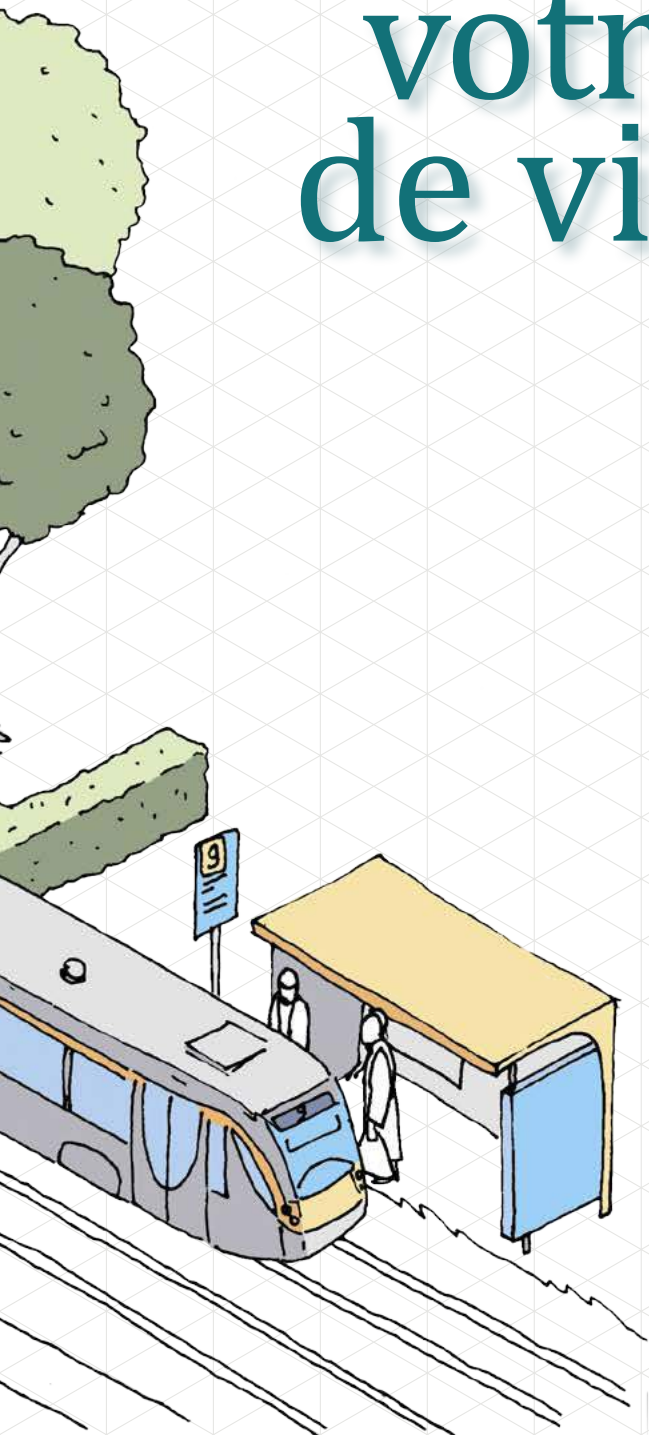


Nous améliorons votre qualité de vie

A pporter des améliorations à votre quotidien fait bien évidemment partie du nôtre! Ces améliorations ont pris des formes diverses en 2015, comme la démolition du viaduc Reyers. Au-delà de raisons économiques, la destruction de cet édifice symbolique a contribué à faire un pas de plus vers une **MOBILITÉ DURABLE** au sein de la capitale.

La mise en place d'une nouvelle ligne de tram reliant Simonis au plateau du Heysel, a quant à elle permis de favoriser l'accès au cœur commercial de Jette, aux écoles, à la Cité modèle, à l'hôpital UZ Brussel et au pôle d'attraction du Heysel.

L'année 2015 a également vu le lancement de «Brussel Smart Mobility», une plateforme réunissant différents acteurs réunis autour d'un objectif commun: relever le défi de la « **MOBILITÉ INTELLIGENTE** » dans notre Région, notamment en rendant la ville plus agréable à vivre et aisément accessible, en réduisant la nocivité pour l'environnement, en offrant de meilleurs services de mobilité et en utilisant au mieux l'espace public.





De grands projets au service d'une autre mobilité

Mise à terre d'un SYMBÔLE

En 2014, le gouvernement bruxellois valide la démolition du Viaduc Reyers : les rénovations nécessaires de cette infrastructure sont trop lourdes et coûteuses !

LA DÉMOLITION DU VIADUC REYERS

Avant de procéder à sa démolition, il faut enlever l'amiante présent dans l'ouvrage (dans la peinture, sur la face inférieure du tablier et dans les piliers). Toutes ces interventions font l'actualité de l'été et l'automne 2015. Construit à la fin des années 60, le viaduc Reyers est l'un des symboles de l'esprit « tout

à la voiture ». Sa démolition revêt donc une dimension très symbolique. Des travaux d'ampleur, pour rendre à l'avenir au boulevard Reyers son statut de boulevard urbain !

BYE BYE REYERS

Le 12 juillet 2015, une foule compacte se presse aux pieds du viaduc. Bruxelles Mobilité organise des adieux au géant de béton.

Une passerelle mobile permet au plus curieux et téméraires de s'élever à 60 m au-dessus du sol, l'occasion de prendre conscience, vue d'en haut, de l'empreinte du viaduc dans le quartier. Les riverains sont à la fois heureux et inquiets : la démolition du viaduc apporte bien sûr une bouffée d'oxygène et libère l'espace mais quel impact pour la circulation ?

LE DÉSAMIANTAGE, UNE OPÉRATION SOUS CONTRÔLE RAPPROCHÉ

Fin juillet, les premiers échafaudages sont installés sur le viaduc Reyers et le chantier de désamiantage démarrent rapidement dès la fin des congés de la construction. Ces travaux répondent à un cahier des charges très strict : ils ont lieu dans une zone fermée hermétiquement confinée, enveloppée par un film rétractable et donnent au viaduc une allure de grand fantôme urbain. Des tests « de fumée » sont régulièrement effectués pendant les opérations, afin d'avoir la certitude qu'il n'y a pas de dégagement de fibres d'amiante. L'entrepreneur sélectionné a opté pour le désamiantage entièrement automatisé : l'enlèvement de l'amiante est effectué par un robot, un véhicule à chenilles qui détache



En une semaine, le paysage du quartier a changé du tout au tout.

EN CHIFFRES

En 24h un jour de semaine, le viaduc drainait en moyenne 15.500 véhicules direction Meiser et 18.000 direction Montgomery... Construit entre 1969 et 1972, avant les tunnels de raccordement des entrées/sorties de l'autoroute E40 au réseau existant, le viaduc a aujourd'hui perdu de sa pertinence urbanistique car une grande partie des flux qui entrent et sortent de l'E40 toute proche passent en souterrain.

l'amiante au moyen d'un jet d'eau puissant. Le robot aspire l'eau immédiatement et la filtre ensuite, jusqu'au moment où il ne reste plus aucune fibre. Cette méthode automatique permet de travailler deux fois plus vite qu'en utilisant la méthode manuelle traditionnelle. L'amiante est ensuite placé dans des conteneurs spéciaux et emmené vers un lieu de stockage sécurisé.

LES MARTEAUX-PIQUEURS ENTRENT EN ACTION

Une fois le monstre de béton débarrassé de tout amiante, place à la démolition. Celle-ci se déroule en deux phases : d'abord la démolition du tablier (partie horizontale du pont), ensuite l'enlèvement des rampes d'accès (parties inclinées du pont). Si les machines s'attaquent d'abord au tablier du pont, c'est pour pouvoir rouvrir le plus rapidement possible le carrefour Diamant

à la circulation ! Bruxelles Mobilité tente de minimiser les perturbations pour les riverains et usagers du quartier, ce qui n'est pas chose aisée avec des travaux de cette ampleur.

Les interventions sont rapides et impressionnantes... En une semaine, débarrassé du tablier de près de 225 mètres, le paysage du quartier change du tout au tout ! Bruxelles Mobilité réalise un aménagement de surface et un carrefour « Diamant » provisoire. La rénovation définitive, elle, suivra directement avec la rénovation prévue de la place Meiser, l'aménagement de Parkway E40 et le développement du pôle dédié aux médias à Reyers. Mais d'abord, les ingénieurs doivent intervenir en sous-sol pour consolider la dalle du pré-métro et ainsi détruire les rampes du viaduc en toute sécurité...

Camille Thiry ■



Eric Monami-Michaux

Direction projets et travaux (Bruxelles Mobilité)
INGÉNIEUR, COORDINATEUR DU PROJET REYERS

Eric Monami-Michaux, vous êtes le coordinateur du projet Reyers, qu'est-ce que cela implique concrètement ?

Je me vois comme une sorte de facilitateur, comme une burette qui met de l'huile dans les rouages. Je suis l'ensemble du projet et coordonne le rôle des différents intervenants dans une vision globale. Pour m'approprier l'essence du projet et pouvoir intervenir à bon escient il me faut aller à toutes les réunions (avec les riverains, avec le politique, avec l'entrepreneur). D'un côté je dois avoir une vision « hélicoptère » du dossier : comprendre tous les paramètres qui rentrent en compte, avoir une vision stratégique au niveau du quartier, intégrer les autres projets (Mediapark, Meiser, Parkway...) et de l'autre, je dois pouvoir rentrer dans tous les détails et assister si nécessaire le fonctionnaire dirigeant sur le chantier quand il se passe quelque chose.

Parfois, je joue le rôle de « rempart » pour assurer que toutes les personnes qui travaillent sur le projet puissent le faire dans la plus grande quiétude possible, par rapport à différents facteurs externes (politiques, riverains...). J'introduis également toutes les demandes d'autorisation de chantier pour la coordination de celui-ci.

En 2015, vous avez surtout suivi le désamiantage et la destruction du viaduc... Le désamiantage, c'était particulièrement stressant ?

Oui, pour toute l'équipe d'ailleurs, d'abord parce que ce n'est pas une matière que nous gérons habituellement, cela nous a demandé une vigilance accrue. En matière de coordination sécurité/santé sur le chantier, les obligations étaient extrêmement contraignantes. Le viaduc a été complètement « emballé » dans une bâche hermétique. Les procédures pour entrer et sortir de la zone de chantier étaient très strictes





et des mesures régulières nous permettaient de vérifier qu'il n'y avait aucune « fuite » de matière contaminée sur le terrain. Notre responsabilité était très importante et cette matière est très sensible.

Et qu'avez-vous ressenti au moment de la démolition de l'ouvrage ?

Pendant la démolition j'ai été sur chantier régulièrement, aussi pour me faire plaisir car je voulais être présent lors de ce moment historique. Mes sentiments étaient mitigés : je me suis baladé la nuit précédant la destruction, j'ai vu le viaduc mis à nu, débarrassé de tous ses oripeaux et j'ai été frappé par sa beauté, par sa finesse et son élégance. J'ai alors pensé qu'il était dommage de détruire ce témoignage du passé. Lors de la démolition, j'ai trouvé que les grues étaient comme des dinosaures découpant une énorme proie, il y avait quelque chose de carnassier... Le public était en masse au rendez-vous : des enfants très impressionnés, des personnes âgées venant entasser des morceaux de viaduc dans leur caddie... Tout a été très vite, pour gêner le moins possible les riverains et la circulation... Ensuite, j'ai ressenti une sorte d'ouverture, de dégagement, non seulement physique avec la suppression de cette masse qui n'obturait plus le paysage mais aussi psychologique avec l'abandon d'une vision passéiste de la place de la voiture en ville.

Après ce moment très intense, comment les choses se sont-elles mises en place pour préparer le réaménagement du quartier ?

Après la destruction, très visible et médiatisée, du tablier du viaduc, les riverains et usagers n'ont plus vu grand-chose se passer sur le terrain pendant plusieurs mois. Et pourtant, il y a un immense travail en cours. Pour pouvoir détruire les rampes du viaduc, qui reposent sur la station de pré-métro souterraine et qui en sont les toitures, il faut d'abord réaliser des analyses physiques. On a notamment été de nuit dans le tunnel métro pour aller vérifier les structures portantes en dehors des heures de fonctionnement du pré-métro. Ensuite il faut faire les études techniques avec des bureaux d'études externes sur diverses options de conception de nouvelles dalles de couverture du pré-métro et enfin mener les discussions avec l'entrepreneur pour définir différentes méthodes de réalisation proprement dites...

On voit vraiment ici la différence entre les interventions spectaculaires et puis le travail de l'ombre, frustrant pour les riverains, nécessaire pour que nous puissions avancer sur le projet.

Camille Thiry ■

LA RÉALISATION DE LA LIGNE 9 DÉMARRE

Bruxelles Mobilité et la STIB démarrent en 2015 les travaux d'aménagement de la ligne de tram 9 entre Simonis et le plateau du Heysel. Cette ligne propose une nouvelle offre de transport public moderne et efficace reliant les lignes de métro (Simonis-Heysel), les quartiers de Jette et l'est de Ganshoren. Ce projet favorise l'accès au cœur commercial de Jette (place Reine Astrid), aux écoles,

à la Cité modèle, l'hôpital UZ Brussel et le pôle d'attraction du Heysel. Le long du tracé, le projet prévoit un aménagement de l'espace public, un site propre pour le tram, la résolution des problèmes de sécurité aux carrefours et l'amélioration des cheminements piétons et cyclistes. Une attention particulière est accordée au stationnement, autant en voirie qu'en souterrain.

De grands projets au service d'une autre mobilité

MISE SUR LES RAILS DU TRAM 9

Le premier coup de pelle a été donné le 4 mai 2015.

SIMONIS-UZ BRUSSEL LIAISON DIRECTE AVEC LE TRAM 9

La Région bruxelloise gardait depuis une quinzaine d'années dans ses cartons le projet d'une ligne de tram desservant les quartiers de Jette pour relier Simonis à l'UZ Brussel. Ce projet a connu une longue maturation (définition du tracé, études d'incidence, demande de permis d'urbanisme avec enquête publique) et de nombreuses oppositions et rebondissements... Avec un premier coup de pelle le 4 mai 2015, on peut désormais affirmer que le tram est aujourd'hui bel et bien sur les rails!

MAIS QUELS SONT LES PLANS ET LE CALENDRIER DES TRAVAUX?

Le chantier se déroule en deux grandes phases avec d'abord la réalisation de la liaison entre Simonis et l'avenue de l'Arbre Ballon. Si tout se déroule comme prévu, cette partie de la ligne sera opérationnelle

pour le marché annuel de Jette en septembre 2018. La deuxième phase, qui consiste à prolonger la ligne 9 vers le plateau du Heysel, n'est pas encore planifiée.

Très concrètement, les premières interventions démarrent en mai 2015 dans la zone 1 située entre le carrefour de l'Arbre Ballon et de la chaussée Romaine et l'avenue de l'Exposition. Pour chaque phase, le chantier s'organise de manière identique: d'abord les interventions des impétrants (eau, gaz, électricité), ensuite la mise en place des voies et des caténaires par la STIB et enfin l'aménagement de l'espace

public de façade à façade par Bruxelles Mobilité. Le phasage d'un tel chantier demande une énorme organisation, afin de maintenir la mobilité dans les quartiers traversés et proposer des itinéraires de déviation adéquats, pour les transports en commun et les voitures. Comme pour tout chantier d'importance, des réunions de coordination chantier se tiennent à intervalles réguliers et réunissent tous les acteurs locaux et régionaux!

Le marché annuel du 31 août sonne le démarrage des travaux à la place Reine Astrid. Un parking souterrain pouvant accueillir 199 véhicules sera

construit sur trois niveaux, sous la partie ouest de la place et sous une partie de l'avenue de Jette, tandis que la place elle-même sera complètement rénovée à partir de mi-2017.

À QUOI RESSEMBLERA LA NOUVELLE PLACE?

La construction d'un parking souterrain est l'opportunité de libérer l'espace en surface, espace que peuvent s'approprier riverains et visiteurs de ce noyau commercial. Sur la partie sud de la place, une jolie rangée d'arbres relie l'église à la rue Léon Théodor. Dans cette zone, à côté du pavillon d'accès au parking souterrain, on



La nouvelle ligne reliera Simonis à l'UZ Brussel situé à Jette.



Le phasage d'un tel chantier demande une énorme organisation.

retrouve également un bel éclairage public, des bancs et des supports pour vélos. La partie nord de la place reste relativement dégagée, si ce n'est un jeu de fontaines à jet, qui peuvent être désactivées lors de l'organisation du marché et d'autres événements. Au centre de l'espace, un banc en bois rond monumental fonctionne comme point de repère et de repos. Les arbres et les luminaires sont implantés de telle façon qu'ils ne gênent pas l'organisation du marché. Au niveau esthétique, la place est recouverte de granit en deux teintes de gris, un matériau robuste, adapté aux nombreux événements et livraisons. L'objectif du projet est de créer une place fonctionnelle, pratique à vivre, mais

également agréable. Quel plaisir de pouvoir profiter de cet espace sur une terrasse, se reposer sur un banc, regarder les fontaines et les enfants jouer...

UN PROJET D'AMÉNAGEMENT DURABLE

Sur tout le long de la ligne, le projet vise à intensifier le caractère vert des avenues traversées. Les matériaux sont choisis avec soin, en vue de maintenir la perméabilité du sol et ainsi éviter ruissellement et inondations en cas de fortes pluies. Le projet privilégie le gazon et les matériaux semi-perméables tels des petits pavés, au détriment de surfaces « en dur ». Un maximum d'arbres existants est maintenu (et donc bien protégé pendant

le chantier afin de prévenir tout dommage). De nouvelles plantations sont prévues sur le reste du tronçon en vue de former un alignement vert structurant. Les sites propres sont gazonnés, ce qui renforce le maillage vert dans les quartiers traversés. Les nouveaux rails de tram disposeront des derniers dispositifs techniques assurant une réduction des nuisances vibratoires pour un meilleur confort des riverains.

UNE COMMUNICATION SUR MESURE

Dû aux désagréments qu'elle entraîne durant sa mise en place, la ligne de tram 9 est controversée notamment au sein des commerçants et maraîchers. La Région a donc

mis en place une série de mesures pour mobiliser autour du projet et tenir les habitants et commerçants informés via des toutes-boîtes et mailings réguliers, un site Internet dédié au projet (www.tram9.brussels), un point info-tram ouvert sur le chantier et un ombudsman pour offrir une écoute attentive aux citoyens. De quoi informer les utilisateurs, tout au long du chantier, des perturbations mineures, des déviations en place ou encore des modifications plus longues concernant le marché dominical.

Camille Thiry ■

Rudi Meeremans

Direction Infrastructure Transports Public (Bruxelles Mobilité)

CONDUCTEUR CHANTIER/CHEF D'ORCHESTRE



Il y a quelques minutes encore vous étiez en visite sur le chantier du tram 9. Quel rôle y jouez-vous ?

Ma fonction de conducteur de chantier sur ce projet remplit actuellement 100% de mon agenda car la réalisation de cette nouvelle ligne de tram est un projet gigantesque : nous devons réaliser 3,5 km de nouvelles voies et aménager l'ensemble de l'espace public. Tous les jours, je fais un tour sur le terrain où je résous de nombreux soucis techniques et pratiques.

Vous êtes en quelque sorte un chef d'orchestre ?

Oui ! Il y a quelques années, je travaillais comme conducteur chantier sur des ouvrages métro (tunnels et stations). C'est vraiment un autre monde, très spécifique : on utilise de nombreuses technologies assez spéciales. Pour les chantiers en voirie, les techniques sont moins particulières, mais le travail nécessite toujours beaucoup d'organisation et de coordination, vu le nombre d'intervenants. Faire les plannings, les phases de chantier, c'est un peu devenu ma spécialité. Je dois coordonner tous les impétrants, la STIB, les zones de police/communes. Pour ce qui est du contact avec les riverains, on a désigné un ombudsman pour centraliser toutes les relations avec le grand public, c'est très positif, ça nous soulage beaucoup.

Coordonner tous ces intervenants, ça doit engendrer une bonne dose de stress ?

En effet, tous les jours je dois résoudre des problèmes, trouver des solutions rapides. Lorsqu'on a démarré le chantier au niveau

de l'Arbre Ballon le 4 mai 2015, les restrictions de circulation ont engendré des embouteillages monstrueux. Or l'hôpital (UZ) se trouvait en plein milieu du périmètre et nous devions assurer l'arrivée des ambulances venant du ring. J'ai donc proposé de réserver une bande de circulation pour les transports en commun et les services publics. Les plans de déviations et plannings théoriques doivent pouvoir « vivre » et s'adapter à la réalité du terrain.

Vous devez faire rencontrer pas mal d'acteurs locaux et riverains ?

Nous avons mis en place une coordination particulière avec l'UZ : une personne de contact vient toutes les semaines en réunion de chantier, ça crée des liens ! J'ai aussi vécu quelques anecdotes avec un riverain pensionné qui suit le chantier au jour le jour. On l'appelle notre « ingénieur de trottoir », car il voit tout, il sait tout. Quelqu'un qui a marché ou roulé dans du béton frais, il le voit. Il parle avec tous les ouvriers, le chef d'équipe – c'est devenu sa passion en quelque sorte... Personnellement, je trouve cela très gratifiant d'être aussi près du terrain. Suivre au quotidien la réalisation de cette nouvelle ligne de tram, que je vois avancer un peu plus chaque jour... je sens que mon travail est vraiment utile !

Camille Thiry ■



Luc Swartebroeckx

Staff Directeur général (Bruxelles Mobilité)
COORDINATEUR SMART MOBILITY

Tout le monde parle de smart city et de mobilité intelligente, mais de quoi s'agit-il au just ?

En fait, on doit entendre par « intelligence » l'optimisation de l'ensemble des équipements qui gèrent, règlent et influencent la mobilité de tous les usagers de l'espace public : personnes à mobilité réduite, piétons, cyclistes, utilisateurs des transports en commun, automobilistes... Dans la pratique cela revient à connecter par exemple les feux de circulation, l'éclairage public ou les véhicules – non seulement les voitures particulières, mais aussi les bus, les trams, les camions, des services de secours – via un éventail de senseurs de tous genres et à des systèmes informatiques qui agissent directement, en temps réel, sur leur comportement sur le terrain. À côté de ce volet « infrastructure », citons également toute la palette des applications mobiles, de préférence multimodales, qui permettent de se déplacer dans les meilleures conditions possibles.

Et quel est l'intérêt pour moi, citoyen ?

En tant que piéton, c'est le feu qui passe au vert au moment le plus propice, réduisant à un minimum mon temps d'attente avant de pouvoir traverser. En tant qu'automobiliste, ce sont les feux de circulation aux carrefours qui passent successivement au vert au fur et à mesure de mon approche, permettant ainsi une circulation plus fluide, plus sûre et moins polluante. En tant qu'usager faible, c'est l'éclairage public qui augmente en intensité et me suit pas à pas au cours de mon déplacement, ce qui non seulement accroît ma sécurité, mais en plus permet une gestion optimale de l'énergie. En tant que personne à mobilité réduite, c'est l'application qui me guide vers le magasin le plus proche me garantissant l'accessibilité la plus adaptée à ma situation.

Et pour la communauté ?

Les effets bénéfiques pour la société sont évidents : la mobilité intelligente, en affinant et rationalisant au maximum le fonctionnement des infrastructures et les déplacements des usagers, permet de réduire sensiblement les dépenses énergétiques, les nuisances environnementales et les coûts économiques liés à la mobilité. À cela viennent s'ajouter les effets positifs sur la sécurité routière, voire même sur la santé publique.

En fait, tout le monde y gagne ?

Tout à fait, puisque l'intérêt individuel du citoyen coïncide à merveille avec l'intérêt général de la collectivité. On se trouve logiquement dans une stratégie win-win.

Camille Thiry ■

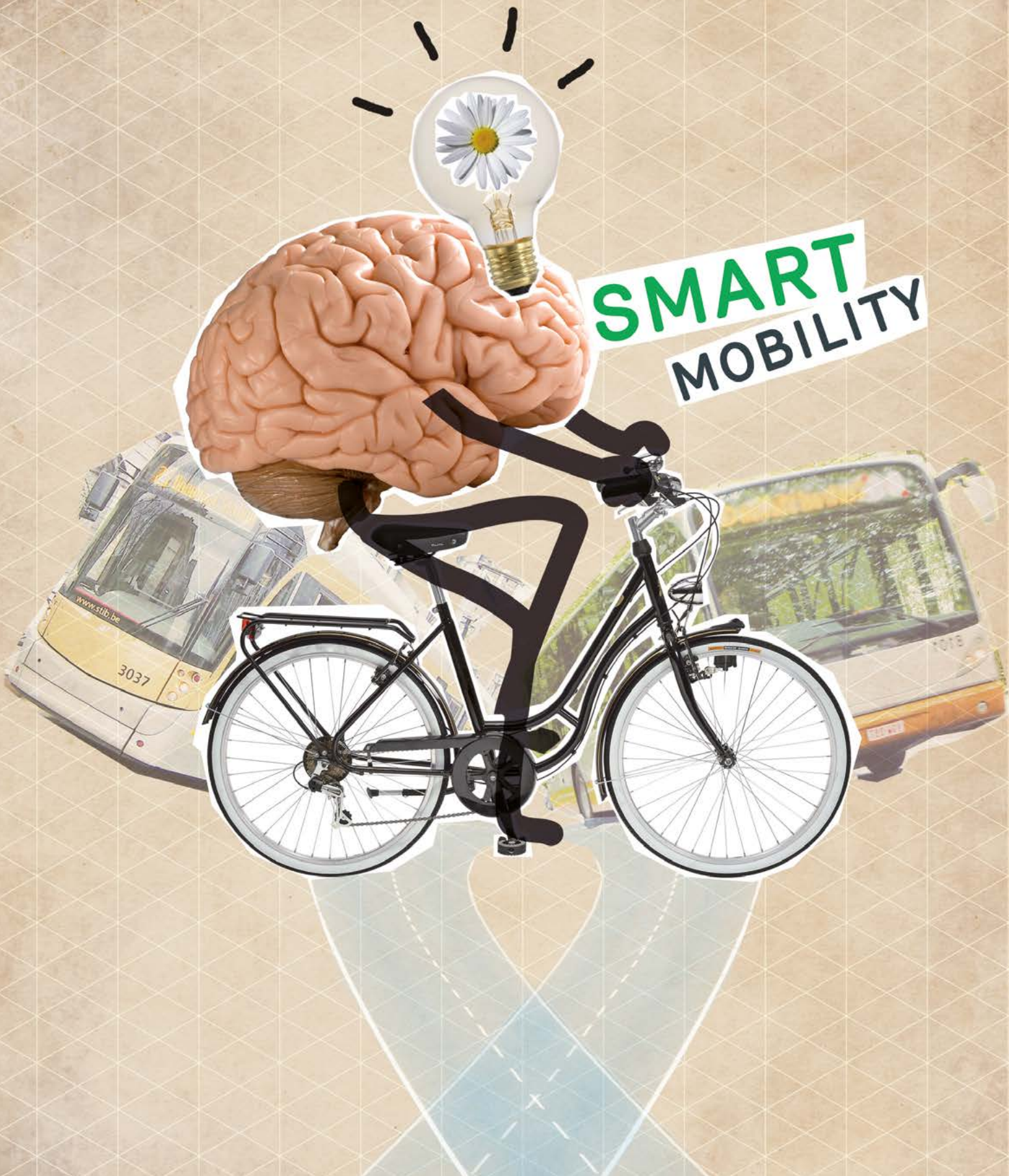
Collaborer pour une mobilité toujours plus smart

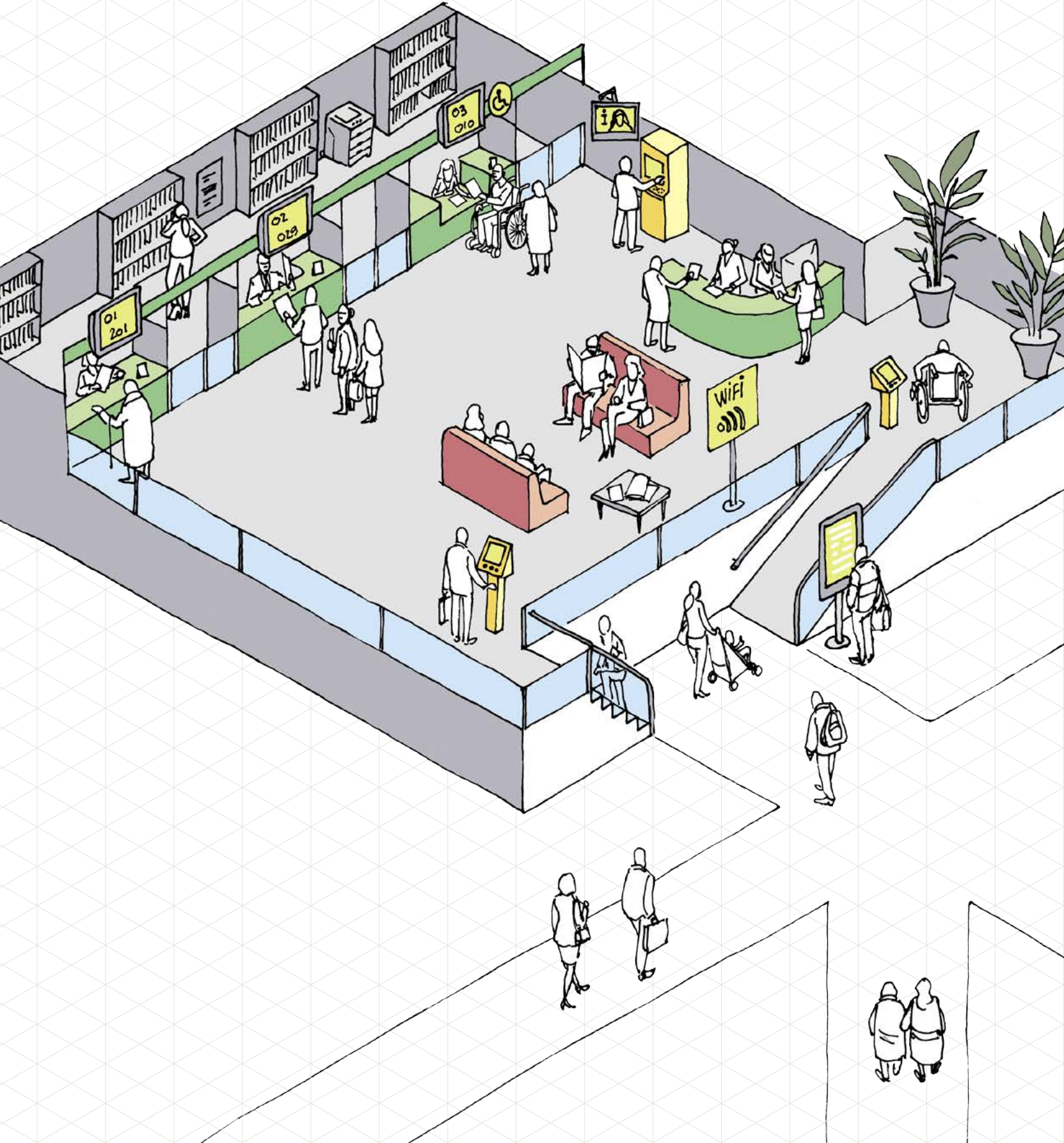
Lancement de la plateforme
Brussels Smart Mobility

La « mobilité intelligente » vise une gestion performante de la mobilité sur l'infrastructure existante, l'utilisation d'une technologie permettant plus d'interaction et une meilleure collaboration entre les différents acteurs de la mobilité.

Dans ce cadre, Bruxelles Mobilité, le CIRB, Innoviris et la STIB ont mis en place la plateforme « Brussels Smart Mobility » qui rassemble tous les acteurs concernés afin de développer une approche coordonnée, transversale et multidisciplinaire du problème de la mobilité. Il s'agit d'une taskforce réunissant l'administration, le secteur privé et les chercheurs. Ceux-ci conjuguent leurs efforts pour affronter le véritable défi de la « mobilité intelligente » : encourager la multimodalité, rendre la ville plus agréable à vivre et aisément accessible, réduire la nocivité pour l'environnement, offrir de meilleurs services de mobilité et utiliser au mieux l'espace public. Cette coopération permettra de réaliser et de promouvoir un réel changement des comportements.

Camille Thiry ■



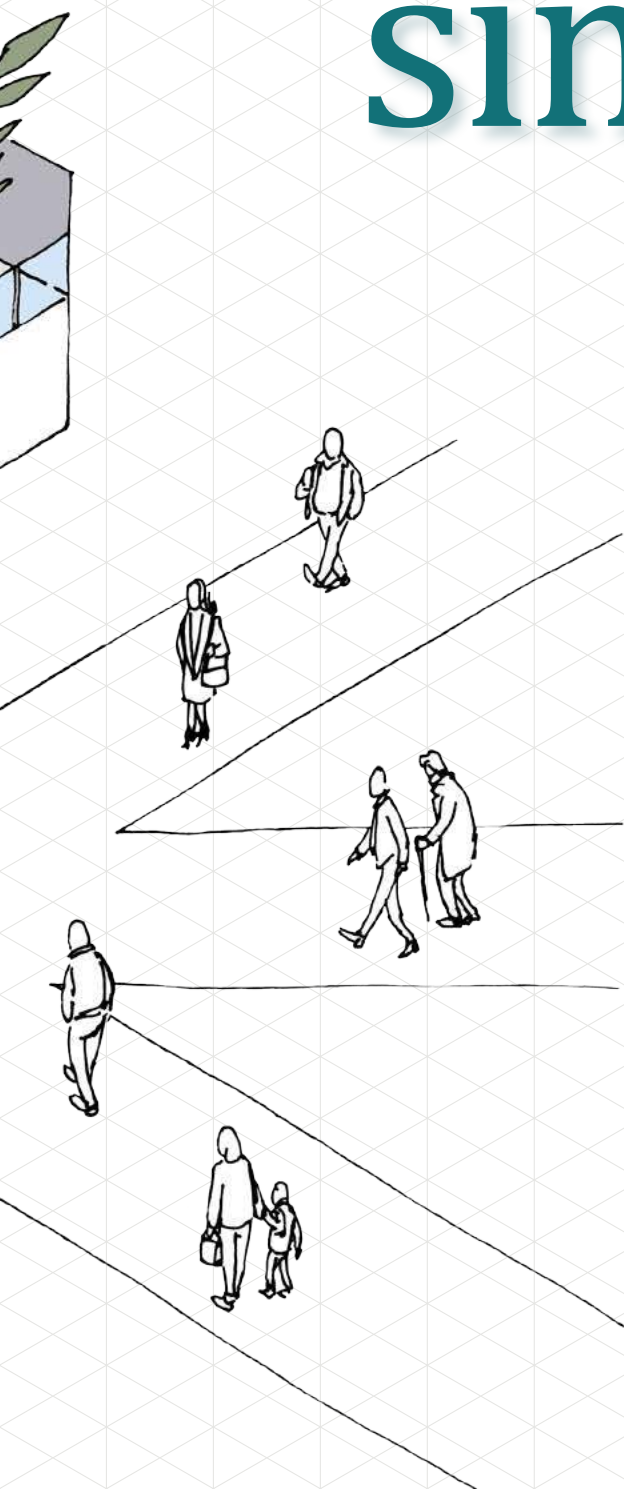


Nous simplifions

Simplifier les procédures et le rapport que le service public entretient avec le citoyen est également l'une de nos principales préoccupations. Pour une plus grande **EFFICACITÉ**, une meilleure **TRANSPARENCE**, mais surtout... pour vous **FACILITER** la vie administrative!

C'est dans cette logique qu'a été créée en 2015 Easybrussels, une agence de simplification administrative faisant office de centre d'expertise et de documentation à l'attention des citoyens, des entreprises et des fonctionnaires qui utilisent les services des administrations régionales bruxelloises.

Simplifier les règles du Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire afin notamment de délivrer plus rapidement les permis d'urbanisme et ainsi **MIEUX RÉPONDRE** aux attentes des demandeurs et du secteur de la construction a également fait partie de nos ambitieux projets en 2015. Tout comme celui de réformer la fiscalité bruxelloise dans le but de la rendre moins complexe, plus équitable et plus avantageuse pour les citoyens grâce, par exemple, à une législation plus claire et **TRANSPARENTE**.





Naissance d'Easybrussels

UNE AGENCE RÉGIONALE POUR LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Le 15 octobre 2009, le Gouvernement adopte le premier plan bruxellois pour la réduction des charges administratives et décide le 24 avril 2014 de faire évoluer la plateforme régionale de réflexion vers un outil plus performant en approuvant la création d'un service appelé « Agence bruxelloise pour la simplification administrative » sous le label « Easybrussels » et la création d'un poste de délégué du Gouvernement.

Easybrussels devient ainsi l'outil de promotion pour la simplification administrative par l'évaluation des charges administratives, le développement d'actions de simplification et le partage d'expertise pour l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale. Elle coordonne des projets transversaux pour l'ensemble des services publics situés sur le territoire de la région, au bénéfice des citoyens et des entreprises.

Easybrussels s'inscrit dans les missions poursuivies par Bruxelles Coordination régionale. La simplification administrative est reprise dans les futurs objectifs stratégiques des fonctionnaires dirigeants des administrations régionales et du Gouvernement.

OBJECTIF 2020

L'Agence, sa déléguée au Gouvernement et le comité de pilotage définissent le nouveau plan (2015-2020) à mettre en œuvre sous la présidence de la Secrétaire d'État en charge de la simplification administrative et de la vice-présidence de la Secrétaire d'État en charge de l'informatique. Les fonctionnaires dirigeants et les autres membres du Gouvernement sont invités également aux travaux du comité de pilotage.

L'Agence peut établir des accords de collaboration avec les autres entités fédérales et fédérées, avec les organismes d'intérêt public ou avec les communes, les intercommunales et les CPAS.



L'agence publie chaque année son rapport d'activité.

Un accord de collaboration sur des projets prioritaires a été signé entre l'agence et le CIRB et grâce à l'aide précieuse du Conseil Économique et Social, des accords peuvent être signés avec les partenaires du secteur des entreprises.

UN COLLOQUE POUR UN LANGAGE JURIDIQUE PLUS CLAIR

En 2015, par l'organisation d'un colloque, l'agence a choisi de mettre en évidence le principe européen « Better regulation » en

vertu duquel il faut apprendre à communiquer un contenu juridique et légiférer plus simplement. Le langage juridique est trop souvent complexe pour les citoyens, les entreprises et même les administrations. Ce programme européen a pour objectif d'inciter les états à concevoir des textes de lois et à mettre en œuvre les politiques nationales en réfléchissant à limiter les coûts induits par ces actions.

Si le Gouvernement régional bruxellois souhaite minimiser dans une large mesure les charges administratives issues des réglementations, il faut informer les rédacteurs de textes et attirer leur attention sur la charge que peut induire une formalité à remplir, sur la difficulté que le texte lui-même peut constituer pour le lecteur non averti.

La stratégie « Mieux légiférer » de la Commission européenne a pour but de diminuer d'une part les coûts administratifs et, d'autre part, les charges administratives pesant sur les citoyens et les entreprises.

Corinne François,

Directrice de L'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (AVCB),

Propos recueillis dans le cadre du bimensuel « Trait d'Union » du mois de novembre 2015.

« Nous avons accepté une nouvelle mission portant sur la simplification administrative pour jouer le rôle de facilitateur et de coordinateur entre l'Agence de simplification administrative et les pouvoirs locaux, afin de diffuser l'information et encourager les bonnes pratiques. Au début de l'année 2015, le Gouvernement bruxellois a lancé cette Agence et a chargé Fadila Laanan de mettre en place un Plan de simplification administrative 2015-2020. Easybrussels a souhaité y impliquer notre Association. C'est une opportunité à ne pas manquer, car nous voulons que les pouvoirs locaux pèsent sur les orientations qui seront choisies. Pour cela, avant toute action, il y aura lieu de réaliser un bilan approfondi de la situation des pouvoirs locaux et de leurs besoins, notamment en termes d'informatisation.

Nous lancerons dès le début de l'année 2016 un nouveau groupe de travail « Simplification administrative » visant à rassembler les communes et les CPAS autour de projets mobilisateurs tels



que la facturation électronique, les marchés publics électroniques ou le développement de l'utilisation du système Irisbox. Ces matières relèvent soit du niveau régional, soit du niveau fédéral et requièrent donc une coordination approfondie entre les différents acteurs. Nous assurerons cette mission, tout en ayant à cœur de défendre l'autonomie communale. Ainsi, nous porterons le message que les pouvoirs locaux doivent recevoir de la Région bruxelloise toute l'aide – financière et en termes d'infrastructures – indispensable à leur modernisation, avec en mire l'intérêt général d'une bonne administration ».

Le colloque comptait des praticiens du droit et de la communication, afin de réfléchir ensemble et proposer aux rédacteurs et aux communicateurs des techniques de vulgarisation qui simplifient la compréhension des textes juridiques par tous les publics cibles.

De nombreux fonctionnaires et membres de cabinet et juristes ont participé à cette journée. Plus de 200 personnes ont assisté aux présentations et pris part aux ateliers. Ces derniers étaient nourris d'exemples à résoudre en termes de simplification administrative issus de réalités concrètes. Il était frappant

de constater comme le fait de réfléchir en se mettant à la place de l'utilisateur permet de penser autrement.

LES POUVOIRS LOCAUX, PARTENAIRES INDISPENSABLES

Enfin, Easybrussels a aussi, en 2015, renforcé la transversalité en matière de simplification administrative entre la Région et les pouvoirs locaux de la Région de Bruxelles-Capitale grâce aux rencontres avec l'Association des Villes et des Communes. Les communes et les CPAS de notre région sont des partenaires essentiels dans le cadre des démarches ad-

ministratives qui touchent aux citoyens et aux entreprises. Elles étaient désireuses de s'impliquer avec nous dans le processus de changement des mentalités vers la dématérialisation et la simplification.

Des actions ont déjà été entreprises dans le cadre de « Better regulation », un cycle de formation adressé aux juristes du SPRB et organisé par BCR. Ces actions visent à présenter le droit de manière simplifiée aux usagers, d'une part grâce à une explication accessible, claire et précise, d'autre part via une présentation lisible et compréhensible des actes et des docu-

ments administratifs qui le concernent. BDU a développé des groupes de travail chargés d'homogénéiser les pratiques et le vocabulaire juridique dans leurs matières. BEE et d'autres administrations ont introduit leurs formulaires (légaux ou non) au sein de la plateforme IRISBOX pour en faciliter l'accès.

Sophie Berthelon ■
Cathy Marcus ■



La réforme du CoBAT intégrera les schémas directeurs au sein des outils régionaux de planification et leur permettra de comporter un volet légal.

Réforme du CoBAT : simplifier pour mieux traiter

En 2015, la Région a entamé la réforme du Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT) qui constitue la base juridique en matière de planification d'urbanisme et de patrimoine. Les objectifs de cette réforme sont particulièrement ambitieux. Ils visent à la fois une simplification administrative et une rationalisation des procédures. Tous les chapitres du CoBAT sont concernés. Tour d'horizon des principaux changements.

LA PLANIFICATION

Le système actuel implique par exemple qu'après l'adoption d'un schéma directeur par le Gouvernement, celui-ci détermine par arrêté le principe d'élaboration d'un Plan particulier d'Affectation du Sol (PPAS) communiqué à la commune. Cette dernière doit alors démarrer le processus d'élaboration du PPAS et du rapport sur les incidences environnementales prévisibles de la mise en œuvre du plan. Cette procédure cumule deux délais importants de trois ou quatre ans chacun. Cela est évidemment incompatible avec la nécessité de pouvoir rapidement créer des nouveaux quartiers urbains dans les zones stratégiques régionales comme Josophat, Delta, Tour et Taxis, la zone du Canal, etc.

LES PERMIS D'URBANISME

La gestion des permis d'urbanisme est également très complexe et les délais

qui ne sont pas contraignants sont dans la réalité très largement dépassés. La réforme prévoit dès lors des « délais de rigueur » impératifs aux différentes phases du processus.

LA COORDINATION ENTRE BRUXELLES DÉVELOPPEMENT URBAIN ET BRUXELLES ENVIRONNEMENT

La gestion des permis mixtes (permis d'urbanisme + permis d'environnement) et des rapports et études d'incidences est également problématique pour le demandeur. Une rationalisation est nécessaire, notamment dans le but de garantir un délai certain pour la délivrance des accusés de réception complets des dossiers lorsque les demandes de permis doivent faire l'objet d'une évaluation environnementale (rapport d'incidences ou étude d'incidences).

LES INFRACTIONS

L'absence de prescription quant aux infractions

urbanistiques commises de longue date pose beaucoup de difficultés. Même s'il n'y a pas d'amnistie générale, il y a lieu de préciser les modalités de régularisation.

LES RENSEIGNEMENTS URBANISTIQUES

Le système actuel impose aux communes de délivrer les attestations de renseignements urbanistiques comprenant de très nombreuses informations notamment quant à la situation régulière de transformation opérée au bien. Outre la consultation de tout l'historique des permis délivrés, les communes doivent également vérifier si les travaux réalisés sont conformes à ces permis et si des travaux ont été réalisés en l'absence de permis alors qu'ils en nécessitaient un. Vu les changements de réglementation (avant et après la loi de 1962, avant et après le Règlement de Bâtisse de l'Agglomération de 1974, avant et après l'ordonnance organique de la planification et de l'urba-

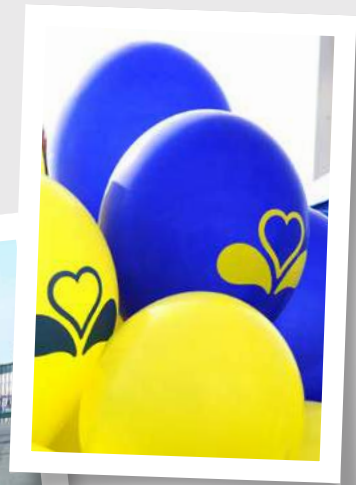
nisme de 1991...) et la conformité aux différents plans qui se sont succédé (plan de secteur de 1979, Plan régional de Développement de 1995, Plan régional d'Affectation du Sol de 2001, divers Plans particuliers d'Affectations du Sol et leurs modifications, Règlement régional d'Urbanisme de 2006), ces recherches nécessitent un délai souvent incompatible avec le processus de cession d'un immeuble.

LA CONSERVATION DU PATRIMOINE

La déclaration gouvernementale indique la nécessité de simplifier le processus en supprimant au moins partiellement le caractère obligatoire et contraignant de la Commission Royale des Monuments et des Sites. D'autres objectifs concernent la gestion des biens classés, notamment le permis de gestion patrimoniale.



La Régie des routes est installée à Delta.



Le personnel du SPRB est principalement réparti entre les bâtiments City Center (à gauche) et CCN (à droite).

Le SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES C'est ...

7 ADMINISTRATIONS

BEE
BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

BPL
BRUXELLES POUVOIRS LOCAUX
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

BFB
BRUXELLES FINANCES ET BUDGET
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

BF
BRUXELLES FISCALITÉ
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES



BOU
BRUXELLES DÉVELOPPEMENT URBAIN
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

BM
BRUXELLES MOBILITÉ
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

1.858 AGENTS

43⁹³ ÂGE MOYEN

Répartition

FEMMES  1.000
HOMMES  858

Répartition

CONTRACTUEL 845
STATUTAIRE 1.013

Répartition

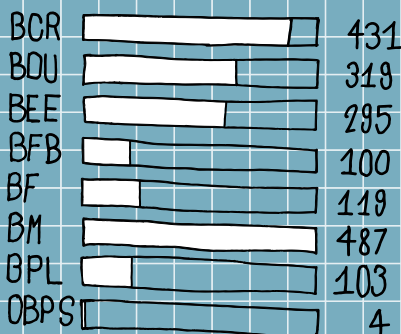
PAR NIVEAU



UNIVERSITAIRE 799
BACHELIER 374
SECONDAIRE SUP 444
PAS DE DIPLÔME 241

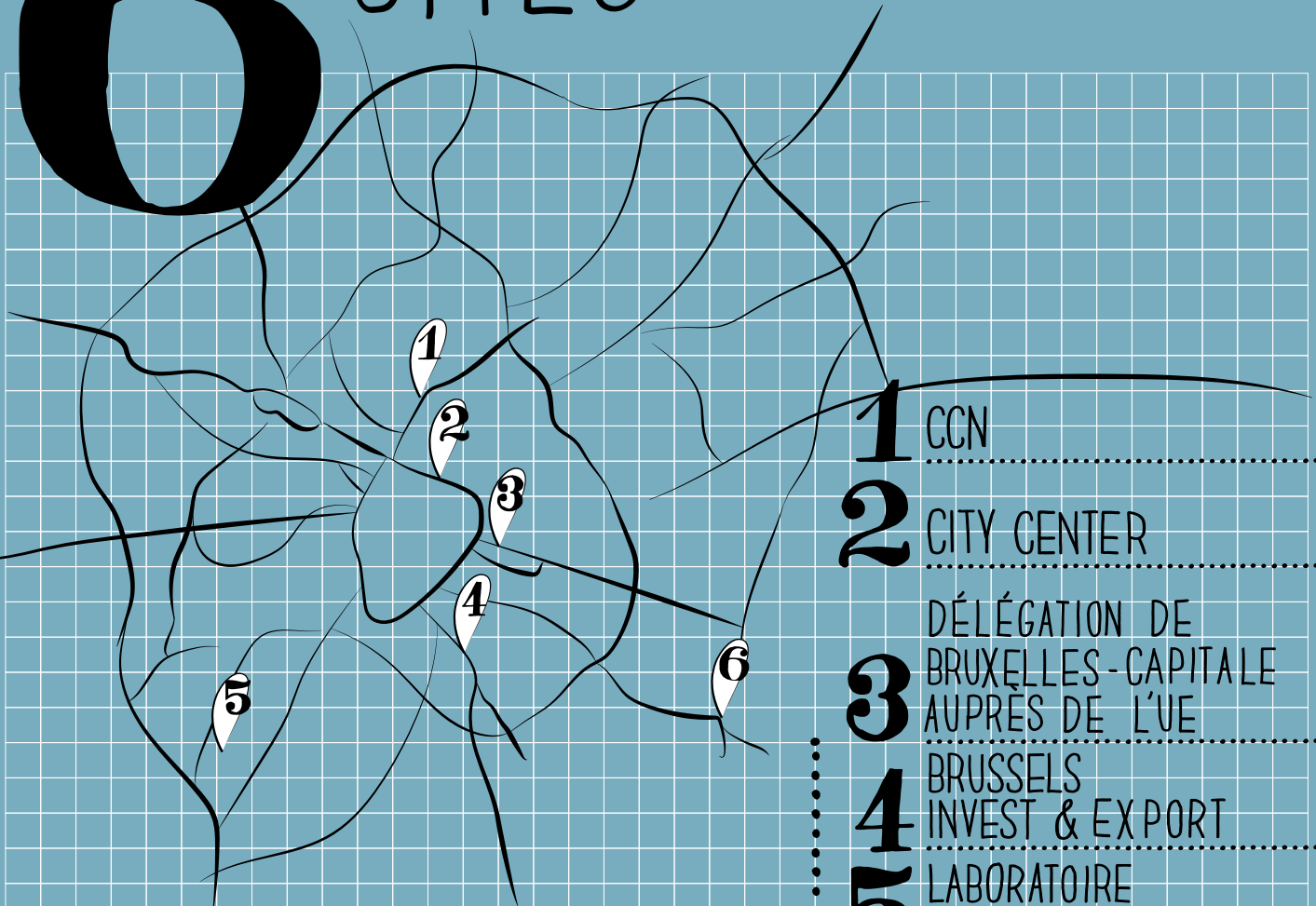
Répartition

PAR ADMINISTRATION



62⁹²% D'AGENTS FORMÉS

6 SITES



1 CCN

2 CITY CENTER

3 DÉLÉGATION DE
BRUXELLES-CAPITALE
AUPRÈS DE L'UE

4 BRUSSELS
INVEST & EXPORT

5 LABORATOIRE
BRUCEFO

6 RÉGIE
DES ROUTES

5 valeurs

RESPECT ORIENTATION CLIENT
EXCELLENCE INTÉGRITÉ SOLIDARITÉ



RÉSEAU
DE

93

ATTACHÉS
ÉCONOMIQUES
ET COMMERCIAUX

DONT **34**
BRUXELLOIS

COUVRANT
PRÈS DE

140 PAYS
5 CONTINENTS

29 70%

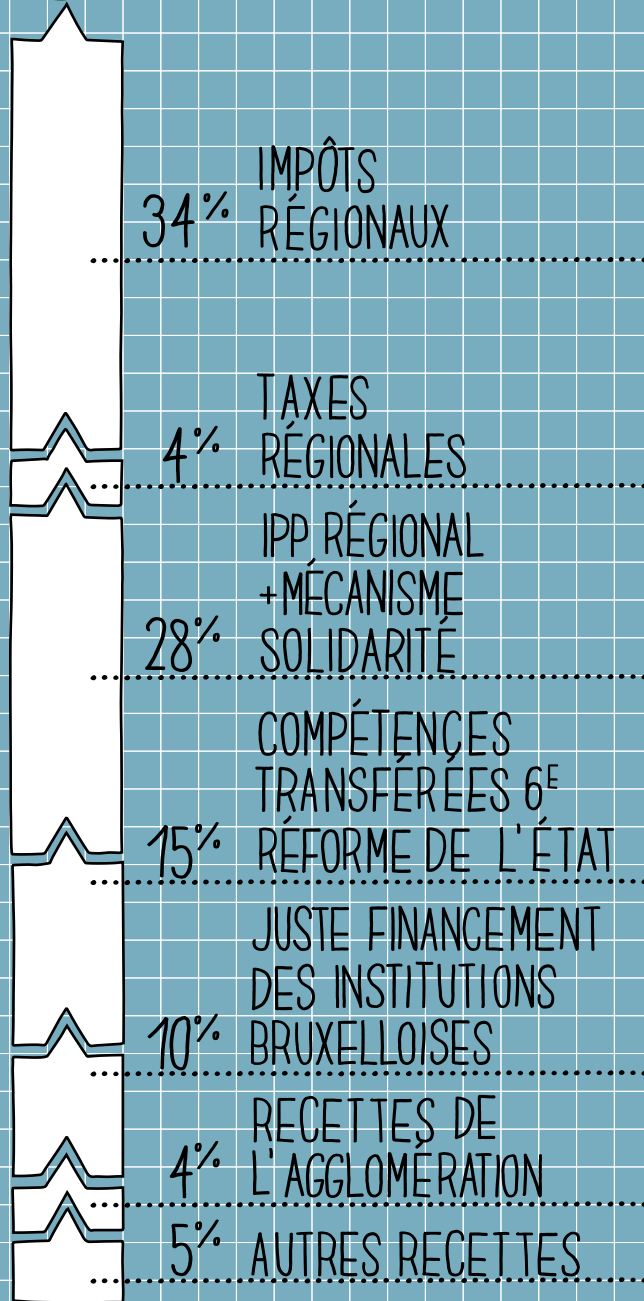
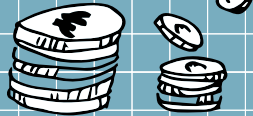
DES AGENTS
TÉLÉTRAVAILLENT

BUDGET

4.50 MILLIARDS €

Recettes

2015



GESTION DES INSTITUTIONS RÉGIONALES

17.66%

SOUTIEN AUX POUVOIRS LOCAUX

14.23%

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

23.91%

TIC ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE

2.36%

MOBILITÉ ET TRANSPORT

21.26%

ENVIRONNEMENT ET PROPRETÉ PUBLIQUE

8.68%

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

8.44%

CHARGE DE LA DETTE

3.14%

AUTRES DÉPENSES

0.31%

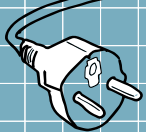
Dépenses

2015



Empreinte ÉCOLOGIQUE

Consommation d'énergie



ÉLECTRICITÉ

7.594 MWH

-950%



GAZ NATUREL

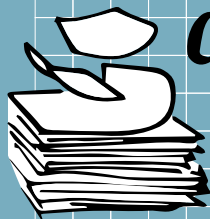
6.532 MWH

-1360%

TOTAL 14.126 MWH

-1250%

ÉVOLUTION PAR
RAPPORT À 2012



Consommation de papier

53.225 TONNES

-40%



Consommation d'eau

16.548 M³

-33%

Mobilité

69



NOMBRE DE VÉHICULES DE SERVICE
(VOITURES)

-21%

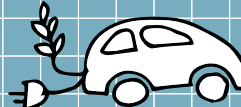
30



NOMBRE DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES

DEPUIS 2015

29



NOMBRE D'HYBRIDES

+725%

49

GR CO₂/KM
ÉMISSION CO₂

-61%

13

NOMBRE DE VÉHICULES
DE SERVICE (UTILITAIRES)

ÉGAL

82

MOYENNE
ECOSCORE

+19%

60.847 KM

CONSOMMATION DE CARBURANT

-43%

1.213



DÉPLACEMENTS DE SERVICE À VÉLO

+30%



Le SPRB étend sa flotte de véhicules hybrides et électriques.



Les 34 attachés économiques et commerciaux bruxellois du réseau international de Bruxelles Invest & Export.



Le Team Day permet aux équipes de passer un moment convivial hors les murs.



7 questions autour de la RÉFORME FISCALE bruxelloise

Traiter de réforme fiscale n'est pas aisé, tant le sujet peut apparaître complexe de prime abord. Les questions-réponses suivantes ont pour but de vous aider à y voir plus clair et ainsi mieux cerner cette thématique.

Pourquoi une réforme fiscale est-elle nécessaire?

La 6^e Réforme de l'État a considérablement modifié les mécanismes de financement des Régions et des Communautés, permettant aux Régions de mener leur propre politique fiscale.

Dans cette perspective, le Gouvernement bruxellois souhaite utiliser la fiscalité comme véritable instrument de gestion politique. Ainsi, les taxes serviront de levier pour la politique régionale (par exemple en décourageant ou en favorisant certaines activités), et pas seulement pour financer les dépenses budgétaires.

Pour le conseiller au mieux dans la mise en place de la réforme et en assurer l'opérationnalisation, le Gouvernement s'appuie sur son administration experte en la matière : Bruxelles Fiscalité.

Quels sont les objectifs de la réforme?

Le but de la réforme est de rendre la fiscalité bruxelloise moins complexe, plus équitable et plus avantageuse pour les Bruxellois.

Les possibilités sont nombreuses. Citons par exemple : une diminution des charges sur le travail ou encore une législation plus claire et transparente.

Comment la réforme a-t-elle été préparée?

Pour élaborer la réforme fiscale, Bruxelles Fiscalité a fait appel à une taskforce composée de professeurs et de fiscalistes.

La phase d'étude ne s'est pas limitée à ce qui était repris dans l'accord de Gouvernement. En fait, le projet constitue une évaluation globale du paysage fiscal bruxellois dans son ensemble, en vue d'une certaine cohérence et d'une utilisation optimale des instruments fiscaux les plus pertinents.

Par ailleurs, il s'agissait de rendre plus efficiente la gestion des taxes régionales, vu les désavantages d'échelle inhérents à la taille réduite de notre Région et le grand nombre de petites taxes à gérer.

Concrètement, quel a été le rôle de Bruxelles Fiscalité?

Les groupes de travail avec les experts ont eu lieu sous la présidence de Bruxelles Fiscalité et sous la tutelle du cabinet du Ministre des finances et du budget. Les propositions concrètes issues de ces discussions ont été analysées, documentées et simulées par Bruxelles Fiscalité.

En collaboration avec les experts de la taskforce, l'administration a ensuite livré un rapport final de la réforme fiscale. Celui-ci contient les objectifs, l'approche et les propositions de réforme fiscale permettant de réaliser les engagements pris dans l'accord de Gouvernement.

Enfin, l'expertise de Bruxelles Fiscalité a permis de conseiller le Gouvernement quant à la prise de décision politique en matière de réforme fiscale.

LA FISCALITÉ BRUXELLOISE en ligne

Lancé par Bruxelles Fiscalité en 2015, le site fiscalite.brussels centralise toutes les informations sur les différentes taxes d'application en Région bruxelloise, leur rôle et les possibilités d'exonération ou de recours. Une manière simple et efficace d'entrer en contact avec l'administration et de mieux comprendre l'organisation de la fiscalité bruxelloise.

www.fiscalite.brussels

Une réforme complexe, mais nécessaire.



Quelles matières sont concernées par la réforme?

Dans le cadre de la réforme, différentes mesures destinées à conserver les résidents actuels et à encourager de nouveaux habitants contribuables à venir s'installer en Région bruxelloise ont été prises (suppression de la taxe forfaitaire, prime pour les propriétaires résidant dans la Région, augmentation substantielle de l'abattement sur les droits d'enregistrement...).

Par ailleurs, des mesures portant sur l'impôt des personnes physiques, les droits de donation pour les biens immobiliers, la déductibilité des titres-services, les réductions fiscales

régionales dans l'impôt des personnes physiques, le bonus logement... sont également prévues.

Quelles sont les étapes de la mise en œuvre de la réforme?

À la fin de l'année 2015, les derniers obstacles ont été levés au niveau politique et un premier train de mesures de réforme a été adopté, donnant lieu à l'ordonnance du 18 décembre 2015 portant la première partie de la réforme fiscale, qui est entrée en vigueur dès 2016. Les autres mesures de réforme feront l'objet d'une deuxième ordonnance.

Quelles sont les perspectives d'avenir?

Les projets nécessaires pour poursuivre la concrétisation de la réforme seront entrepris dans les mois à venir, de sorte que toutes les décisions prises par le Gouvernement soient opérationnalisées dans l'intérêt de la Région et de ses citoyens, partenaires et entreprises.

Matthias Peeters ■
Dieter Van Eeckhout ■

Des informations supplémentaires à ce propos sont reprises sur le site www.fiscalite.brussels (voir encadré).

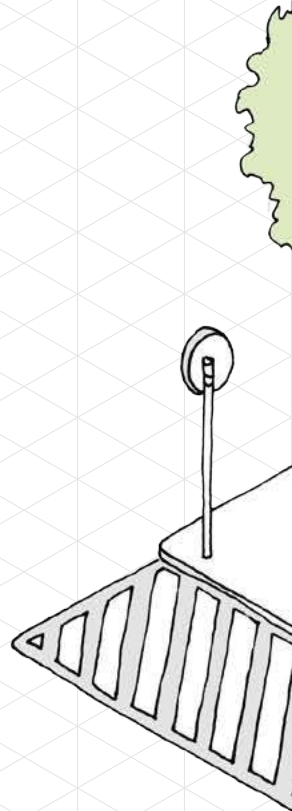
Nous travaillons

En 2015, nous avons œuvré à faire de la Région de Bruxelles-Capitale un espace davantage **RESPECTUEUX** de son **ENVIRONNEMENT**. Grâce au Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), nous avons ainsi pu investir dans différents projets tels Greenbizz, une infrastructure et des services proposés aux entreprises pour créer et développer une économie verte, ou RECY K, un ambitieux projet de recyclage en plein cœur de la capitale. Mené avec l'aide de partenaires issus de l'économie sociale, RECY K souhaite à terme s'ériger en centre d'expertise dans le domaine de la valorisation des déchets en Région bruxelloise!

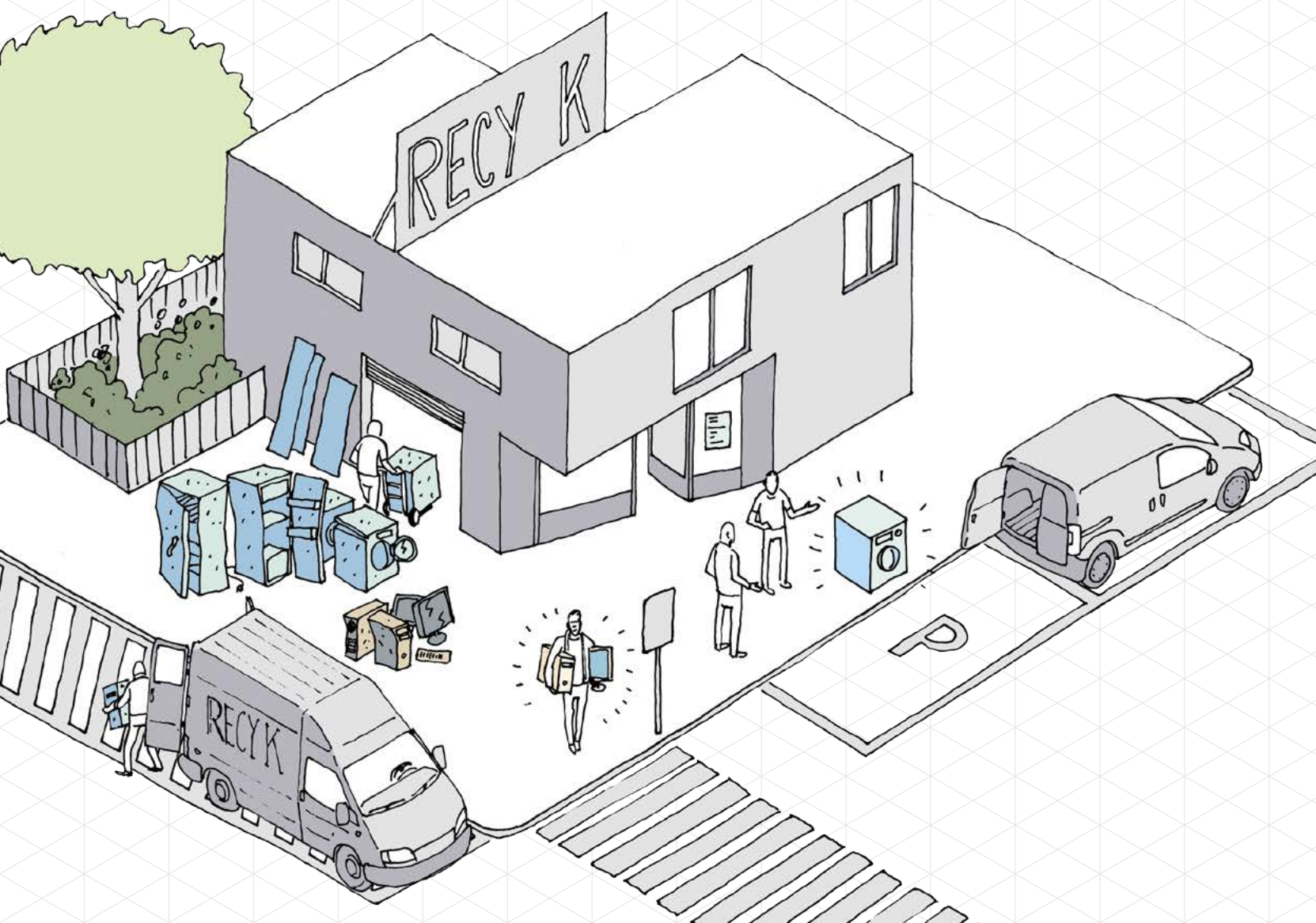
Nous avons également contribué au développement de Viapass, le système de prélèvement kilométrique pour les poids lourds de plus de 3,5 tonnes. Ce faisant, nous avons pour ambition d'améliorer la mobilité dans l'ensemble de la Région tout en

rendant la fiscalité liée aux déplacements des poids lourds plus **ÉQUITABLE** et en y intégrant certains aspects environnementaux relatifs à la qualité de l'air et au bruit. 2015 a également vu l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation pour les travaux subsidiés par la Région en matière d'Utilisation Rationnelle de l'Énergie (URE). Cette réglementation unifie les conditions techniques URE tant pour les subsides octroyés aux communes que pour les primes «énergie» à destination des citoyens.

Mais nos actions en la matière ne se limitent pas au périmètre régional. En 2015 nous étions présents à Milan pour l'Exposition universelle qui avait pour thème «nourrir la planète; énergie pour la vie». Nous avons également lancé la première édition d'un appel à projet d'aide au développement pour des actions liées au secteur de l'eau.



à une Région écoresponsable





Une Région plus durable grâce au soutien du FEDER

L'incubateur Greenbizz, rien que pour le développement durable!

Le projet Brussels GreenBizz est le fruit d'une collaboration entre citydev.brussels, impulse.brussels, Bruxelles Environnement et le Centre Scientifique et Technique de la Construction (CSTC). Il s'agit d'un projet visant à renforcer les secteurs économiques durables à Bruxelles.

Installé dans un tout nouveau bâtiment exemplaire à l'architecture innovante, rue Dieudonné Lefèvre à Laeken, Greenbizz est le premier incubateur et parc PME dédié à l'économie durable à Bruxelles. En effet, il offre aux jeunes entreprises et start-ups actives dans ces secteurs économiques durables un environnement optimal pour créer et développer leur projet : les entreprises y bénéficient de surfaces de bureaux équipées, d'ateliers de production modulables, de services administratifs et d'un accompagnement personnalisé.

Le bâtiment a été conçu dans une optique de développement durable. La construction, s'est inscrite dans un mode de production durable avec une approche écoconstruction en termes de déchets, de matériaux, d'utilisation d'eau, etc. Les performances énergétiques ne sont pas en reste : l'incubateur (2.815 m²) est

passif et les ateliers de production (5.505 m²) répondent aux normes énergétiques de basse énergie.

Greenbizz a pour objectif de devenir un centre d'excellence pour entreprises vertes, durables ou en lien avec l'environnement à Bruxelles. Rapidement, il deviendra un véritable écosystème dans lequel ses occupants collaborent, échangent et développent ensemble leurs objectifs.

La valeur ajoutée de Greenbizz pour les entreprises ?

- Des infrastructures mises à disposition à des conditions particulièrement avantageuses ;
- Un accompagnement, des services et des conseils pour la création et le développement d'entreprises ;
- La localisation, regroupant en un seul et même endroit un centre d'excellence pour les filières économiques vertes, durables et environnementales ;
- La possibilité de créer des liens et de développer un réseau avec d'autres partenaires liés à une filière économique similaire ou complémentaire.

LE PROJET GREENBIZZ PARTIE PRENANTE DU PROJET TIVOLI QUARTIER DURABLE

Greenbizz est la partie du projet Tivoli Quartier Durable destinée aux entreprises. Le quartier Tivoli matérialise la volonté des acteurs publics de créer un quartier durable en plus du pôle Greenbizz, de sept nouveaux îlots de constructions passives mêlant des commerces de proximité, un parc, deux crèches de 48 places chacune et, bien sûr, des logements. Il y aura environ 270 logements à prix conventionnés et environ 120 logements sociaux.

Geneviève Planchard ■



© Denia Zerouati



FONDS STRUCTURELS

LA POLITIQUE EUROPÉENNE DES FONDS STRUCTURELS EN RÉGION DE BRUXELLES- CAPITALE

Les Fonds FEDER visent à renforcer la cohésion économique, sociale et territoriale au sein de l'Union européenne, en d'autres mots ces fonds visent à corriger les disparités régionales en Europe. Par période de programmation de sept ans, la Région définit un programme opérationnel adapté à ses caractéristiques socio-économiques, qui doit être approuvé par le Gouvernement et ensuite par la Commission européenne. Cette programmation fait ensuite l'objet d'un appel à projets. La Région investit un montant équivalent au montant investi par l'Europe, ce qui assure un effet levier aux projets. C'est l'équipe de la Cellule Feder, au sein de Bruxelles Coordination régionale qui gère et suit la programmation. Greenbizz et RECY K sont deux projets réalisés dans le cadre de la programmation FEDER 2007-2013.



© Denia Zerouali



L'incubateur Greenbizz renforcera les secteurs économiques durables à Bruxelles.

© Denia Zerouali



© Denia Zerouali

RECY K

un projet ambitieux
pour recycler
nos déchets !



RECY K héberge des activités de revalorisation d'anciens objets pour les remettre dans le circuit commercial.



Une Région plus durable grâce au soutien du FEDER

Ce projet porté par Bruxelles-Propreté consiste à héberger des activités de revalorisation d'anciens objets dont les Bruxellois se débarrassent (ordinateurs, appareils électroménagers...) pour les recycler et les remettre dans le circuit commercial. Outre le recyclage de gros blancs (frigos, machines à laver...) et la remise au goût du jour de matériel informatique, des filières consacrées aux huiles usagées ou encore aux déchets de construction et autres cartouches d'imprimantes seront mises sur pied.

En outre, un « Design point » présentera des produits créés à partir d'objets recyclés.

La matière première, estimée à quelque 4.500 tonnes par an, arrivera de différentes manières sur le site. D'une part, certains projets auront leur propre système de récupération. D'autre part, les collectes actuellement réalisées par Bruxelles Propreté enverront une partie de leur butin vers RECY K, en vue d'y trouver une revalorisation (un tiers du total, soit 1.500 tonnes).

L'objectif: créer entre 45 et 77 emplois. RECY K travaille avec des partenaires issus de l'économie sociale. Au travers d'aménagements spécifiques, une passerelle, accessible au public, permet l'organisation de visites de sensibilisation aux enjeux du recyclage au sein des installations de traitement et de reconditionnement de ces déchets. À terme, RECY K souhaite s'ériger en centre d'expertise dans le domaine de la valorisation des déchets en Région bruxelloise. Son but est non seulement de dimi-

nuer la quantité de déchets envoyés à la destruction, mais aussi de trouver des solutions innovantes pour chaque type d'objet à revaloriser. En 2020, la Région a pour ambition d'atteindre la barre de 50% de déchets ménagers recyclés, contre 30% aujourd'hui. Si le projet RECY K ne résoudra pas à lui seul l'équation, il apportera en tout cas une partie de la solution.

RECY K est situé entre le quai Demets et la rue de Birmingham.

UNE NOUVELLE PROGRAMMATION PROMETTEUSE! DEUX EXEMPLES PHARES PARI MI LES 46 PROJETS :

BoerenBruxelPaysans, porté par Bruxelles Environnement et d'autres organisations, est le projet phare de la transition vers une agriculture urbaine durable à Bruxelles. Un dispositif d'ampleur visant tant au développement de nouvelles initiatives de production et de transformation qu'à l'évolution des agriculteurs déjà présents et l'implication des consommateurs bruxellois.

Pour plus de mobilité douce, Bruxelles Mobilité projette de faire de **l'itinéraire Canal une véloroute « non-stop »** à haut niveau de service, mais aussi à « haute valeur environnementale » (sous tous ses aspects : paysager, architectural, pratique, convivial...). Ce concept est actuellement inexistant dans la Région et sa réalisation constituera une première. L'objectif? Renforcer l'ensemble du réseau d'itinéraires cyclables et assurer des liaisons performantes!

Geneviève Planchard ■

Pour la période 2007-2013, la Région bruxelloise a défini une stratégie basée sur la concentration territoriale des 32 projets dans la Zone du Canal.

Les projets réalisés reposent sur deux grandes priorités : d'une part la revitalisation de l'activité économique (création d'espaces pour entreprises, bourses de création d'entreprises) et la mise en place d'un pôle de développement urbain lié aux secteurs de l'environnement.

D'autre part, la programmation 2007-2013 a voulu renforcer l'attractivité et l'image de la zone Canal: création d'un lieu de la mode et du design -le MAD- et réorganisation du site des Abattoirs d'Anderlecht, avec la construction d'une nouvelle halle alimentaire, et la construction

d'une ferme urbaine sur les toits. Elle a aussi permis l'investissement dans les équipements de proximité pour la formation technique et professionnelle (revalorisation des Centres de Technologie avancée) et la petite enfance (création de nombreuses places de crèches).





Pour la période 2014-2020, la Région bruxelloise a défini une stratégie qui vise l'amélioration du fonctionnement du métabolisme urbain de la Région permettant de répondre de manière intégrée aux défis économiques, environnementaux, ainsi qu'au défi de

la dualisation territoriale de Bruxelles. Il s'agit de considérer la ville comme un écosystème qui importe, métabolise et rejette différents flux (énergétiques, économiques...). 46 projets ont été sélectionnés et quelques 200 millions d'euros seront consacrés

au programme: près de 95 millions d'euros en provenance de l'Europe et un montant équivalent en provenance de la Région, des communes ainsi que des institutions publiques et/ou privées.



Le projet Viapass prend la route

Viapass a fait couler beaucoup d'encre, mais savez-vous ce qu'il en est exactement de cette taxe kilométrique ? Découvrez-le ci-dessous !

Viapass, qu'est-ce que c'est ?

Comme le prévoyait l'accord du Gouvernement bruxellois, une réforme de la fiscalité routière est en marche. S'y inscrit le projet Viapass, introduisant un prélèvement kilométrique intelligent pour les poids lourds circulant dans les trois régions. Cette taxe et l'association interrégionale de droit public Viapass ont été instaurées sur base de l'accord de coopération interrégional de 2011.

Comment fonctionne le projet ?

En charge de la coordination et du contrôle du prélèvement kilométrique, Viapass permet aux régions de développer et gérer les initiatives communes de tarification routière de façon structurée et permanente. L'association collabore avec un partenaire privé, Satellic, responsable du développement, de la construction, du finance-

ment, de l'entretien et de la gestion du système de péage pour poids lourds. Ce prestataire de services met à disposition des régions les dispositifs de contrôle fixes et mobiles.

Quels sont les objectifs de Viapass ?

Améliorer la mobilité en Belgique tout en rendant la fiscalité liée aux déplacements des poids lourds plus équitable et en y intégrant certains aspects environnementaux relatifs à la qualité de l'air et au bruit.

Concrètement, le système du prélèvement kilométrique entend :

- ✦ faire supporter de manière équitable le coût des investissements et de l'entretien des routes par les entreprises de transport de marchandises, y compris les transporteurs internationaux ;
- ✦ améliorer la mobilité sur le territoire, en incitant les sociétés de



transport à opérer un transport plus efficace des marchandises ;

- ✦ contribuer à l'amélioration des performances écologiques du système de transport en taxant davantage la pollution de l'air sur base des caractéristiques polluantes des véhicules soumis au prélèvement kilométrique.

Quand le prélèvement kilométrique entre-t-il en application et qui concerne-t-il ?

À partir du 1^{er} avril 2016 la tarification kilométrique s'applique à tous les véhicules destinés au transport de marchandises (transport de personnes non inclus) d'une

Masse Maximale Autorisée supérieure à 3,5 tonnes.

Un certain nombre de catégories de véhicules n'entrent pas dans le champ d'application du prélèvement kilométrique ou se voient exonérées.

Quels sont les rôles joués par les administrations Bruxelles Fiscalité et Bruxelles Mobilité ?

La conception du projet a été coordonnée par Bruxelles Mobilité de 2011 jusqu'à la concrétisation du contrat DBFMO⁽¹⁾ avec Satellic en juillet 2014. À partir de septembre 2014, Bruxelles Fiscalité a collaboré de manière intensive avec Satellic, Viapass et les autres régions dans plusieurs groupes de travail, abordant plus particulièrement la maintenance, les aspects financiers, les aspects juridiques et le reporting. Ces groupes de travail ont permis de préciser les besoins et de conclure les accords nécessaires.

L'année 2015 a été une année cruciale pour la mise en place du système de contrôle (Bruxelles Mobilité) et la préparation de la gestion administrative et fiscale (Bruxelles Fiscalité).

La direction Sécurité routière, créée au sein de Bruxelles Mobilité dans le cadre de la 6^e Réforme de l'État, coordonnera les tâches de contrôle par les équipes mobiles. Bruxelles Mobilité s'est également occupée de la conception des portiques et de leur installation, impliquant notamment des travaux de tranchées et de forage, le raccordement électrique...

Bruxelles Fiscalité sera quant à elle responsable notamment du contrôle et de la validation des infractions constatées, de la gestion des contacts avec les clients, de la perception de la taxe et des amendes éventuelles, du recouvrement des amendes administratives, de l'attribution des exonérations et de leur suivi (contrôle des critères d'attribution) et aussi du traitement des réclamations et des litiges juridiques.

Le suivi stratégique des effets du prélèvement kilométrique sur la mobilité sera assuré par Bruxelles Mobilité en concertation avec Bruxelles Fiscalité.

Quelles difficultés ont été rencontrées lors de la phase pilote?

S'agissant d'un projet interrégional, la difficulté a été de concilier les visions politiques des trois régions et les décisions des quinze cabinets impliqués. Le projet étant un partenariat privé-public (PPP), il s'est avéré nécessaire d'investir dans la connaissance et la maîtrise de ce type de projets.

Quel impact peut-on espérer sur l'environnement?

Tout en ayant la volonté d'intégrer certains aspects environnementaux aux objectifs du système, il est utile de penser cette réforme de façon plus globale. En effet, un prélèvement kilométrique ne s'appliquant qu'aux poids lourds ne constitue pas une solution complète aux encombrements de circulation.

Cependant, il s'agit bien de rationaliser le secteur du transport de marchandises en veillant à diminuer les voyages à vide ou en charge partielle. Par cet encouragement d'une circulation des poids lourds plus respectueuse de l'environnement, on attend en Région de Bruxelles-Capitale une amélioration de la qualité de l'air et de la mobilité.



En outre, le prélèvement kilométrique figure dans les mesures opérationnelles en vue d'une plus grande efficacité des livraisons urbaines en Région bruxelloise.

Quelles sont les perspectives 2016?

En vue de mener à bien le fonctionnement opérationnel, de nouveaux collaborateurs rejoindront Bruxelles Fiscalité. Du côté de Bruxelles Mobilité, la direction Sécurité routière est en charge, en 2016, du recrutement et de la formation des agents de contrôle. Sous le prisme

des effets sur l'environnement, un monitoring du prélèvement kilométrique

sera mis en œuvre. Ceci permettra d'observer si des effets pervers ont lieu, par exemple, l'augmentation des déplacements de camionnettes en ville.

Pour les trois régions belges, le projet Via-pass marquera un passage permanent vers une tarification routière plus équitable et plus durable. Une extension aux véhicules légers est techniquement possible, mais ne fait pas encore l'objet d'un accord politique.

Sophie Righi ■

(1) «Design, Build, Finance, Maintain & Operate», forme courante de Partenariat Public-Privé.



Vers une utilisation rationnelle de l'énergie

Sous l'impulsion de la Région,
les travaux publics locaux s'inscrivent dans une démarche
toujours plus durable.

Chaque jour présente aux côtés des communes et des CPAS, Bruxelles Pouvoirs locaux soutient financièrement les travaux publics entrepris au niveau local : éclairage public, réfection des voiries communales, bâtiments des communes et CPAS... Une enveloppe de 25 millions d'euros est réservée tous les trois ans et octroyée aux pouvoirs locaux par BPL selon des critères stricts.

Ces critères s'inscrivent toujours davantage dans une perspective de développement durable.

Ainsi, quatre années après l'entrée en vigueur de l'ordonnance relative à l'octroi de subsides destinés à encourager la réalisation d'investissements publics, la liste des postes de travaux pouvant être pris en compte s'est étendue à ceux relatifs à l'Utilisation Rationnelle de l'Énergie (URE).

Ces travaux doivent répondre à plusieurs objectifs :

- promouvoir l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments compte tenu des conditions climatiques extérieures et des particularités locales, ainsi que des exigences en matière de climat intérieur et du rapport coût/efficacité;
- promouvoir l'amélioration du climat intérieur des bâtiments;
- minimiser les besoins en énergies primaires;
- réduire les émissions de CO₂;
- montrer l'exemple au secteur privé.

Ces dernières années, l'affectation du budget des subsides aux travaux publics a été réorientée.

Entre 2013 et 2015, 30% de l'enveloppe du subside en matière de travaux publics a été affectée prioritairement aux politiques d'utilisation rationnelle de l'énergie. Le montant des travaux entrepris par les pouvoirs locaux dans ce domaine peut être pris en charge jusqu'à 100%.



Le home du CPAS de la Ville de Bruxelles.

Sensibilisés par cet incitant régional, les pouvoirs locaux ont rapidement compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir à se lancer dans de tels travaux d'énergie. À titre d'exemple, l'amélioration de l'éclairage dans un home du CPAS de la Ville de Bruxelles en 2015 (photo ci-dessus) a permis de réduire la puissance installée de 67,6% et d'économiser entre 25.000 et 30.000 euros par an. Tout bénéficie tant pour la planète que pour les pouvoirs locaux qui peuvent affecter ces économies à leurs différentes politiques.

Enfin, après des modifications réglementaires visant à promouvoir des normes techniques toujours plus exigeantes, l'année 2015 a vu l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation harmonisée concernant les conditions techniques en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie (URE), ce qui facilite la lisibilité des exigences régionales et le travail des administrations régionales. Depuis janvier, Bruxelles Pouvoirs locaux et Bruxelles Environnement travaillent désormais avec des normes énergétiques communes pour l'utilisation rationnelle en matière d'énergie qu'il s'agisse de la « prime énergie » pour les citoyens ou des subventions destinées aux pouvoirs locaux.

Grégory Dôme ■

Nos actions à l'international

En 2015, Brussels International (BCR) a coordonné plusieurs projets à l'étranger sur le plan du développement durable :

- ✦ Lancement de « Brussels Urban Food 2025 », un appel à idées créatives consacré à l'alimentation durable à Bruxelles. Ce projet a connu son dénouement à l'Expo universelle de Milan dont le thème était cette année « Nourrir la Planète, Énergie pour la Vie! ». Le Pavillon belge a mis l'agriculture urbaine à l'honneur ;
- ✦ Dans le cadre de la collaboration avec la Région de Rabat-Salé-Kénitra (Maroc), le centre éducatif environnemental de Rabat (CEER) a été inauguré en juin 2015. Son approche didactique est calquée sur un projet bruxellois : Recyclis. Une coopérative de récupérateurs de déchets a aussi été créée ;
- ✦ Lancement d'un appel à projets dans le cadre de la coopération au développement de notre Région. 100.000 euros ont été octroyés à l'ONG « Groupe One » pour l'implantation d'un centre de reconditionnement des équipements NTIC et gestion durable des déchets (GSMs et PCs) à Lubumbashi.

Jean-Michel Verdin ■



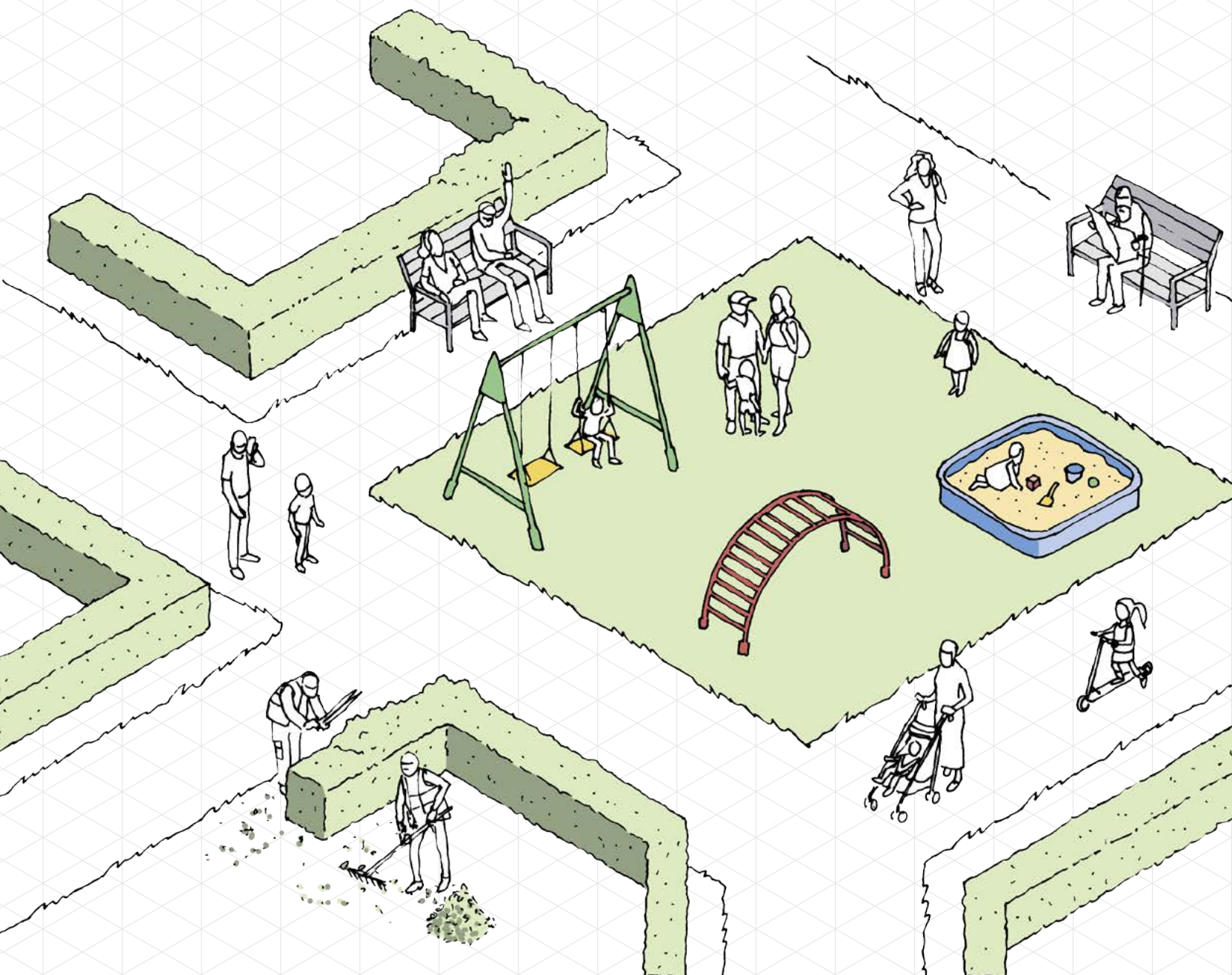
Aquaponie dans le Pavillon belge.



Réception au Pavillon belge lors des Brussels Days.



Nous favorisons la diversité



En tant qu'organisme public, nous entendons être un exemple en matière d'égalité des chances et de diversité. Un objectif qui commence par un travail au sein même de notre institution. Un plan de gestion de la diversité à l'égard du personnel a par exemple été mis en place afin de promouvoir le principe de **NON-DISCRIMINATION**, de **DIVERSITÉ** et d'**ÉGALITÉ** entre les femmes et les hommes.

De plus, pour la première fois en 2015, des subventions «diversité» ont été octroyées aux institutions régionales en vue de promouvoir la politique de diversité au sein de la fonction publique régionale. Ces subventions visent à **SOUTENIR** et **STIMULER**, au sein des organismes publics régionaux, l'engagement de demandeurs d'emploi issus des quartiers dont le taux de chômage de la population est important.

Nous ne nous limitons pas au domaine institutionnel: Bruxelles Coordination régionale mène des actions de sensibilisation et des études sur différents thèmes à destination de différents groupes cibles sur l'ensemble du territoire régional. Elle octroie également des

subsidés pour promouvoir l'égalité des chances et, en étroite collaboration avec les services concernés, travaille avec zèle à la transposition des directives européennes en rapport avec la lutte contre la discrimination. Elle accomplit un travail considérable pour que la législation en la matière au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale soit **RENFORCÉE**. Découvrez un aperçu de son travail dans ce domaine en page 11 de ce rapport.

En 2015, le SPRB a également lancé un appel à projets dans le but d'augmenter le nombre de logements intergénérationnels, un habitat où s'organise la cohabitation de jeunes adultes, de familles et de seniors pour susciter des **COMPLÉMENTARITÉS** et des **SOLIDARITÉS** au quotidien.

Nous ne travaillons pas seuls! Nous agissons aussi dans ce domaine par le biais des pouvoirs locaux, vecteurs importants de la politique régionale d'égalité des chances et de la diversité ou en encourageant, en collaboration avec Actiris la mise en œuvre de plan de diversité au sein d'entreprises ou associations bruxelloises.





La diversité au sein du SPRB: les CAP pour exemple

Le contrat d'adaptation professionnelle (CAP) permet à une personne handicapée de bénéficier d'une période de formation en situation de travail réelle afin de préparer son inclusion professionnelle sur le marché du travail régulier.

En 2015, 9 contrats d'adaptation professionnelle (CAP) étaient actifs au SPRB.

Notre objectif pour 2016 ? +25% de CAP.

Olha Hulyuk

Direction ressources humaines (Bruxelles Coordination régionale)

SECRÉTAIRE SOUS CAP

Comment s'est passée votre arrivée au SPRB ?

Je suis porteuse d'un handicap moteur. Lors de ma participation à un événement annuel, le Duoday, un stage découverte rémunéré au sein de la DRH m'a été proposé.

Les collègues m'ont réservé un bon accueil et l'un d'eux a été désigné comme accompagnateur. Cet accompagnateur s'est montré très présent pour répondre à mes questions, faciliter mon installation et mon intégration dans l'équipe. Je n'ai subi aucune discrimination.

De plus, ma chaise de bureau a été adaptée en fonction de mes besoins et j'ai reçu un coussin dorsal.

Comment vos compétences sont-elles valorisées dans votre fonction ?

Les compétences que j'ai acquises dans ma formation et mon emploi précédent me sont très utiles pour remplir au mieux mes tâches quotidiennes.



Également, c'est un job sans routine et pour lequel je peux faire preuve de dynamisme et d'autonomie.

En quoi votre environnement de travail est-il adapté à votre handicap ?

Je travaille au City center et j'habite près du bureau, ce qui me donne une facilité.

Comment se passent les relations avec vos collègues ?

Travailler au secrétariat et être le SPOC de la direction est un avantage, car j'ai beaucoup de contacts tant avec les collègues de la DRH qu'avec les autres collaborateurs du SPRB. Cela génère beaucoup de sympathie de leur part et je suis contente de la qualité de la relation avec mes collègues.

Patricia Meys ■

Une année record pour les labels de diversité

Bruxelles Économie et Emploi promeut aussi la diversité au sein de la Région de Bruxelles-Capitale.

BEE et Actiris encouragent les entreprises et associations qui s'engagent à suivre, pendant deux années au moins, un plan de diversité. Une entreprise ou une association dont le « plan de diversité » est approuvé par Actiris reçoit un subside. Ensuite, si Actiris évalue positivement l'exécution de ce plan de diversité, l'entreprise ou l'association peut demander un « label de diversité » auprès de Bruxelles Economie et Emploi.

2015 fut une année record, puisque pas moins de 21 organisations ont été récompensées par un label de

diversité, pour leurs actions réalisées afin d'intensifier la diversité au sein de leur personnel et dans leur communication avec leur clientèle. Les actions concernent des publics spécifiques : jeune travailleur de moins de 26 ans, travailleur de nationalité étrangère, travailleur handicapé, travailleur expérimenté de plus de 45 ans ou travailleur infra-scolarisé. L'aspect « genre » n'est pas oublié.

Cécile Myster ■

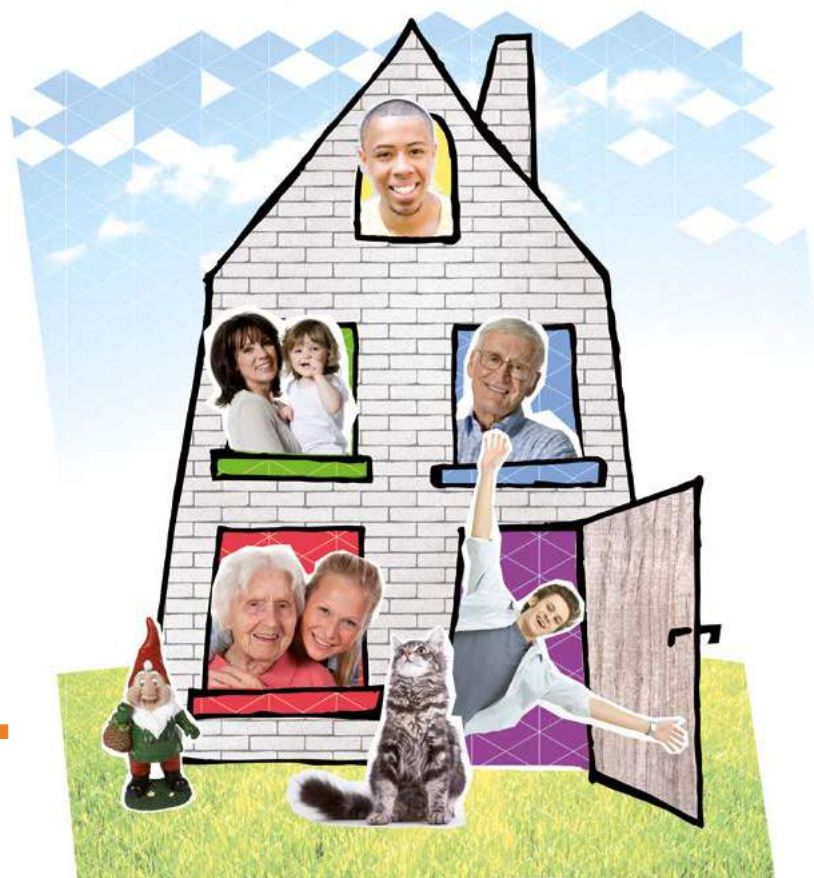
Cohabitation intergénérationnelle: lancement de 17 projets

Le concept d'habitat intergénérationnel vise à organiser la cohabitation de jeunes adultes, de familles et de séniors pour susciter des complémentarités et des solidarités au quotidien. En 2015, un appel à projets sur cette thématique a été lancé par la direction du Logement de BDU auprès des Agences Immobilières Sociales (AIS), des Associations d'Insertion par le Logement (AIPL), des communes et des CPAS.

Cet appel à projets vise à augmenter le nombre de logements intergénérationnels en Région de Bruxelles-Capitale. Il permettra également de développer de nouveaux partenariats et de sensibiliser le grand public à cette autre manière de cohabiter.

Un budget de 1,2 million d'euros financera 17 projets totalisant quelque 130 logements intergénérationnels à réaliser d'ici fin 2018. Des expériences novatrices à évaluer et sans doute à reproduire.

Bruno Nys ■





Coup de pouce à la diversité et à l'égalité des chances dans les communes

La Région soutient la diversité et l'égalité des chances par le biais des administrations locales. Les communes, de par les relations de proximité qu'elles entretiennent avec la population, sont en effet d'importants vecteurs de la politique régionale d'égalité des chances et de la diversité.

La Région de Bruxelles-Capitale consacre sa volonté de soutenir la diversité et l'égalité des chances à travers plusieurs ordonnances et arrêtés en vigueur. Certaines de ces législations visent spécifiquement la fonction publique locale bruxelloise, ce qui n'est pas un hasard. Celle-ci se révèle en effet un important levier dans les politiques publiques de promotion de la diversité. En effet, composés de près de 47.000 agents, les pouvoirs locaux bruxellois (communes, intercommunales, CPAS...) sont des viviers d'emploi de tout premier plan dans notre Région.

BRUXELLES POUVOIRS LOCAUX À LA BARRE

Au SPRB, c'est Bruxelles Pouvoirs locaux qui est

chargée d'exécuter cette politique à travers deux principaux subsides :

Le subside « diversité dans la fonction publique bruxelloise », prévu en exécution de l'article 3 de l'ordonnance du 04.09.2008, encourage les administrations locales à engager des demandeurs d'emploi occupés issus de quartiers à fort taux de chômage. Une enveloppe d'un million d'euros a été octroyée en 2015 par BPL pour ce subside incitatif à destination des administrations locales. Il concernait en 2014-2015 pas moins de 569 contrats de travail. Outre l'aspect financier, Bruxelles Pouvoirs locaux et Actiris ont aussi activement collaboré à des actions de sensibilisation, d'information et d'accompagnement « diversité » auprès des pouvoirs locaux avec un

suivi particulier accordé à l'élaboration de leurs plans de diversité prévus dans la même ordonnance.

57 NOUVEAUX POSTES DE STAGIAIRES ISSUS DE LA FORMATION EN ALTERNANCE

Une autre mesure du gouvernement exécutée par BPL touche également à l'égalité des chances en soutenant l'insertion socioprofessionnelle de jeunes peu qualifiés.

C'est ainsi que Bruxelles Pouvoirs locaux incite les communes à engager des jeunes stagiaires issus de la formation en alternance. Celle-ci constitue un dispositif pédagogique spécifique créé en 1983. Il vise à maintenir plus longtemps à l'école et ce, dans un horaire à temps partiel, des jeunes dès l'âge

de 15 ans en leur permettant d'acquérir par ailleurs une expérience concrète de travail sous forme de contrat à temps partiel rémunéré (3 jours/semaine).

Grâce à cette formation, en Communauté française dans l'un des cinq Centres bruxellois de Formation en Alternance (CEFA), ou en Communauté flamande dans l'un des trois Centres d'enseignement partiel (Centra voor Deeltijds Onderwijs, CEDO) ainsi que par ce stage au sein de communes, les jeunes peuvent se préparer à différents métiers : auxiliaire administratif, mécanicien, électricien, chauffagiste, jardinier...

En 2015, BPL a subventionné 57 nouveaux postes de stagiaires issus de la formation en alternance auprès de 16 communes



La Région favorise l'insertion socioprofessionnelle des jeunes peu qualifiés.

pour un montant total de 570.000 euros.

La subvention couvre la prise en charge salariale par les communes de ces jeunes sous contrat CPE (Convention de Premier Emploi) de type II (contrat de travail à temps partiel + formation) à durée indéterminée ou déterminée de minimum 6 mois.

Le ou les tuteurs désignés au sein des administrations communales sont chargés d'accueillir,

d'encadrer et de guider les jeunes dans leur développement professionnel, d'évaluer leurs compétences et leur progression dans l'apprentissage. Le subsidie couvre également leurs frais de formation.

Grégory Dôme ■

Financement, sensibilisation et partage d'expériences

Bruxelles Pouvoirs locaux met à disposition des fonds pour les administrations locales qui souhaitent mettre sur pied des projets novateurs en matière de :

- Diversité ethnoculturelle;
- Genre (égalité entre les femmes et les hommes);
- Lutte contre la violence entre partenaires et intrafamiliale;
- Égalité des chances au sens large (handicapés, LGBT, minorités ethniques et religieuses).

Un appel à projets est lancé chaque année. En 2014-2015, 30 projets dans 13 communes ont été retenus et subsidiés par Bruxelles Pouvoirs locaux pour un montant total de 117.990 euros. Outre la gestion du subsidie, BPL a rempli une mission d'appui et de réseautage des fonctionnaires communaux et des échevins en charge de l'égalité des chances et de

la diversité. Citons parmi les différentes actions menées : des formations, l'échange de bonnes pratiques ou encore l'organisation de rencontres et de journées d'étude.

Par ailleurs, Bruxelles Pouvoirs locaux a poursuivi en 2015 sa démarche de sensibilisation aux inégalités de genre au niveau local en organisant le 22 octobre un colloque d'une journée à Flagey.

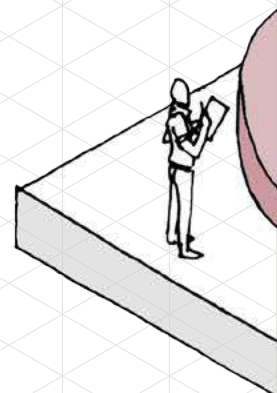
Le thème de cette année était axé sur les budgets communaux sensibles au genre. Ce colloque a rencontré un franc succès en accueillant de nombreux échevins et fonctionnaires communaux, mais aussi une délégation de la Ville de Vienne qui a exposé ses pratiques avant-gardistes en matière de budget genré. L'ensemble des interventions de cette journée sera repris dans la publication des "Cahiers de Bruxelles Pouvoirs locaux".

Nous gérons les finances

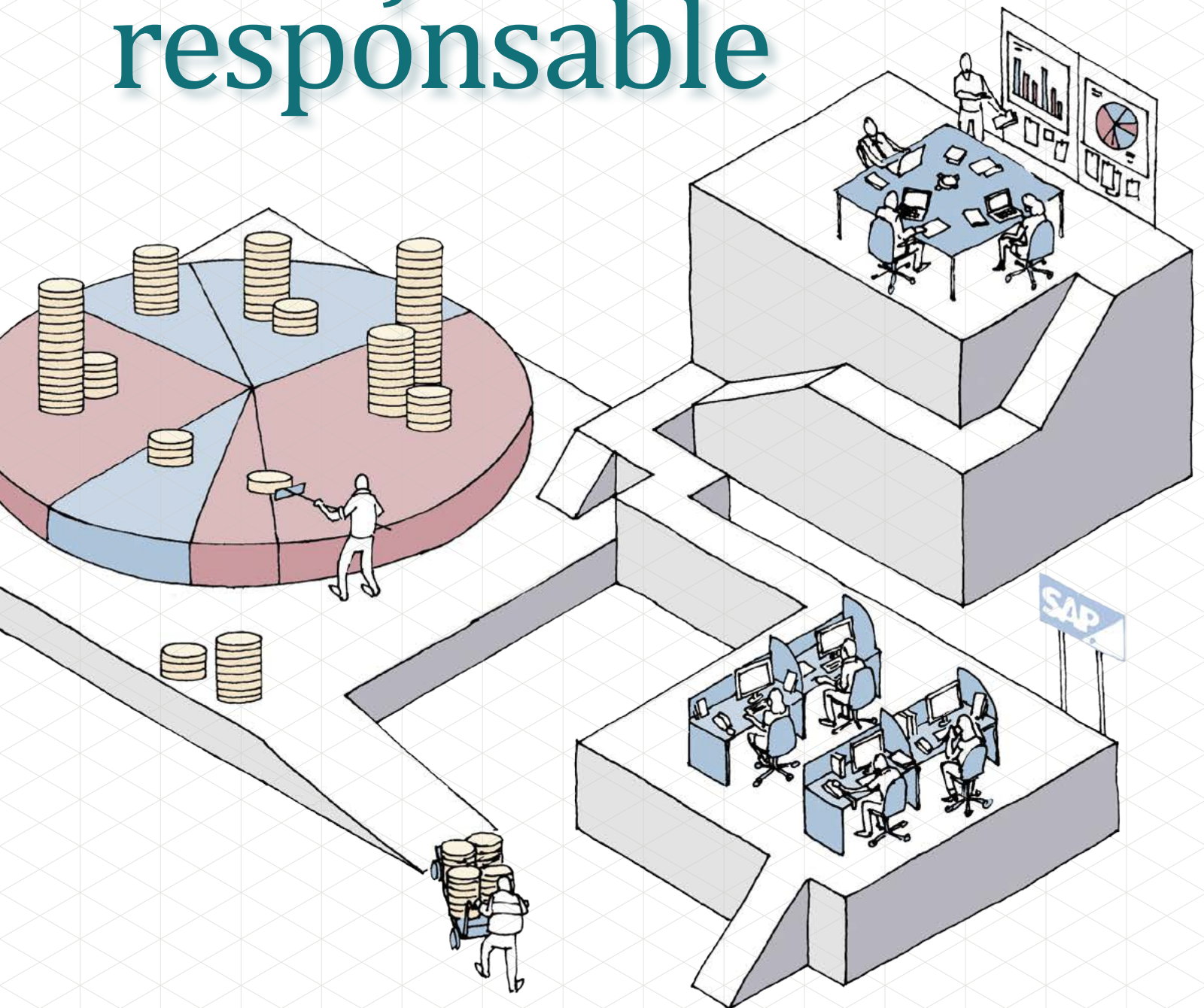
Encadrés par Bruxelles Finances et Budget, nous sommes chargés de toutes les missions liées aux recettes et aux dépenses de la Région de Bruxelles-Capitale: de l'élaboration et du suivi de son budget à la tenue de la comptabilité, en passant par le contrôle de bonne gestion financière.

Dans cette optique de gestion responsable, un processus comme le contrôle de gestion permet aux responsables de toutes les unités administratives de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec **EFFICACITÉ, EFFICIENCE** et **ÉCONOMIE** afin de réaliser les objectifs de l'entité régionale. De cette manière, le contrôle de gestion accompagne les acteurs opérationnels dans le développement de leurs performances en jouant un **RÔLE CLÉ** dans l'anticipation des résultats et en objectivant certaines demandes en personnel. Bien plus qu'un outil d'aide aux décisions, ce processus représente surtout une **PLUS-VALUE** pour le travail et le bien-être au quotidien. Un contrôle de gestion performant fait également partie de la bonne gouvernance et la **RENFORCE**.

La plateforme SAP régionale s'inscrit quant à elle dans les objectifs de la déclaration gouvernementale de faire de Bruxelles une Smart City et de mettre les outils existants à disposition d'autres administrations afin d'augmenter la performance au bénéfice des fonctionnaires.



de façon responsable





Une journée d'étude consacrée au contrôle de gestion

Le 19 janvier 2016 s'est tenu un séminaire sur le thème du management de la performance (contrôle de gestion). Organisé par Bruxelles Finances et Budget, cet événement s'est déroulé dans l'auditorium du BEL, sur le site de Tours & Taxis à Bruxelles.

La journée de séminaire consacrée au management de la performance a débuté par une matinée de conférence. Quatre orateurs se sont partagé le micro du pupitre de l'auditorium du BEL à Bruxelles.

DES INTERVENANTS ISSUS DU MONDE ACADÉMIQUE

Monsieur Werner Bruggeman, professeur émérite de l'Université de Gand, a ouvert la journée sur une présentation relative au lien entre la mesure de la

performance et la motivation des collaborateurs et des managers. Dans ce domaine, il nous a parlé d'un concept qu'il a développé, appelé « Committed coalition ». Il s'agit d'un forum qualitatif constitué des personnes les plus engagées dans l'organisation. Cette approche est extrêmement éclairante dans le cadre d'un processus de changement.

La deuxième oratrice, Madame Anne Chanteux, professeure à l'Université de Liège, a, quant à elle, axé sa présentation sur la

différence entre le tableau de bord classique et le balanced scorecard (méthode de tableau de bord prospectif) ainsi que l'outil à utiliser. Après avoir énuméré les diverses caractéristiques de chacun, le professeur a émis son avis selon lequel, dans le contexte des institutions publiques, il valait mieux créer un outil hybride sur mesure à partir des points forts des deux outils. Le balanced scorecard complet peut en effet se transformer en un exercice ardu qui risque de mobiliser beaucoup de ressources humaines.

LA PAROLE AUX ENTITÉS PUBLIQUES FÉDÉRALES

Les deux intervenants suivants étaient issus, quant à eux, d'entités publiques fédérales, Monsieur Marc Rogiers, Directeur général du contrôle interne et de la gestion des processus à l'ONEM, a présenté l'évolution de la mise en place du management de la performance au sein de son organisme. Il a décrit non seulement les outils mis en place (plans stratégique et opérationnel, tableaux de bord, calcul du prix de




revient, analyse SWOT, etc.), mais également le changement de mentalité et les stratégies qu'il a fallu développer afin que le projet réussisse et emporte l'adhésion de la hiérarchie et des collaborateurs.

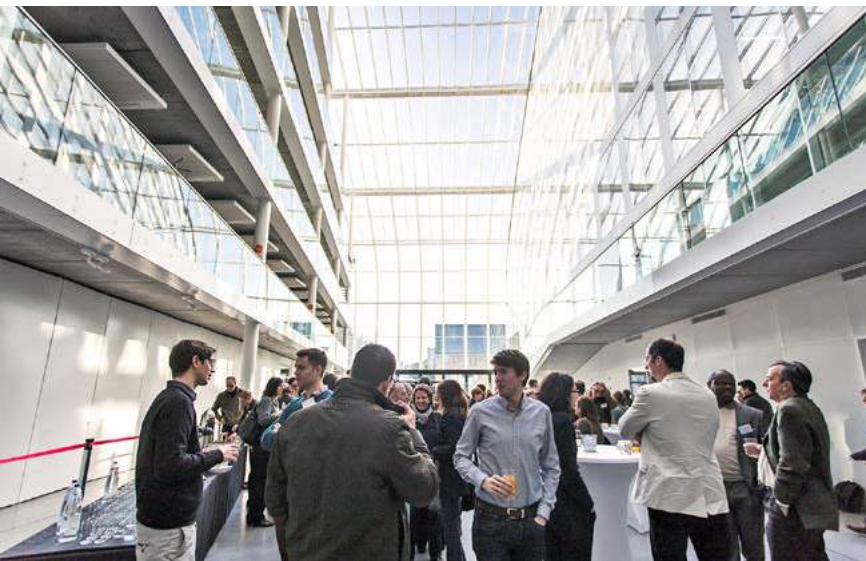
Madame Ann Van Cauwenbergh, Conseiller général-Directeur général de l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement du SPF Finances, a également présenté les méthodes utilisées par son administration pour accomplir un management de la performance efficace, efficient et partagé par tous les agents (balanced scorecard, indicateurs de performance, programme informatique dédié, réseau de correspondants, charte stratégique, réunions trimestrielles, etc.).

LE CONCEPT DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DÉBATTU

L'après-midi de cette journée de séminaire (destinée aux agents du SPRB) s'articulait autour de groupes de discussion. Il s'agissait d'une réflexion sur le concept du management de la performance. Voici les questions qui ont été débattues :

Quels mots-clés retireriez-vous de la matinée de conférence?

- Motivation (intrinsèque);
- Participation – Co-création;
- KPI ou indicateurs clés de performance (qui permettent de suivre la réalisation d'objectifs);
- Communication-transparence; 



Mark Dehoux

Service du budget, contrôle budgétaire et contrôle de gestion (Bruxelles Finances et Budget)

DIRECTEUR-CHEF DE SERVICE

« Depuis l'approbation de l'arrêté concernant le contrôle de gestion fin 2014, j'ai toujours souhaité porter une attention particulière au changement de fonctionnement que cette nouvelle méthode allait impliquer. Je trouve utile et nécessaire de sensibiliser nos agents et leurs responsables au management de la performance.

En 2015, deux événements ont déjà été organisés à destination des fonctionnaires dirigeants et des correspondants du contrôle de gestion du SPRB et des organismes concernés.

Le premier événement portait sur la présentation de l'arrêté du contrôle de gestion, du projet d'implémentation informatique du contrôle de gestion (dénommé KOIOS) tel qu'il a été implémenté à Bruxelles Fiscalité et des outils de pilotage du SPRB (CIM, tableaux de bord, POP, etc.).

Afin de donner un exemple d'implémentation réussie de contrôle de gestion dans un organisme régional, le deuxième événement présentait le système de management de la performance tel que Bruxelles Environnement l'a développé.

Avec l'événement de ce début d'année 2016, destiné à un plus large public, je souhaitais donner des exemples de bonnes pratiques au niveau fédéral. En même temps, il me semblait également fort intéressant d'avoir le point de vue du monde académique sur le sujet.

Le retour que j'ai eu sur ces trois événements a toujours été très positif. Cela indique, selon moi, qu'il existait un besoin réel d'informations quant à ce nouvel outil dont la Région de Bruxelles-Capitale s'est dotée. »



- Vision-objectifs.

Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée du management de performance?

- Faire prendre conscience aux agents de leur rôle dans l'organisation;
- Rendre visible (la progression du travail, les résultats, les dysfonctionnements, la satisfaction des clients);
- Objectiver-comparer;
- Permettre d'exister dans une organisation;
- Augmenter la connaissance, la transparence;
- Se focaliser et s'améliorer.

Quels sont les risques, les contraintes et/ou les conditions du succès de la mise en œuvre du performance management au sein du SPRB?

- Bien définir les objectifs (stables, à long terme);

- Bien choisir les indicateurs-clés (quantitatif, mais aussi qualitatif);
- Ne pas avoir peur du «rouge» dans les outils de pilotage (objectif non rencontré), car cela signifie qu'il reste marge de progression : un indicateur en rouge est un signal d'alarme qui permet de prendre des décisions et de mettre en place des actions correctrices;
- Communiquer à tous les niveaux;
- Prendre en compte l'hétérogénéité des métiers du SPRB;
- Prendre en compte le lien des métiers du SPRB avec la Politique du Gouvernement;
- Appréhender des processus mixtes où toutes les étapes ne sont pas gérées par les mêmes services/unités administratives;

- Accorder le temps nécessaire pour bien faire les choses (en tenant compte des tâches du quotidien);
- Impliquer les collaborateurs dans la création des systèmes de gestion (expérience du terrain);
- Assurer un suivi de la mise en place du système, sa révision le cas échéant (évaluations régulières);
- Ne pas en faire une procédure administrative complexe, sans lien avec les outils déjà existants.

Comment impliquer concrètement les collaborateurs dans le processus du management de performance?

- Promouvoir les initiatives vouées à augmenter la cohésion entre les agents (team building, etc.) qui permettront une

meilleure entente et un travail collaboratif plus efficace et efficient;

- Apporter la reconnaissance nécessaire au travail apporté par les agents;
- Communiquer à tous les niveaux (surtout sur le pourquoi de l'exercice) Exemples : organiser des groupes de travail, faire prendre conscience à chacun de son importance dans le travail global du SPRB et de la Région...;
- Attention à n'impliquer les collaborateurs que sur les sujets qu'ils peuvent réellement influencer sinon cela crée de la frustration;
- Continuer à former les managers sur les compétences managériales.

Mark Dehoux ■



Des groupes de discussion ont été organisés lors de l'événement.

sapregional.brussels: synergies et mutualisation en matière de gestion financière

En 2015, la Région a mis sur pied la plateforme SAP, véritable outil de comptabilité générale, analytique et budgétaire destiné aux entités régionales.

Marie-Anne Moens, coordinatrice informatique locale de BFB et Nicolas Forget, chef de projet IT, IT-Coordination, nous en disent plus sur ce projet.

En quelques mots qu'est-ce que la plateforme SAP régionale?

La plateforme SAP régionale, sapregional.brussels est un outil de comptabilité générale, analytique et budgétaire. Il est mis à disposition des organismes administratifs autonomes (OAA) de la région bruxelloise qui le souhaitent. Il permet, à moindre coût pour les OAA, d'intégrer comptabilité générale et budgétaire, de faciliter le respect de l'OOBCC et de permettre une consolidation des comptes des organismes de l'entité régionale.

Au sein de sapregional.brussels, chaque entité est considérée comme une société d'un même groupe, ce qui lui assure une pleine autonomie

de gestion comptable et budgétaire, tout en permettant, à terme, de consolider les comptes des différentes entités directement à partir de SAP.

Comme son nom l'indique, il est développé à partir de l'ERP SAP, ce qui permet d'envisager des développements futurs pour l'ensemble des organismes de la Région.

Quand et comment est née l'idée de créer une plateforme SAP régionale?

SAP a été implémenté début des années 2000 au SPRB. Celui-ci intègre, entre autres, la comptabilité générale et budgétaire, de même que les workflows décrits dans l'OOBCC.

L'application Bru-Budget utilisée par tous les OAA

pour l'établissement de leur budget, les arrêtés de transfert et la communication de leur exécution budgétaire y est intégrée: les données de SAP sont transmises à Bru-Budget et inversement, ce qui permet une intégration de la comptabilité budgétaire et comptable en temps réel.

Depuis quelques années déjà, des demandes d'installation de SAP chez certains OAA parvenaient au compte-goutte au SPRB. Le coût très élevé pour un seul OAA, quelle que soit sa taille, a freiné le projet dans un premier temps, mais a permis à l'idée d'une plateforme mutualisée de mûrir.

Début 2015, lors de la présentation du Guide pratique destiné aux OAA, la demande a été exprimée

LEXIQUE

OOBCC:

Ordonnance Organique du 23/02/2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle

ERP:

Enterprise Resource Planning. En français Progiciel ou logiciel applicatif

CIRB:

Centre d'informatique pour la Région Bruxelloise

Mercurius:

plateforme centralisée destinée à la réception des factures électroniques développée par l'Union européenne sous le nom e-Prior et reprise par Fedict

S/4 HANA:

nouvelle génération du logiciel SAP





par plusieurs organismes de manière concomitante.

Cette plateforme SAP régionale s'inscrit en outre dans les objectifs de la déclaration Gouvernementale de faire de Bruxelles une Smart City et de mettre les outils existants à disposition d'autres administrations afin d'augmenter la performance au bénéfice des fonctionnaires.

Le Gouvernement a donc d'abord décidé de réaliser une pré-étude en mars 2015. Celle-ci a permis de déterminer les coûts et les modalités de l'implémentation de la plateforme SAP régionale et de valider la solution retenue. Puis, le 16 juillet 2015, le Gouvernement a validé la mise en œuvre de la plateforme SAP régionale pour les deux premiers organismes pilotes afin de répondre à la demande formelle et explicite des utilisateurs (OAA) et à la nécessité de consolidation des comptes au niveau régional.

Courant 2015, cette décision a permis la mise en place par IT-coordination, Bruxelles Finances et Budget et le SAP Team, en collaboration, de la plateforme et de son modèle, ainsi que la formation des utilisateurs et le remplacement des outils des deux OAA pilotes.

Au niveau de la région, SAP a donc été choisi comme

standard, c'est-à-dire comme environnement de référence à plusieurs fins. Il permet d'assurer avant tout la mise à disposition d'un outil respectant les règles de l'OOBCC.

Concrètement que va apporter cet outil aux OAA ?

sapregional.brussels permet d'intégrer les comptabilités générale et budgétaire, tel que l'OOBCC l'impose. Elle met également à disposition les flux d'engagement et de liquidation décrits dans la même ordonnance et tout ceci de manière mutualisée. En effet, jusqu'ici, tous les OAA devaient développer de leur côté, à grands frais financiers et humains, les outils permettant de réaliser cette comptabilité budgétaire et générale.

La mise en place d'une plateforme régionale permet des synergies financières tels la mutualisation des développements, le réemploi de solutions déjà appliquées au SPRB et la mise à disposition d'un support via l'équipe SAP du SPRB. Cette dernière assure les améliorations de la plateforme, un suivi des OAA et un support sans recourt à des prestataires externes. L'embarquement d'un nouvel OAA est également simplifié via un modèle réutilisable.

L'outil proposé permet également de mutualiser

les efforts : les processus communs à tous sont implémentés une fois pour toutes. Dans l'implémentation, une uniformité est délibérément recherchée.

En parallèle, les processus spécifiques standards (approbation de factures par les services internes de l'organisme par exemple) sont suffisamment souples pour pouvoir être adaptés aux besoins de l'OAA.

Quels sont les rôles du Gouvernement et du SPRB dans ce projet ?

Les candidatures des OAA désirant rejoindre sapregional.brussels sont examinées par un comité rassemblant des représentants des cabinets des Finances et du Budget, de l'Informatique, de Bruxelles Finances et Budget, de IT-coordination (SPRB) et du SAP Team (CIRB). L'arbitrage éventuel entre les demandes – au cas où un nombre supérieur d'OAA se porteraient candidats par rapport à la capacité d'intégration annuelle de la plateforme – ainsi que l'analyse des besoins supplémentaires d'un OAA lors de l'embarquement sont pris en charge par ce comité.

Un chef de projet au sein de IT-coordination, ainsi qu'un chef de projet « métier » au sein de Bruxelles Finances et Budget pilotent l'intégration des OAA dans la plateforme,

ainsi que l'implémentation de modules supplémentaires futurs.

Le SAP Team, situé au SPRB, offre le support au jour le jour aux OAA et prend en charge les éventuelles adaptations nécessaires.

Combien d'OAA sont concernés ?

Une soixantaine d'organismes sont actuellement consolidés par l'Institut des Comptes nationaux. Ils sont tous susceptibles d'intégrer la plateforme régionale dans le futur.

Aujourd'hui, deux OAA pilotes ont rejoint la plateforme : Atrium et visit.brussels.

Au 1^{er} janvier 2017, trois nouveaux OAA et l'administration centrale de la Commission communautaire commune (Cocom) seront intégrés, le travail avec ceux-ci étant déjà bien entamé. Au 1^{er} janvier 2018, l'objectif est également d'intégrer quatre nouveaux organismes. Pour les années suivantes, un ou deux OAA seront embarqués par an, de manière à permettre de nouveaux développements de la plateforme.

Comment se passe l'intégration d'un OAA ?

Un OAA qui désire rejoindre la plateforme doit remplir un dossier succinct

décrivant ses outils actuels, ses besoins et ses disponibilités en terme de personnel pour le projet. Ceci permet d'évaluer la charge de l'intégration de l'OAA en question dans la plateforme SAP.

Le comité d'embarquement confirme aux OAA l'acceptation de leur dossier.

L'intégration proprement dite dans la plateforme est réalisée avec l'aide d'un prestataire externe, sous la direction de IT-Coordination en collaboration avec le SAP Team et Bruxelles Finances et Budget. Des ateliers sont organisés pour analyser les besoins éventuels et des formations sont données pour les utilisateurs clefs. Une période de test est prévue avant le démarrage effectif de l'organisme dans la plateforme.

Au niveau du coût, une participation unique de 50.000 euros est demandée à l'OAA, et un coût annuel de 5.000 euros est demandé pour la maintenance. Ce montant comprend un ensemble de licences permettant à un OAA de petite taille de ne pas avoir de frais supplémentaires.

L'implémentation de modules supplémentaires (RH par exemple) est prise en charge par la Région si ceux-ci sont mutualisables. Ceci permettra d'accroître les fonction-

nalités de la plateforme au cours du temps.

Au cas où le module demandé est à usage d'un unique organisme, l'OAA demandeur en assume les frais, mais le projet est néanmoins suivi par un chef de projet de IT-coordination et le SAP Team, de manière à ce que la solution soit bien intégrée à l'ensemble de la plateforme.

Quels sont les avantages pour les OAA qui intègrent la plateforme?

Les OAA qui intègrent la plateforme réutilisent des compétences et des environnements techniques existants et éprouvés.

sapregional.brussels permet également que chaque OAA ne doive pas «réinventer la roue». Les exigences de base de l'OOBCC sont remplies dans un environnement

mis à disposition : intégration de comptabilité générale et budgétaire, comptabilité analytique. De plus, les développements réalisés pour un OAA sont directement transportables pour tous.

Au sein de IT-Coordination, un «compétence center SAP» s'est également construit. Sa maîtrise de la plateforme SAP, permet de diminuer les frais de consultance et d'assurer le lien avec des applications non comptables.

Quelles sont les perspectives futures de développement de la plateforme?

Pour le futur, les objectifs sont d'augmenter le nombre d'utilisateurs de la plateforme. En 2016, le Service d'aide médicale urgente (SIAMU), l'administration de la COCOM, le Bureau bruxellois de la planification (BBP) et Bruxelles-Prévention &

Sécurité (BPS) intégreront la plateforme.

Nous étudierons également les demandes des OAA pour étendre le scope fonctionnel de la plateforme. Par exemple, les fonctionnalités du module de facturation seront étoffées, un module Ressources Humaines sera très probablement implémenté dans les prochaines années, etc.

La fonctionnalité e-invoicing (réception des factures électroniques) via Mercurius – obligation européenne – sera également mise en place.

Courant 2016-2017, la plateforme sera migrée vers S/4 HANA, le «up-to-date» de SAP, afin de profiter d'un environnement et de fonctionnalités modernes et performantes.

Marie-Anne Moens ■
Nicolas Forget ■



Nous partageons notre expertise

Le SPRB compte de nombreux experts dans de multiples domaines: de la fiscalité à l'archéologie en passant par la gestion des ressources humaines ou des analyses alimentaires. Cette expertise et ces ressources, notre institution les met à la disposition des citoyens et différents acteurs de la Région.

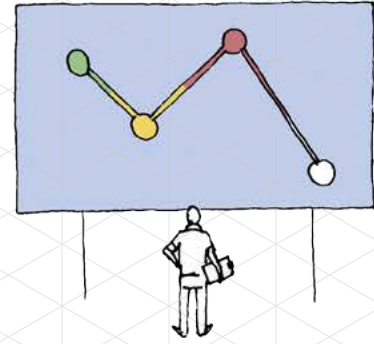
Cette dernière peut d'ailleurs elle-même compter sur un nouvel expert de l'aménagement du territoire pour cultiver son ambition en matière d'art de bâtir! Début 2015, Kristiaan Borret entamait en effet son mandat de **MAÎTRE-ARCHITECTE BRUXELLOIS**, une fonction qui consiste à veiller, en amont, à la qualité du bâti, et ce à la fois en matière d'architecture, d'urbanisme et d'espace public. Dans cette optique, le gouvernement a élargi le cadre de ses fonctions en lui confiant notamment le rôle d'améliorer la qualité des grands chantiers de promotion. Ce faisant, le maître architecte ne se cantonne plus uniquement au secteur public: il œuvre également pour le secteur privé et entend bien montrer que, là aussi, on peut rafraîchir la manière de faire.

Notre expertise et nos ressources sont également au service de **VOS PROJETS**! Ainsi, le Centre de documentation de Bruxelles Développement urbain ras-

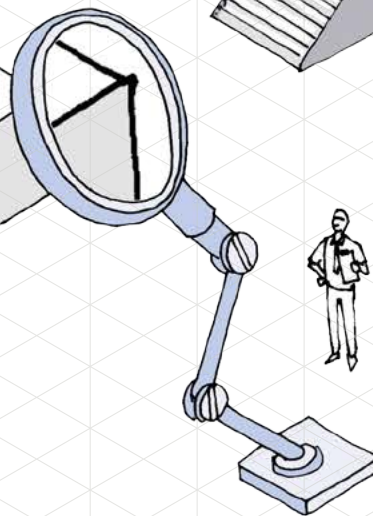
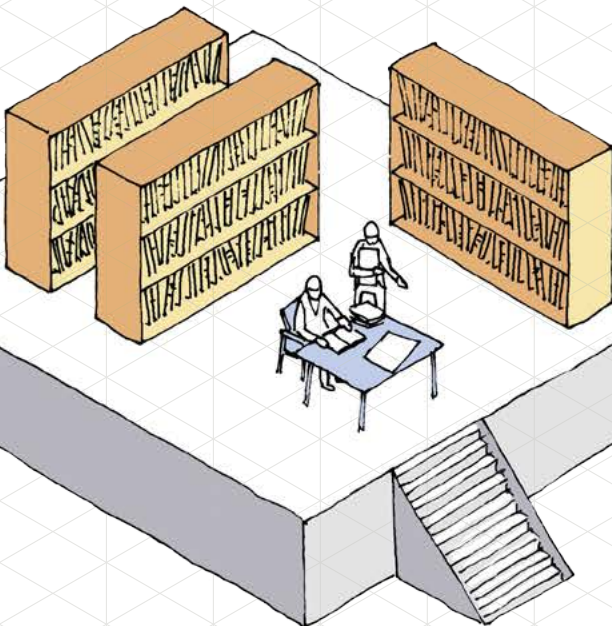
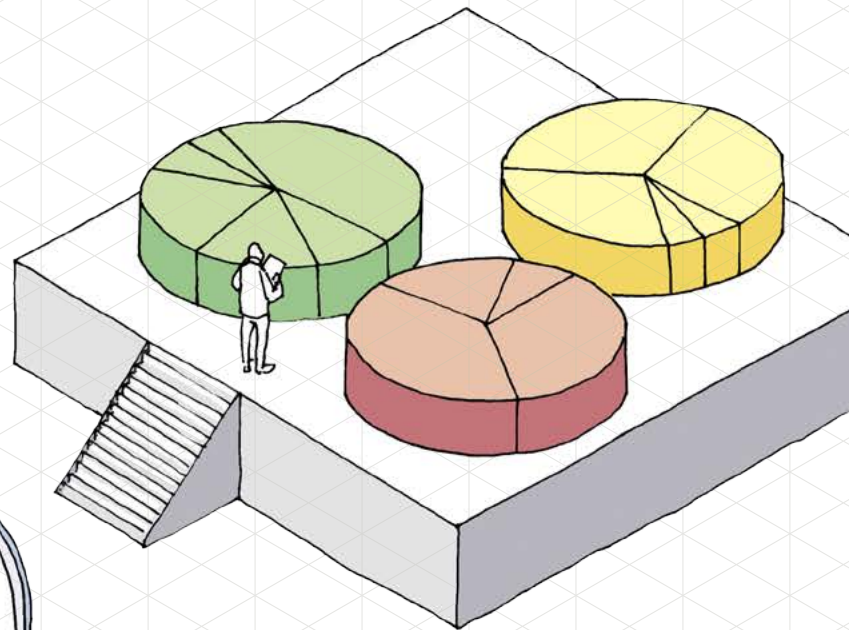
semble, gère et met à disposition des agents et d'un public spécialisé des ressources documentaires portant sur l'histoire de la Région, le patrimoine immobilier, l'archéologie, l'urbanisme et l'aménagement du territoire. En 2015, il s'est particulièrement **ENRICH** suite à l'intégration de la bibliothèque de la Commission royale des Monuments et des Sites. Un accès plus aisé et des horaires de consultation élargis le rendent également plus facilement **ACCESSIBLE** au public.

Le « Brussels Exporter STarters Program » initié quant à lui les entreprises aux techniques du commerce international. Pour sa première édition en 2015, ce programme a connu un **ENGOUEMENT** inattendu, tout comme le jury central de la Région de Bruxelles-Capitale, dont c'était également la première année d'existence.

Enfin en 2015, l'IBSA a développé sa présence sur les réseaux sociaux afin de relayer en direct toutes les informations susceptibles d'intéresser le public. L'institut mettait déjà à sa disposition, via son site www.ibsa.brussels, toutes les statistiques publiques relatives aux différentes facettes de la Région: l'économie, la population, le logement, la mobilité, etc.



et soutenons vos projets





Premier **BEST** millésimé 2015

La première cuvée de BEST «Brussels Exporter STarters Program» a initié des entreprises aux techniques du commerce international.

Si certaines rêvaient d'emblée de lointains horizons, elles ont vite compris que plan à l'export et plan financier ne s'improvisent pas.

Pour la première fois en mars 2015, BEST a mis sur les bancs quatorze candidats francophones à l'exportation. Treize ont terminé le module de formation et la plupart se sont ensuite tournés vers des marchés de proximité. Une seconde session réservée aux néerlandophones a rassemblé cinq entreprises à l'automne.

UN TERRAIN À DÉFRICHER

Stefaan Lenaerts est attaché et project manager à Bruxelles Invest & Export. Instigateur du projet avec son collègue Laurent Lamberts, il s'est d'abord formé à l'export auprès d'UNIZO (De Unie van Zelfstandige Ondernemers) en vingt sessions de 3 heures et demie chacune.

«Lors de missions commerciales ou de rencontres à Bruxelles, j'avais parfois détecté un manque d'ex-

périence tant de grandes sociétés que de petites, entame-t-il. Ce projet répondait donc à un besoin.»

Encore fallait-il trouver des candidats à former. À un mois du début de la session, seules quatre ou cinq entreprises s'étaient inscrites. Il a fallu accélérer la recherche, trouver des partenaires.

«La publicité s'est d'abord faite dans nos newsletters électroniques, sur notre site Internet et nos réseaux sociaux, puis sur ceux de BECI et d'Impulse. Nous avons déposé des flyers (be best-be.brussels) dans des centres d'entreprises, enfin notre présence au salon *Entreprendre nous a permis d'atteindre l'objectif*», relate le project manager.

Le module, au coût modique de 250 euros par société, imposait un parcours animé par des coachs soigneusement choisis. La sélection des candidats n'en

a recalé qu'un. Mieux préparé, il reviendra en 2016. Il faudra pourtant affiner la sélection, car «certaines sociétés ne sont pas prêtes tandis que d'autres ont déjà beaucoup d'expérience dans l'exportation», note Stefaan Lenaerts. Ces différences de niveau expliquent l'abandon d'un participant ou le manque de finition de deux plans à l'export.

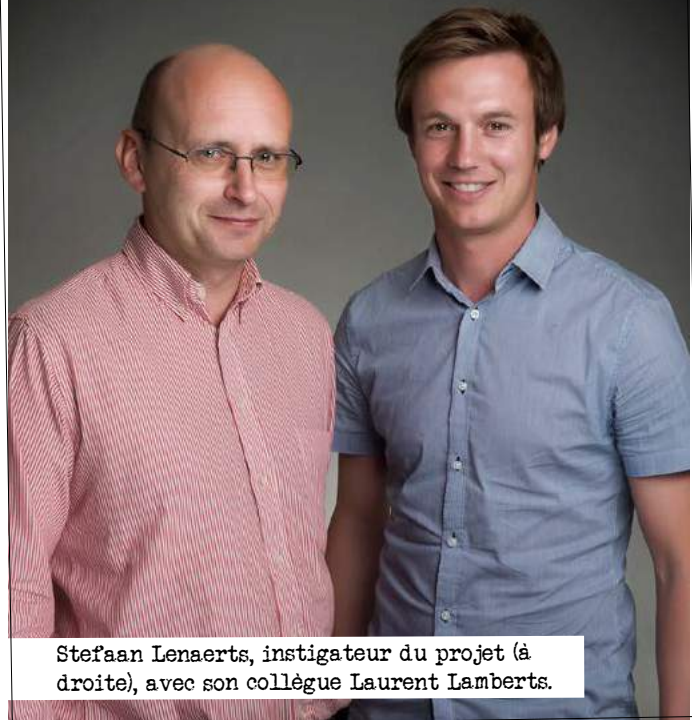
VERS LA MATURITÉ DU BUSINESS PLAN

Au rythme d'une soirée toutes les deux semaines, cinq séances de coaching ont passé sous la loupe les facettes de l'exportation: le diagnostic export de chaque société et la définition de l'offre à l'international, le marketing international, la pratique de l'export et le rôle de Bruxelles Invest & Export, les volets légaux et financiers, le plan financier et le plan à l'export.

C'est dans la session néerlandophone, dotée de cinq participants, que s'est vraiment exprimé l'accompagnement individuel. D'origine brésilienne, la coach dirige sa propre société de consultance à l'import/export à Bruges. «Elle est très charismatique, pointe Stefaan Lenaerts, elle a beaucoup de feeling, se met à la place des sociétés et leur donne des exemples très concrets.»

Outre le nombre réduit de prétendants à l'export, la session disposait d'un autre atout: un niveau d'expérience homogène. Mais dans les deux sessions, «les interactions entre le coach, les entreprises et nous-mêmes ont été fort constructives», précise l'attaché.

Pour faciliter les échanges, chacun changeait de voisin à chaque séance et se pliait à deux tours de table.



Stefaan Lenaerts, instigateur du projet (à droite), avec son collègue Laurent Lamberts.

«Ils devaient raconter comment ils se sentaient au début et à la fin de la soirée, ce qui suscitait les rires», s’amuse Stefaan Lenaerts. La pause sandwichs d’une demi-heure ajoutait encore à la convivialité.

La fin du module a ouvert un dialogue confidentiel avec chaque société. Leur plan d’exportation a été passé au crible et, pour le stimuler, on y a ajouté un plan d’action intégrant les services de Bruxelles Invest & Export. Une occasion aussi pour les sociétés d’évaluer le coaching: «**Les avis ont tous été très positifs, apprécie le project manager, même si certains ont parfois regretté un manque d’éléments concrets.**»

NÉGOCIATIONS EN VUE

Dernière étape de BEST, les postulants à l’export ont attaqué le marché étranger. Encadrés par des attachés économiques et commerciaux de Bruxelles Invest & Export, ils prospectent aujourd’hui la France, les Pays-Bas, l’Allemagne et l’Angleterre avec l’ambition de convaincre des prospects sélectionnés. Illustration: un producteur de chocolat bio a abordé des importateurs de chocolat à Londres, une société high-tech a rencontré des institutions locales allemandes pour promouvoir ses solutions de gestion énergétique et une menuiserie-ébénisterie haut de gamme profite de

la prospection de l’attaché économique et commercial auprès de tous les architectes d’intérieur parisiens.

«**Au début, les managers veulent exporter partout, au Brésil, en Chine..., comment Stefaan Lenaerts. Après, ils se rendent compte qu’il n’est pas évident d’exporter leurs produits même dans l’Union européenne et ils se focalisent alors sur les pays voisins.**»

PEAUFINER LE PROGRAMME

Si BEST est toujours en rodage, son initiateur estime que cette première édition est un succès. Mais critique, il prévient: «**Il faudra sélectionner les meilleurs candidats, les sensibiliser aux risques et aux défis de l’exportation, car leur enthousiasme est très grand au début!**» Bref, c’est à Bruxelles Invest & Export de tempérer les rêves tout en armant solidement les sociétés.

Autres éléments clés: «**Le plan financier et le business plan devraient déjà être ébauchés avant la session**», insiste Stefaan Lenaerts. Même si «**les entreprises disposent d’un draft du plan d’exportation à la clôture du programme et**

d’assez de conseils pour le finaliser. Nous pouvons d’ailleurs encore les aider par la suite pour des aspects spécifiques», assure-t-il.

Deux sociétés retravaillent en effet leur proposition de valeur et leur plan marketing. Deux autres ont terminé leur plan à l’export, mais n’alignent pas encore les forces de vente requises pour se lancer sur les marchés.

Surprise: le programme a encore engrangé des succès imprévus. Ainsi deux sociétés actives dans l’épicerie fine ont par la suite exposé leurs produits dans la même foire. L’une a engagé définitivement le stagiaire BYEP⁽¹⁾ que l’autre avait accueilli précédemment. Et «**j’ai appris récemment que deux sociétés spécialisées dans les solutions IT s’étaient alliées pour engager le même consultant pour leur projet**», se réjouit Stefaan Lenaerts.

Cette première édition promet déjà des résultats et BEST 2016 devrait sortir un tout grand cru.

Marianne Debrie ■

(1) BYEP ou «Brussels Young Exporters Program» de Bruxelles Invest & Export forme de jeunes universitaires demandeurs d’emploi aux techniques du commerce international. La plupart d’entre eux trouvent un emploi au terme d’une formation théorique suivie d’un stage en entreprise et d’une prospection à l’étranger au profit de l’entreprise d’accueil.

Le Centre de documentation de BDU déménage !



Uniquement sur rendez-vous pour les personnes externes au SPRB
info et rendez-vous : T. 02 204 24 96 - bibmonument@sprb.brussels

En 2015, le Centre de documentation de Bruxelles Développement urbain a déménagé à l'étage d'accueil du CCN (niveau 1.5, au-dessus de la Gare du Nord) pour être davantage accessible au public. Les horaires de consultation ont été élargis dans le même but.

Le Centre s'est particulièrement enrichi suite à l'intégration de la bibliothèque de la Commission royale des Monuments et des Sites. Environ 1.551 ouvrages et 3.539 revues, dont beaucoup d'anciennes publications, ont été ajoutés à la collection.

Deux projets ont été finalisés : la mise en place d'une médiathèque (catalogue des collections images) et la migration du catalogue de la bibliothèque qui est accessible en ligne.

Par ailleurs, le développement du site Internet

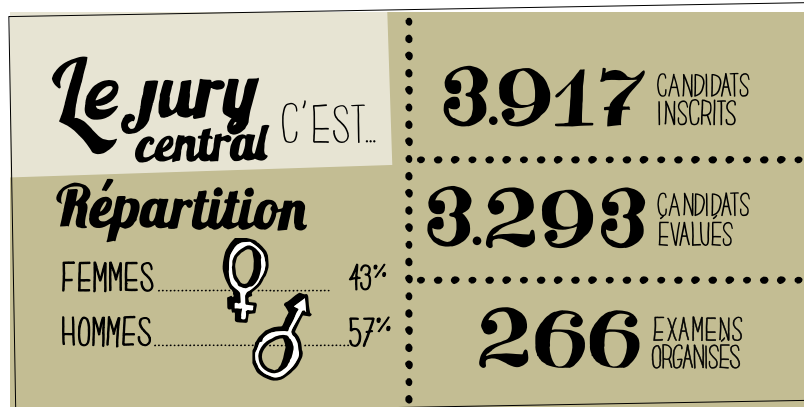
BruCiel (www.bruciel.brussels) – qui permet la visualisation de photos aériennes anciennes et actuelles de la Région – est désormais entièrement poursuivi depuis le Centre de documentation.

Benoît Périlleux ■

Près de 3.300 participants au jury central bruxellois

Engouement inattendu pour le premier jury central bruxellois.

Pour sa première année d'existence, le jury central de la Région de Bruxelles-Capitale – créé en janvier 2015, au sein de Bruxelles Économie et Emploi, suite à la 6^e Réforme de l'État – a connu un engouement inattendu. En effet, plus de 3.917 candidats se sont inscrits pour passer un examen. C'est plus du double de ce qui avait été estimé en 2014 par le SPF Économie, en charge de la matière avant la régionalisation. Au total, 84 % des personnes inscrites ont été invitées à présenter leur examen lors de l'une des 266 épreuves organisées par le jury central.



UN EXAMEN PERMETTANT L'ACCÈS À LA PROFESSION

Mais au fond, ce jury central, c'est quoi? Son rôle est de mettre en place des examens qui permettent à de futurs entrepreneurs de certifier leurs compétences. En gestion, par exemple, mais aussi en coiffure, en restauration ou dans plusieurs métiers de la construction. Par exemple, tout candidat-entrepreneur doit prouver un minimum d'aptitudes en gestion avant de démarrer son activité. S'il ne possède ni diplôme ni expérience professionnelle, comment peut-il prouver sa

capacité à gérer son entreprise? Grâce au jury central: en passant et en réussissant un examen de gestion, il obtient alors un certificat qui lui permet de démarrer son activité professionnelle d'indépendant. Cela s'applique également aux métiers dits "réglementés", comme celui de boulanger, d'esthéticienne ou de chauffagiste, qui exigent des compétences techniques spécifiques.



OBJECTIVITÉ DE L'INFORMATION

L'accès à une information transparente est un élément essentiel pour les citoyens. Tous les Bruxellois doivent pouvoir avoir accès à des données fiables et objectives relatives à leur Région. C'est ce à quoi travaille tous les jours l'IBSA, l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse. En effet, comme prévu par la réglementation européenne, l'IBSA développe, produit et diffuse les statistiques régionales bruxelloises dans le respect de l'indépendance scientifique et de manière objective, professionnelle et transparente, plaçant tous les utilisateurs sur un pied d'égalité. Concrètement, l'Institut met à disposition, via son site www.ibsa.brussels, toutes les statistiques publiques relatives aux différentes facettes de la Région bruxelloise : l'économie, la population, le logement, la mobilité, etc. En 2015, l'IBSA a aussi développé des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn et Twitter) afin de relayer en direct toutes les informations susceptibles d'intéresser le public.



POUR EN SAVOIR PLUS

www.ibsa.brussels

www.monitoringdesquartiers.brussels



145 quartiers bruxellois à la loupe

Quel est le quartier le plus jeune de Bruxelles, ou le plus féminin? Celui qui compte le plus de monuments? Le plus vert? Toutes les réponses sur www.monitoring-desquartiers.brussels, le site internet qui dresse le portrait statistique de votre quartier.

Derrière ces indicateurs se trouve Carole Thays, géographe et gestionnaire du Monitoring des Quartiers depuis huit ans à l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA). Sa mission principale : recueillir un maximum de données chiffrées, fiables et pertinentes afin de brosser un portrait objectif des quartiers de la Région bruxelloise sous ses multiples facettes.

GÉRER LE MONITORING DES QUARTIERS : UN TRAVAIL SOLITAIRE?

Absolument pas ! Certes Carole est seule responsable de la gestion de ce site internet, mais les données proviennent de

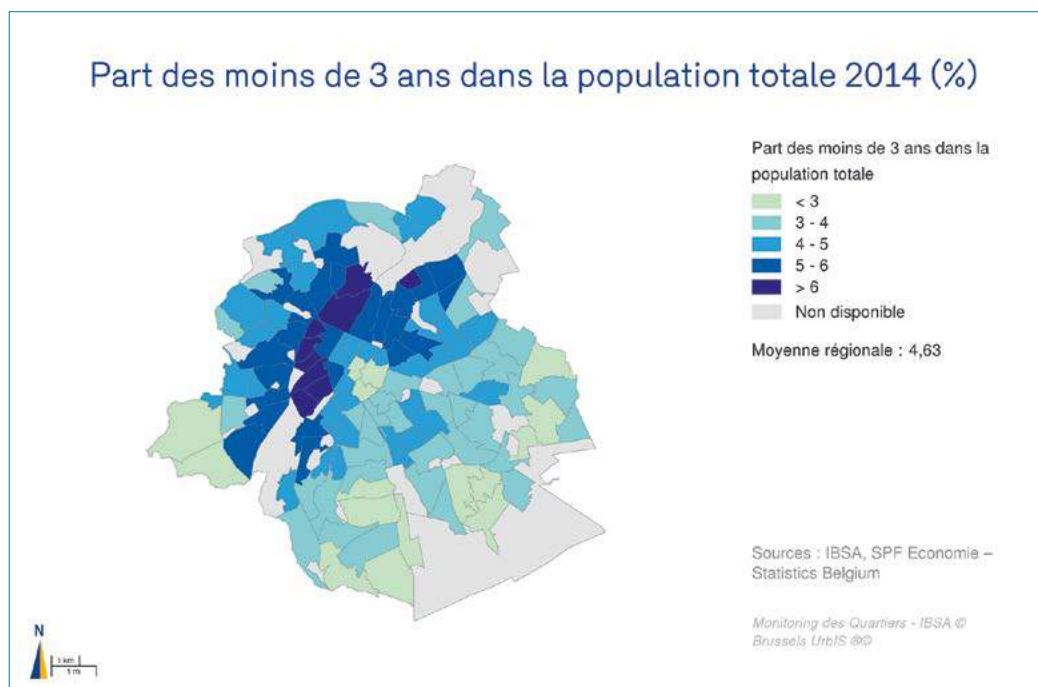
tous les gestionnaires de données à l'IBSA. Carole coordonne les informations et discute avec tous les gestionnaires afin d'élaborer les indicateurs les plus pertinents pour présenter une vue globale de Bruxelles.

Ainsi, en janvier dernier, Carole a actualisé le thème de la Petite enfance, dont elle est responsable. Il comprend plusieurs indicateurs sur les places dans les milieux d'accueil pour les enfants de moins de trois ans. Comme cette compétence

relève des deux Communautés, Carole reçoit les données de l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance) et de Kind & Gezin, qu'elle doit combiner pour créer une base de données unique et cohérente. Elle vérifie notamment que certains organismes d'accueil ne sont pas repris deux fois. Elle harmonise aussi la classification des milieux d'accueil repris dans les deux bases de données (en fonction par exemple de leur taille, du type de tarif, etc.). Pour ce faire, il

n'est pas rare qu'elle doive prendre contact avec l'ONE, Kind & Gezin, ou encore la direction d'une crèche pour obtenir des informations complémentaires. Ce travail prend en moyenne deux à trois semaines.

Ensuite, Carole vérifie l'ensemble de cette base de données et l'intègre dans le Monitoring des Quartiers. La carte créée automatiquement est analysée, en particulier l'évolution des tendances par rapport aux années précédentes.





Carole Thays

Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse
(Bruxelles Coordination régionale)

GESTIONNAIRE DU MONITORING DES QUARTIERS

Cette analyse permet de détecter des erreurs potentielles ou de mettre en avant l'apparition de certains phénomènes.

Et puis, un dernier clic et c'est en ligne pour tout le monde, le dernier jeudi du mois! Le Monitoring des Quartiers est en effet actualisé tous les mois avec les dernières données disponibles.

2015 : LE MONITORING DES QUARTIERS FAIT PEAU NEUVE

En 2015, le site a fait peau neuve. Il s'est étoffé et compte maintenant 238 indicateurs, dont certains se déclinent dorénavant au féminin et au masculin. Diffuser des indicateurs de genre permet d'identifier les problèmes d'inégalité entre les femmes et les hommes, par exemple en matière de chômage. Les pouvoirs publics peuvent ainsi plus facilement prendre les mesures adéquates pour y remédier.

Depuis 2015, le site propose aussi de nouvelles fonctionnalités comme la possibilité de créer des cartes personnalisées, le téléchargement aisé de tous les indicateurs d'un

quartier pour toutes les années disponibles...

Le Monitoring des Quartiers se renouvelle régulièrement, en moyenne tous les deux ans, afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs. Les remarques des internautes alimentent d'ailleurs les réflexions menant au développement d'une nouvelle version.

FAIRE PARLER LES CHIFFRES, UN ART

Qu'est-ce qu'un bilan migratoire, un écart de genre? Où se trouve le croissant pauvre? Toutes les réponses sont dans le glossaire, qui reprend les termes techniques les plus utilisés sur le Monitoring des Quartiers. En 2015, Carole l'a intégré au format HTML sur le site afin que l'internaute ait directement accès à l'information sans devoir télécharger un autre document.

Chaque carte s'accompagne aussi d'une fiche indicateur, expliquant la

méthodologie de calcul de l'indicateur et d'une fiche analyse, guidant l'internaute dans la lecture de la carte. Ce travail de documentation vise à rendre le chiffre accessible, compréhensible par tous et à éviter les erreurs d'interprétation. Par exemple, reprenons le cas des places dans les milieux d'accueil pour les enfants de moins de 3 ans: le quartier Vogelenzang - Erasme (Anderlecht) compte 3,5 places en milieu d'accueil par enfant. La fiche analyse précise que deux phénomènes expliquent ce chiffre: le quartier héberge les crèches destinées au personnel de l'hôpital Erasme et compte peu d'enfants de moins de 3 ans (40 en 2013). Ce chiffre ne veut donc pas dire que les enfants du quartier ont tous une place en crèche!

LE MONITORING DES QUARTIERS: UNE VUE OBJECTIVE DE LA DIVERSITÉ BRUXELLOISE

Carole apprécie particulièrement la transversalité de son job. Il lui permet en effet d'avoir de nombreux contacts, à l'IBSA et en dehors, ainsi qu'une excellente vue globale de la diversité bruxelloise. Cette

connaissance transversale de la Région bruxelloise, à l'échelle de ses quartiers, elle la met à profit pour apporter un œil critique aux publications rédigées par ses collègues ou pour dépasser les clichés sur Bruxelles, notamment lors de discussions entre amis. Apporter un point de vue statistique permet d'objectiver le débat et de nuancer les propos parfois stéréotypés véhiculés.

Le Monitoring des Quartiers est ainsi utilisé à des fins diverses: par des entreprises pour connaître l'environnement socio-économique dans lequel elles sont implantées, par des professeurs de l'enseignement secondaire et supérieur, qui demandent à leurs élèves de confronter leur perception de la ville aux chiffres...

Et vous, comment comptez-vous utiliser le Monitoring? N'hésitez pas à nous envoyer votre feedback via www.monitoring-desquartiers.brussels!

Line Jussiant ■



Une mise en œuvre du contrôle interne performante

Bruelles Finances et Budget a été désignée comme administration pilote pour la mise en œuvre du contrôle interne à implémenter au SPRB. Gérer un risque c'est l'identifier, et puis l'évaluer selon deux paramètres : sa probabilité d'occurrence et son impact (financier, de réputation...). L'évaluation d'un risque permet de le positionner en fonction des priorités de management et d'en assurer une maîtrise satisfaisante. Les risques transversaux ont été évalués par unité administrative et positionnés sur une matrice de risques. À partir de celle-ci, un plan d'action a été élaboré et intégré dans les POP des unités administratives. Ce projet a permis de développer des outils simples à utiliser tels qu'un inventaire des processus et leur maturité, la gestion des risques, ainsi qu'un guide méthodologique. Ils doivent permettre le déploiement de cette initiative dans les autres administrations du SPRB.

Abderrahmane Jaïchi ■



Nous construisons 2016

Vous l'aurez constaté, nous n'avons pas manqué de projets d'ampleur au cours de l'année écoulée.

VOICI UN FLORILÈGE DE NOS PRINCIPAUX CHANTIERS EN 2016.

Tout d'abord, comment ne pas mentionner la rénovation des tunnels de la capitale, défi majeur pour notre administration en charge de la mobilité? Cette dernière devra en effet réaliser et exécuter le **MASTER PLAN TUNNEL**, avec un effort tout particulier consacré à l'entretien préventif. Sans oublier, dans les autres priorités de Bruxelles Mobilité, l'étude, la réalisation et la poursuite d'autres projets d'envergure comme les nouvelles lignes de tram 9 et 94, ou encore l'extension du métro entre Bordet et la place Albert!

Dans un autre registre, la mise en œuvre des nouvelles mesures en matière d'**HÉBERGEMENT TOURISTIQUE** représentera un projet d'envergure pour Bruxelles Économie et Emploi, en charge de cette nouvelle compétence. Dorénavant, chambre d'hôtes, studio, résidence de tourisme, auberge de jeunesse, camping, hôtel... tous les hébergements touristiques situés dans la Région de Bruxelles-Capitale seront soumis à une réglementation.

Bruxelles Pouvoirs locaux, notre administration qui assure la tutelle sur les communes et CPAS, veillera quant à elle tout particulièrement à la maîtrise des finances communales. Par ailleurs, elle apportera son expertise en vue de la révision de la loi sur les CPAS pour adapter leur gouvernance à celles des

communes, dans un souci de **COHÉRENCE** et de **BONNE GESTION**.

Dans la continuité des mesures déjà entreprises pour améliorer la **GESTION BUDGÉTAIRE** de la Région, Bruxelles Finances et Budget mettra en place le Comité de monitoring de la Région et une action très concrète: le processus de liquidation de facture entièrement électronique.

Bruxelles Développement urbain, de son côté, poursuivra sa participation à la réforme de trois textes législatifs **FONDAMENTAUX**: le Code bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT), le Règlement régional d'Urbanisme (RRU) et l'Ordonnance relative à la revitalisation urbaine.

Enfin, mener tous ces projets à bien n'est pas possible sans financement. Bruxelles Fiscalité s'attellera à continuer la mise en œuvre de la **RÉFORME FISCALE** et notamment, se penchera sur le précompte immobilier.

Nous sommes conscients que nos collaborateurs seront à nouveau fortement sollicités pour relever tous ces défis. Nous nous engageons à accorder une attention toute particulière à leurs conditions de travail et à leur **BIEN-ÊTRE** en chargeant Bruxelles Coordination régionale de la mise en œuvre des actions prévues suite à une grande enquête interne menée en 2015.

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE ATTENTION. RENDEZ-VOUS L'ANNÉE PROCHAINE !

Contacts

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES ET 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

Une plainte?
plaintes@sprb.brussels

Rejoignez nos équipes:
www.brujobs.be

Suivez-nous sur



Éditeur responsable:

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

Titre de l'ouvrage:

Nous travaillons pour vous - rapport d'activités
du Service public régional de Bruxelles 2015

Coordination:

Direction Communication, Bruxelles
Coordination régionale, en collaboration avec
les correspondants communication des
administrations et directions

Rédaction:

Sophie **Berthelon**, Pieter-Jan **De Buyst**,
Marianne **Debrie**, Marc **Dehoux**, Grégory
Dôme, Nelson **Garcia Sequeria**, Dirk **Gille**,
Myriam **Goblet**, Abderrahmane **Jaïchi**, Line
Jussiant, Cathy **Marcus**, Patricia **Meys**,
Marie-Anne **Moens**, Bruno **Nys**, Matthias **Pee-**
ters, Geneviève **Planchard**, Benoît **Périlleux**,
Adrien **Poels**, Sophie **Righi**, Camille **Thiry**,
Georges **Van den hende**, Dieter **Van Eeckhout**,
Jean-Michel **Verdin**.

Traduction:

Cellule traduction,
Bruxelles Coordination régionale

Création et mise en page:

Direction Communication,
Bruxelles Coordination régionale

Illustrations et crédits photos:

Service public régional de Bruxelles et
Graphic Obsession sauf mention contraire

Merci aux témoins et contributeurs

Ce rapport a été imprimé sur papier
Cyclus Offset et Rainbow®
Format fermé 220 x 270 mm
Achevé d'imprimer à Bruxelles, septembre 2016
Dépôt légal: D/2016/11404/1

© SPRB tous droits réservés

Nous recherchons en permanence de NOUVEAUX COLLABORATEURS

dans des fonctions variées (H/F/X)



et
vous?

- Ingénieur
- Coordinateur d'équipe
- Gestionnaire de projets
- Conseiller juridique
- Contrôleur financier
- Gestionnaire de dossiers
- Soutien administratif
- Assistant comptable
- Gestionnaire informatique
- Agent d'accueil
- Ouvrier
- ...

www.brujobs.be

