

# Un service public en route vers l'excellence

RAPPORT D'ACTIVITÉS  
& perspectives 2013

2012

*Le ministère de la Région de Bruxelles-Capitale devient le Service public régional de Bruxelles*



## CONTACT

**Tél.** + 32 (0)2 204 21 11

**E-mail :** [info@mrbc.irisnet.be](mailto:info@mrbc.irisnet.be)

**Adresse postale :** Bd du Jardin Botanique 20, 1035 Bruxelles

**[www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)**

**[www.facebook.com/lemrbc](http://www.facebook.com/lemrbc)**



be in motion  
be.brussels 

# UN SERVICE PUBLIC EN ROUTE VERS L'EXCELLENCE

Rapport d'activités 2012 & perspectives 2013



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>7</b>
<b>I. LE MINISTÈRE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE</b> .....	<b>9</b>
Ses enjeux.....	9
Ses missions générales.....	9
Sa structure .....	10
Son personnel.....	11
Son nouveau mode de gestion .....	12
Ses projets innovants.....	14
<b>II. LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET LES ADMINISTRATIONS DU MINISTÈRE</b> .....	<b>15</b>
<b>LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL (SG)</b> .....	<b>15</b>
<b>L'ADMINISTRATION DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT (AATL)</b> .....	<b>24</b>
<b>L'ADMINISTRATION DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI (AEE)</b> .....	<b>30</b>
<b>L'ADMINISTRATION DES POUVOIRS LOCAUX (APL)</b> .....	<b>36</b>
<b>L'ADMINISTRATION DE L'ÉQUIPEMENT ET DES DÉPLACEMENTS (BRUXELLES MOBILITÉ)</b> .....	<b>42</b>
<b>L'ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU BUDGET (AFB)</b> .....	<b>48</b>
<b>L'ADMINISTRATION DE LA FISCALITÉ RÉGIONALE (AFR)</b> .....	<b>52</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>57</b>





*Fête de l'Iris aux Halles Saint-Géry*



## AVANT-PROPOS

Avec ce deuxième rapport d'activités du ministère, nous vous présentons, plus tôt dans l'année, un aperçu de nos principales réalisations en 2012. Nous vous invitons en prime à découvrir les prémices des changements en cours dans notre administration et les grandes lignes qui sous-tendent et structurent ces changements.

Notre souci majeur a été de remplir les objectifs qui nous ont été assignés en tant que mandataires au service de notre Région, de ses résidents, de ses travailleurs, de ses visiteurs et d'y réussir en gardant présente à l'esprit l'obligation de réaliser le maximum avec les ressources (matérielles et humaines) mises à notre disposition. Nous avons pour cela mobilisé toute la créativité et toute l'innovation susceptibles de démultiplier l'efficacité et l'efficience de nos interventions.

Notre ministère a poursuivi résolument sa démarche d'ouverture aux réalités multiples et aux nouvelles exigences de son environnement humain et matériel. Nos agents ont veillé tout au long de l'année à acquérir les outils nécessaires à la meilleure prise en compte et à la satisfaction des besoins de nos clients (gouvernement,

entreprises, associations et citoyens) et partenaires. Ils se sont ouverts et formés à des techniques d'évaluation et d'amélioration de leurs performances. Ainsi, le chantier Bru+, dans lequel ils se sont investis toute l'année 2012, leur a permis de revoir de fond en comble leurs principaux processus de travail afin de les optimiser.

Dans ce but d'amélioration continue, nous n'avons pas ménagé les efforts: nous avons mis sur pied des plans de formation individuels et collectifs ainsi qu'une politique dynamique de communication et de proximité avec le personnel. A cet égard, nous n'avons pas hésité, comme dirigeants, à nous engager personnellement en donnant nous-mêmes l'exemple.

Nous avons surtout tablé en premier lieu sur la motivation et l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs qui nous ont suivis dans cette voie. Elles et ils ne nous ont pas déçus.

Jugez-en par vous-mêmes ! Nous vous souhaitons une agréable... découverte.



**Norbert De Cooman,**  
Secrétaire général adjoint



**Christian Lamouline,**  
Secrétaire général





Les membres du Conseil de direction sont:

Christian Lamouline, Secrétaire général • Norbert De Cooman, Secrétaire général adjoint

Arlette Verkruyssen, Directeur général de l'AATL • Jean-Claude Moureau, Directeur général de Bruxelles Mobilité • Peter Michiels, Directeur général de l'AEE

Daniel Gruson, Directeur général f.f. de l'AFB • Dirk De Smedt, Directeur général de l'AFR • Michel Van Der Stichele, Directeur général de l'APL

Nadine Sougné, Directrice des Ressources humaines et de l'Égalité des chances, Secrétaire du Conseil de direction





# I. LE MINISTÈRE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

## SES ENJEUX

Notre Région et son administration vivent une période charnière de leur histoire. Elles sont aujourd'hui, plus que jamais, confrontées à des défis majeurs, dont entre autres :

- faire face à l'essor démographique ;
- augmenter le taux d'emploi ;
- lutter contre la dualisation sociale et la pauvreté ;
- améliorer la gestion de l'environnement ;
- rester compétitives dans un contexte d'internationalisation ;
- se préparer à assumer de nouvelles compétences dans le cadre de la 6<sup>e</sup> réforme de l'Etat.

## SES MISSIONS GÉNÉRALES

Le ministère est principalement en charge de la préparation et de l'exécution de la politique du Gouvernement régional et ce, tout en garantissant un service optimal à la population dans une optique de développement durable.

Ses principales missions sont les suivantes :

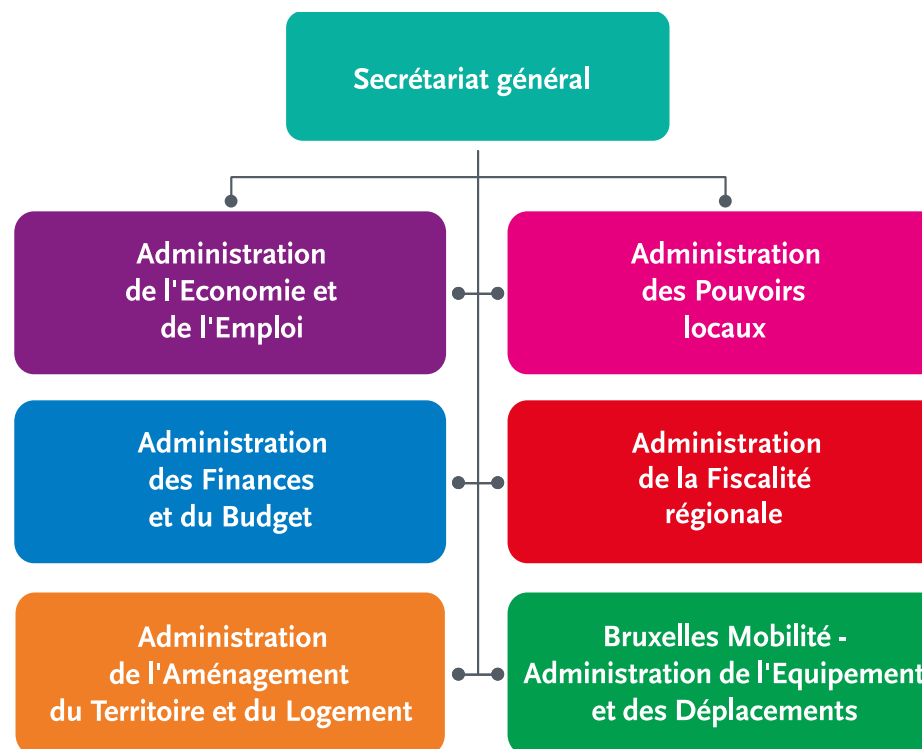
- promouvoir le développement économique et la création d'emplois ;
- aménager l'espace public et gérer les équipements en matière de mobilité et de patrimoine immobilier ;
- piloter le développement du territoire au moyen de l'urbanisme, du logement de qualité, de la rénovation urbaine et de la protection du patrimoine architectural ;
- gérer les fonds publics et percevoir les impôts régionaux ;
- organiser, conseiller, contrôler et financer les pouvoirs locaux ;
- assurer une représentation efficace du ministère dans les instances interrégionales, fédérales, européennes et internationales et intégrer son rôle de capitale de l'Europe ;
- assurer la réalisation de ces 6 missions en coordonnant les actions des administrations et en les assistant par le biais d'une politique de ressources humaines adéquate dans une infrastructure de qualité.

## SA STRUCTURE

Le ministère compte, en plus du secrétariat général, six administrations aux missions très diversifiées :

- | l'administration de l'Économie et de l'Emploi (AEE)
- | l'administration des Pouvoirs locaux (APL)
- | l'administration des Finances et du Budget (AFB)
- | l'administration de la Fiscalité régionale (AFR)
- | l'administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement (AATL)
- | l'administration de l'Équipement et des Déplacements (Bruxelles Mobilité)

La sixième administration, l'administration de la Fiscalité régionale, a vu le jour en 2012. Issue de l'administration des Finances et du Budget, elle en a repris l'exercice des missions fiscales et le personnel qui y était affecté.



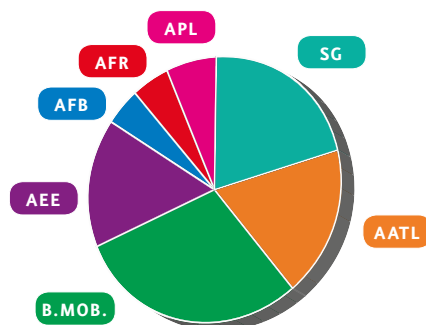
## SON PERSONNEL

En décembre 2012, l'effectif global était de 1 793 collaborateurs, dont une majorité de collaborateurs statutaires (999 personnes). Ces agents sont principalement localisés dans les bâtiments du Centre des Communications du Nord-CCN (gare du Nord) et du City Center (face à la place Rogier, boulevard du Jardin Botanique).

Certains services ont leur propre localisation: Bruxelles Invest & Export à l'avenue Louise, la Régie des Routes à la station de métro «Delta», Brucefo au boulevard Industriel à Anderlecht, l'Observatoire bruxellois pour la Prévention et la Sécurité, rue des Colonies et la Commission royale des Monuments et des Sites à Tour et Taxis.

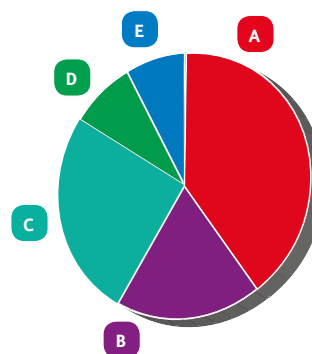
### Répartition par administration

- Secrétariat général : 382 agents
- AATL : 323 agents
- Bruxelles Mobilité : 531 agents
- AEE : 283 agents
- AFB : 78 agents
- AFR : 86 agents
- APL : 110 agents



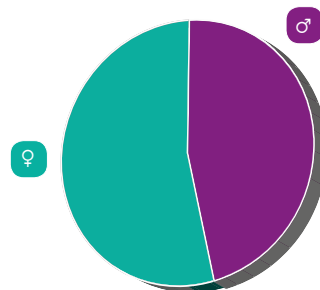
### Répartition par niveau

- agents de niveau universitaire : 40,16 %
- agents de niveau bachelier : 18,68 %
- agents de niveau sec. supérieur : 25,38 %
- agents sans diplôme (administratifs) : 8,20 %
- agents sans diplôme (ouvriers) : 7,59 %



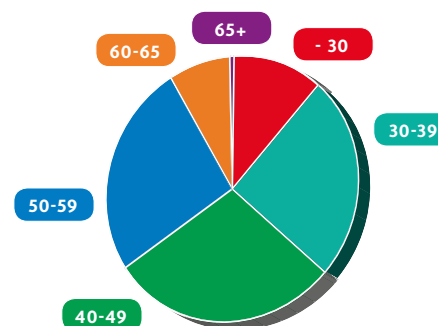
### Répartition hommes-femmes

- agents masculins : 832 (46,40 %)
- agents féminins : 961 (53,60 %)



### Répartition par classe d'âge

- agents de moins de 30 ans : 10,99 %
- agents de 30 à 39 ans : 25,21 %
- agents de 40 à 49 ans : 29,67 %
- agents de 50 à 59 ans : 26,27 %
- agents de 60 à 65 ans : 7,81 %
- agents de 65 ans et + : 0,06 %



Vous aimez les chiffres ? Consultez le rapport statistique complet sur le CD-ROM ci-joint.

## SON NOUVEAU MODE DE GESTION

### GRÂCE AUX INSTRUMENTS DE GESTION MODERNE DONT IL S'EST DOTÉ, LE MINISTÈRE A POURSUIVI EN 2012 SA MODERNISATION ET L'AMÉLIORATION DE SES PRESTATIONS

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2012, les hauts dirigeants du ministère sont des mandataires désignés pour 5 ans. Cela signifie qu'ils ont reçu du Gouvernement bruxellois des objectifs à réaliser et qu'ils seront évalués sur les résultats atteints en fin de mandat. Ils ont pour mission de gérer le ministère et leur administration respective tout en veillant à remplir leurs objectifs stratégiques.

#### A. UNE VISION

Le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint ont élaboré ensemble une vision et une stratégie communes pour la gestion du ministère. Ils les ont développées dans un plan stratégique quinquennal, intitulé « Brussels in Motion towards Innovation & Excellence 2017 ! », qui leur permettra également de répondre concrètement aux objectifs fixés par le Gouvernement.

**Vous pouvez consulter le plan stratégique via le lien suivant :**

[www.brusselsinmotion.be/fr](http://www.brusselsinmotion.be/fr)

Le ministère veut être un service public régional qui :

- fournit à temps des services de haute qualité et valeur ajoutée et qui soient orientés clients, solutions et résultats ;
- fait preuve de transparence ;
- gère ses ressources avec efficacité ;
- mène une politique de ressources humaines performante ;
- considère son personnel comme une richesse et lui offre un cadre de travail novateur, épanouissant et agréable ;
- se préoccupe de réduire son empreinte écologique et d'inscrire son action dans la durabilité ;
- ne se contente pas d'exécuter mais propose et anticipe ;
- assume sa fonction d'exemple et interagit constamment avec son environnement afin de communiquer et d'échanger au mieux avec lui ;
- permet à la Région de faire face à ses responsabilités croissantes, de tenir son rang et d'être forte !

Pour mieux répondre aux attentes du Gouvernement, de nos partenaires et surtout de nos clients, c'est-à-dire vous, nos concitoyens bruxellois, entreprises et associations, le ministère mobilise constamment toutes ses ressources. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de sa prestation de services et a pour objectif quotidien de viser l'excellence.





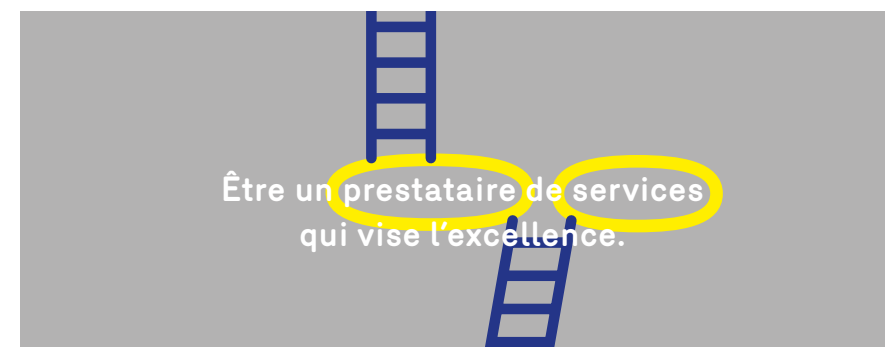
## B. DES OBJECTIFS

Le Gouvernement a assigné au Secrétaire général et au Secrétaire général adjoint 12 objectifs qu'ils ont eux-mêmes rassemblés sous cinq objectifs stratégiques: ces derniers sont la concrétisation de leur vision commune et serviront de balise à l'ensemble des actions du ministère au cours des cinq prochaines années.

- être un prestataire de services qui vise l'excellence, c'est-à-dire une exigence continue d'amélioration et de dépassement de soi de chacun et de tous dans l'accomplissement de nos missions ;
- être un employeur moderne, motivant et attractif, reflet de son environnement ;
- être une organisation exemplaire et créative dans la gestion de ses ressources ;
- être une organisation modernisée et durable qui développe une culture de management basée sur des objectifs et la transversalité ;
- être une organisation ouverte et inspirante qui fédère et interagit avec son environnement.

Tous ces objectifs ont été traduits en projets concrets qui auront un impact sur les différents services du ministère.

Le plan stratégique « Brussels in Motion ! » a été élaboré à partir des plans de gestion sur la base desquels le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint ont été désignés par mandat dans leur fonction. Il s'est également nourri des réflexions et propositions des différents services du secrétariat général dans le cadre de l'exercice CAF<sup>1</sup>. L'implication et la mobilisation des agents dans la définition et la mise en œuvre des politiques au sein du service public sont en effet des conditions de succès. Tous les agents sont concernés car ils ont un rôle majeur à jouer. Le plan fera l'objet d'un monitoring régulier.



<sup>1</sup> Le Cadre d'auto-évaluation des Fonctions Publiques est un outil qui permet de procéder à une auto-évaluation, effectuée sur base d'un modèle de gestion par la qualité : que faisons-nous ? dans quels domaines pouvons-nous nous améliorer ?...

## SES PROJETS INNOVANTS

### EN 2012, LE MINISTÈRE A POURSUIVI LE DÉVELOPPEMENT DE SES PROJETS TRANSVERSAUX

Le ministère est engagé dans un processus de transformation d'une grande envergure. En effet, il réforme à la fois ses pratiques de travail et ses modes de collaboration. Cela se traduit par de nombreux projets majeurs en cours :

- le projet « Bru+ » qui analyse tous nos processus de travail afin de les rationaliser et d'en optimiser les résultats.  
L'année 2012 a été consacrée à l'analyse de nos processus de travail. Est-ce que ce que l'on fait, nous le faisons bien ? Est-ce qu'il y a des choses que l'on fait et que l'on ne doit plus faire ? Est-ce qu'il y a des choses que l'on ne fait pas et que l'on devrait faire ? Les réponses à ces questions vont nous permettre de savoir quel personnel nous est nécessaire et quelle organisation de travail nous devons mettre en place pour atteindre nos objectifs. La démarche a représenté un investissement considérable de l'ensemble du personnel ;
- le projet de centralisation des bâtiments et d'accroissement des espaces partagés. L'objectif est d'accueillir de nouveaux agents dont le recrutement a été décidé par le Gouvernement ainsi que les futur-e-s collègues qui viendront des SPF avec la régionalisation de nouvelles compétences. C'est pourquoi nous préparons un plan immobilier à court et à moyen termes qui nous permettra de le faire dans de bonnes conditions avant la centralisation en un seul site, prévue pour 2018 ;
- la préparation logistique et pratique du télétravail ;

- la mise en œuvre du plan égalité des chances et diversité, c'est-à-dire le lancement d'une série de mesures qui devraient déboucher sur une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les fonctions de direction et des diverses composantes de la population bruxelloise au sein du ministère;
- la mise en œuvre du plan de simplification administrative ;
- la mise en œuvre d'un plan de réduction de l'empreinte écologique du ministère qui lui permettra de décrocher les 3 étoiles du label de l'entreprise écodynamique.

Certains de ces projets vous concernent davantage et/ou auront des implications directes sur vous, en tant qu'entreprises, associations ou citoyens bruxellois.



## II. LE SECRETARIAT GÉNÉRAL ET LES ADMINISTRATIONS DU MINISTÈRE

### LE SECRETARIAT GÉNÉRAL (SG)

Le secrétariat général veut être moteur et pilote du ministère : il doit définir la stratégie, il doit être responsable de la qualité finale du service rendu à nos clients et il doit apporter un support et un appui professionnels et de qualité aux services opérationnels. Enfin, il doit assumer un rôle de rassembleur et de coordinateur de la fonction publique bruxelloise pour certaines matières (plate-forme régionale en matière de bien-être au travail, par exemple).

Dans le cadre des moyens budgétaires octroyés par le Gouvernement, le secrétariat général est le garant de la maîtrise et de la cohérence générale du fonctionnement et des actions du ministère. En outre, il veille à :

- assurer et coordonner de manière cohérente et transparente la préparation et l'exécution de la politique pour l'ensemble du ministère, de manière à rencontrer les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes tout en protégeant les intérêts du ministère ;
- gérer les ressources humaines de façon à disposer d'un personnel compétent, informé et motivé tout en veillant à son bien-être au travail ;
- assister le management dans la gestion du ministère et recourir à l'audit interne ;
- assurer une communication interne et externe fluide et efficace et gérer l'information tout en garantissant son accès à l'ensemble de nos partenaires (médias, entreprises, citoyens,...) ;
- assurer le soutien logistique général et la coordination informatique de telle sorte que le ministère puisse disposer d'une infrastructure de qualité et d'un équipement adapté qui offrent de bonnes conditions de travail ;
- doter la Région de statistiques et d'instruments d'analyse, les exploiter et les diffuser ;
- développer des relations externes afin de garantir une représentation forte de la Région dans les instances interrégionales, fédérales, européennes et internationales.

## PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2012

Outre le fait qu'au sein du ministère, le secrétariat général est le moteur des projets transversaux décrits plus haut et y apporte une contribution centrale et essentielle, il assume également une série de missions de base qui se distribuent comme suit :

LINA, 26 ANS

Assistante de projet - direction Ressources humaines et  
Egalité des chances (DRHEC)

« La mise en place du télétravail a été un beau défi  
pour notre direction »

*Elle a nécessité de repenser totalement le fonctionnement du ministère. Permettre aux agents de mieux harmoniser vie professionnelle et vie privée et garantir en même temps un haut niveau de performance au travail n'allait pas de soi. L'opération a été un succès : l'objectif des 10% de télétravailleurs a été largement dépassé et nous avons outillé leurs managers pour les accompagner efficacement.*



## UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

C'est une mission centrale au sein du ministère. Les projets mis en œuvre dans ce cadre ont un impact sur tout le personnel.

Quelques exemples :

- la rédaction d'un nouveau statut du personnel plus souple et plus lisible ;
- la préparation juridique, technique et logistique du projet de généralisation du télétravail (cadre réglementaire, formations ad hoc, cadre pour le contrôle des prestations en télétravail, matériels et équipements,...) ;
- la mise en œuvre du plan de formation 2012 du personnel ;
- la préparation du plan de formation 2013 qui comprend notamment des formations obligatoires et ciblées plus importantes, des formations sur la gestion par objectifs, des programmes de plans individuels d'aide à la gestion et de développement basés sur des diagnostics de compétences des managers ;
- le lancement d'une opération de recrutements et de promotions ;
- la préparation de la nouvelle période bisannuelle d'évaluation des agents ;
- la préparation d'un cadre juridique de protection des agents susceptibles d'être confrontés à des actes de violence dans l'exercice de leurs fonctions.







20 km de Bruxelles 2012

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Le ministère gère un site de promotion de l'emploi [www.brujob.be](http://www.brujob.be). Vous pouvez y postuler on-line pour des offres d'emploi avec des profils spécifiques et très variés. Le ministère offre également une crèche de proximité de 35 places d'accueil et un service social qui met en œuvre tout un dispositif d'aides et d'interventions diverses, individuelles et collectives.

### UNE POLITIQUE DE SUPPORT ET D'APPUI

Des services travaillent quotidiennement au soutien des activités de leurs collègues des autres services, les uns en les épaulant matériellement et/ou techniquement, les autres en améliorant leurs conditions de travail et leur bien-être. C'est pourquoi il est nécessaire de repenser leur organisation afin d'assurer un service professionnel et de qualité. Leurs réalisations sont, en effet, d'une importance cruciale dans l'optimisation et l'efficacité du travail.

Quelques exemples :

- l'organisation d'une Journée de la convivialité et du bien-être et l'inscription d'une équipe « ministère » aux 20 km de Bruxelles dans le cadre de la promotion des activités sportives et du bien-être ;
- la participation active à la Semaine de la mobilité et l'incitation à l'utilisation de modes alternatifs de déplacements domicile – travail autres que la voiture à travers la Bike Experience ;
- la réalisation d'une étude préliminaire sur la numérisation des pièces d'archives ;
- l'élaboration d'un plan directeur informatique, basé sur un nombre limité de plates-formes à partir desquelles s'opère la conception d'un grand nombre de projets informatiques, innovants et performants, de grande ampleur. Ce plan permettra de rencontrer le défi de l'équilibre entre la meilleure ergonomie possible des utilisateurs et la sécurité. Quant aux projets informatiques qui ont été déployés dans chacune des administrations du ministère, ils ont littéralement révolutionné les activités quotidiennes des services et boosté leur efficacité et leur efficience.

## UNE POLITIQUE DE COLLECTE DE DONNÉES ET D'ANALYSE STATISTIQUE

En soutien de la politique régionale, l'Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA) réalise la collecte et la diffusion des statistiques régionales, produit des analyses socio-économiques et développe une mission d'évaluation des politiques publiques. Il représente la Région auprès des instances statistiques ou économiques officielles et apporte son expertise à un grand nombre d'études ou de projets régionaux. L'année 2012 a été productive.

Quelques exemples :

- la réalisation d'un inventaire régional de la statistique, qui accroît la capacité de centralisation des données au sein de l'IBSA ;
- la publication du Bru19 qui présente les chiffres clés de la Région déclinés par commune ;
- la mise à disposition de perspectives économiques régionales à l'horizon 2017 ;
- la publication du Cahier de l'IBSA n°3 sur l'évolution, les caractéristiques et les attentes de la classe moyenne bruxelloise.



A la recherche de statistiques sur Bruxelles?  
Surfez sur [www.ibsa.irisnet.be](http://www.ibsa.irisnet.be)  
et [www.monitoringdesquartiers.irisnet.be](http://www.monitoringdesquartiers.irisnet.be).

## LA COORDINATION DES POLITIQUES TRANSVERSALES

Les cellules et services plus particulièrement en charge du suivi et de la coordination des politiques transversales impulsées par les autorités politiques de la Région ont poursuivi et élargi leurs activités en 2012.

Quelques exemples :

- l'assistance des maîtres d'ouvrage publics pour désigner un auteur de projet dans 48 projets, dont le quartier durable Tivoli (projet de logements de la SDRB<sup>2</sup> derrière Tour et Taxis), la future prison de Haren (projet fédéral) et l'Eco-pôle (projet FEDER de Bruxelles-Propreté) et la mission de pôle d'expertise de l'art dans l'espace public dans 5 projets d'intégration artistique dans des espaces publics, parmi lesquels la place Simonis, la station de métro Maelbeek et la Jonction Nord-Midi ;
- l'organisation d'une Journée de la diversité qui a permis de faire le point sur les avancées de la réflexion et de l'action en cette matière ;
- la réalisation d'un rapport statistique « diversité » dans le cadre de la promotion de l'égalité des chances et de la diversité ;

- la coordination de la plate-forme régionale (ministère et organismes administratifs autonomes<sup>3</sup>) autour de la problématique du bien-être au travail ;
- la mise en place de la plate-forme régionale accessibilité intégrale. Celle-ci a pour but de rassembler tous les acteurs bruxellois compétents et actifs dans le domaine de l'accessibilité au sens large et de promouvoir une accessibilité intégrale en Région de Bruxelles-Capitale. L'accessibilité intégrale exige que tous les bâtiments ouverts au public, tant neufs qu'existants, soient conçus de façon à permettre à tous d'y accéder de la manière la plus indépendante et naturelle possible ;
- le suivi des nombreux chantiers, dont la mise en œuvre par le Pacte territorial<sup>4</sup> d'initiatives pilotes dans le champ de l'inclusion sociale, le renforcement de la veille des métiers en pénurie dans les secteurs identifiés par le Pacte et la création d'un nouveau Centre de référence dévolu aux métiers de la ville et de la fonction publique ;

<sup>2</sup> Société de développement régional de Bruxelles, une institution publique régionale active dans deux domaines : l'expansion économique et la rénovation urbaine (notamment en matière de politique de logement moyen).

<sup>3</sup> En abrégé, OAA. Cette nouvelle appellation désigne les institutions anciennement dénommées organismes d'intérêt public (OIP).

<sup>4</sup> Pacte territorial pour l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale, un partenariat qui mobilise tous les acteurs concernés par l'emploi, assure une meilleure coordination des actions créatrices d'emplois et se veut un lieu d'impulsion pour des projets innovants en la matière.



- la simplification de nombreux formulaires, la réalisation d'un guide et l'organisation de formations à destination des administrations régionales (ministère et OAA) pour rédiger un bon formulaire utilisable au guichet électronique ;
- le soutien, par le Fonds européen de développement régional (FEDER<sup>5</sup>), de 246 PME (petites et moyennes entreprises) ou TPE (très petites entreprises) via des microcrédits ou des bourses dans le domaine de l'économie sociale ou du secteur environnemental ; la création de 102 nouvelles places d'accueil dans trois crèches ; de nouvelles formations aux élèves des écoles de Bruxelles par six centres de technologies avancées (chimie, énergies vertes, puériculture, etc.) ; la remise sur le marché de 10 commerces par Opensoon d'Atrium ; et grâce à Brussels Greenfields, la mise en œuvre de 8 projets de dépollution des sols.

<sup>5</sup> Fonds structurel européen qui vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux. A cette fin, il finance des projets locaux dans tous les pays européens.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Le FEDER et la Région ont financé la création de trois nouvelles crèches (Etoile du Nord, Lily et Elmer in de stad), soit 102 places d'accueil. Parallèlement, des puéricultrices sont formées et mises à l'emploi dans ces crèches. Ainsi, avec les quatre autres nouvelles crèches prévues, plus de 150 places d'accueil viendront améliorer la qualité de vie de jeunes parents bruxellois.

SANDRINE, 38 ANS

Chargée de communication - Cellule Feder  
(Secrétariat général)

« L'Europe qui me passionne,  
c'est surtout celle des gens »

*Depuis plus de vingt ans, l'UE investit à Bruxelles dans des projets économiques, urbanistiques et culturels. Comme le Petit Poucet, je dépose chaque jour un petit caillou pour mettre en lumière ces projets. Pour moi, l'Europe qui me passionne, c'est celle des porteurs de projets motivés, des collègues experts dans leur domaine d'activité, des partenaires régionaux et européens stimulants et surtout de nos concitoyens bruxellois qui sont au cœur de nos préoccupations.*



## UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION

La communication contribue pleinement au bon fonctionnement du service public et à son efficacité en favorisant un climat de travail motivant et convivial à l'intérieur de l'institution ; elle contribue parallèlement à la satisfaction de ses clients (entreprises, associations et tous utilisateurs) à l'extérieur.

Quelques exemples :

- la visite du Secrétaire général à tous les agents sur leur lieu de travail dans un souci de proximité et d'interactivité ;
- l'organisation de la première Fête de l'Iris pour le personnel du ministère dans un lieu emblématique du patrimoine bruxellois, les Halles Saint-Géry ;
- la réalisation du premier rapport d'activités de l'ensemble du ministère ;
- la réalisation de stands et la mise en avant d'une visibilité régionale lors de différents événements organisés ou soutenus par la Région: plus de 127 interventions ont ainsi été réalisées ;
- le développement d'un nouvel outil de communication multimédia qui permet de découvrir Bruxelles et ses projets immobiliers en réalité augmentée et en 3D. Interactive et innovante, l'application, présentée aux salons du MIPIM à Cannes et de Realty à Bruxelles, a été saluée dans la presse belge ;
- la proposition, en été 2012, des grandes lignes d'une nouvelle dénomination du ministère et de ses administrations.



MIPIM 2012





### UNE POLITIQUE DE RELATIONS EXTÉRIEURES

Les intérêts politiques et économiques de la Région doivent être également défendus, ses engagements internationaux garantis et son image promue à l'extérieur de son territoire. La direction des Relations extérieures-Délégation UE (Relex) s'attache à l'accomplissement de ces missions complexes et multiformes aux niveaux interrégional, fédéral, européen et international. De ce fait, ses réalisations impliquent et mobilisent toujours de très larges partenariats.

Quelques exemples :

- le village culinaire des partenaires bilatéraux de la Région, lors du festival eat ! Brussels du 13 au 16 septembre 2012 au bois de la Cambre, qui a réuni quatre villes (Budapest, Kiev, Pékin et Sofia) et trois Provinces partenaires (le Katanga, le Québec et le Sichuan) ;
- le déploiement des collaborations dans de nombreux secteurs avec la Région de Rabat, les Provinces de Québec et du Katanga et la Corée du Sud.



### UNE POLITIQUE DE CONTRÔLE DE LA BONNE GESTION

Les cellules et services responsables du contrôle de la bonne gestion du ministère, que ce soit en matière de procédures, d'affectation et d'usage des ressources budgétaires et financières (régionales et européennes) ou en matière de qualité des services rendus aux citoyens, ont poursuivi la réalisation de leurs missions. Toutes ces entités travaillent au quotidien à conforter la légitimité de notre système démocratique en veillant à sa transparence et en renforçant sa crédibilité.

Quelques exemples :

- le redémarrage des activités de l'Audit interne et la mise en place du comité d'audit qui permettront de redynamiser le contrôle interne des procédures ;
- l'évaluation de l'application des procédures transversales en matière de marchés publics par les services du ministère ;
- la poursuite de la mise à jour des fichiers des mandataires communaux dans le cadre du contrôle de la transparence des rémunérations des mandataires publics ;
- la préparation des fichiers des mandataires communaux en vue des élections communales d'octobre 2012 ;
- le traitement efficace et plus rapide des plaintes des citoyens, leur analyse approfondie assortie de recommandations aux services administratifs concernés, l'organisation d'une formation commune aux gestionnaires régionaux des services de plaintes (ministère et OAA) et la réalisation d'une enquête de satisfaction auprès des entreprises.

## PERSPECTIVES 2013

De nombreux chantiers sont ouverts et s'étaleront probablement sur plusieurs années.

Pour 2013, les priorités porteront principalement sur :

- la généralisation du télétravail qui débutera en 2013 avec un premier contingent de 251 télétravailleurs ;
- l'élaboration d'un outil de mesure des politiques d'égalité des chances et de diversité mises en œuvre au sein et hors du ministère ;
- le lancement de plans d'action qui concrétiseront les pistes d'amélioration dégagées dans le cadre du projet de modernisation Bru+. Celui-ci va déboucher sur un nouveau cadre et de nouveaux organigrammes ainsi que la restructuration de services ;
- la préparation concrète du transfert des compétences lié à la 6<sup>e</sup> réforme de l'Etat via la participation aux six groupes de travail thématiques créés au niveau régional ;
- la mise en place à l'IBSA d'une nouvelle cellule d'experts pour satisfaire à la nouvelle mission d'évaluation des politiques publiques qui lui a été confiée. En termes d'analyse, l'Institut se penchera notamment sur le coût de la vie à Bruxelles ;
- la conclusion d'un nouvel accord de coopération avec Istanbul, l'envoi d'une mission ministérielle à Rabat, d'ambitieux projets avec la Province du Katanga et la ville de Pékin dans le domaine culturel, un partenariat avec le KVS<sup>6</sup> pour la première et une exposition d'art contemporain de pointe pour la seconde ;
- les négociations liées à la politique de cohésion européenne ;
- la nouvelle ordonnance sur le commerce et le transit d'armes ;
- la préparation de la nouvelle programmation 2013-2018 pour la cellule Coordination et gestion du FEDER ;
- le développement d'un nouveau logo et d'une nouvelle charte graphique pour le ministère en cohérence avec les prescriptions de la nouvelle identité visuelle de la Région ;
- le développement de nouvelles stratégies globales de communication interne et externe à partir d'analyses approfondies qui permettront de définir des stratégies qui répondent aux attentes de nos collaborateurs en interne et de nos clients en externe.





### LE SAVIEZ-VOUS ?

*Une série de compétences fédérales seront transférées, en tout ou partie, vers la Région : l'emploi, la politique économique et industrielle, la mobilité et la sécurité routière, le logement,... Une cellule prépare, au sein du ministère, leur intégration. Une plate-forme régionale de concertation associant les acteurs publics bruxellois est présidée par le Secrétaire général du ministère.*

# ADMINISTRATION DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT (AATL)

L'AATL veut être le centre de connaissance, de réflexion et d'action qui conduit le développement du territoire de manière durable en relevant les défis actuels et à venir.

Elle veille à concrétiser cette vision au travers des missions suivantes :

- **la planification** : assurer une vision globale et un cadre au développement de la Région ;
- **l'urbanisme** : traiter les permis d'urbanisme et de lotir, les études et rapports d'incidences, les infractions urbanistiques et les recours ;
- **le logement** : améliorer les conditions de vie des Bruxellois par l'octroi de primes à la rénovation et de subsides ainsi que par le contrôle du respect des normes de sécurité, de salubrité et de prévention ;
- **la rénovation urbaine** : lutter contre les chancres urbains et réparer le tissu urbain dans une démarche active de développement urbain et de renforcement de la cohésion sociale ;
- **le patrimoine immobilier** : conserver et intégrer le patrimoine immobilier dans le cadre de vie contemporain par son inventaire, sa protection, sa restauration et sa mise en valeur.

En 2012, l'AATL gère un budget total de 98 millions d'euros principalement affecté à la rénovation urbaine (46 millions), au logement (31 millions) et au patrimoine (15 millions).



*Le Plan directeur Canal permettra d'assurer la cohérence entre les différents projets entrepris sur ce territoire et de construire des partenariats solides entre les différents acteurs concernés. Copyright ADT-ATO*



*La première phase du nouveau Plan lumière de la Grand-Place de Bruxelles a été inaugurée en octobre 2012*





## PRINCIPALES RÉALISATIONS 2012

### LA PLANIFICATION

- l'élaboration du nouveau Plan régional de développement durable (PRDD) destiné à répondre à cinq défis majeurs : la croissance démographique, la formation et l'emploi, l'environnement et la mobilité, la dualisation sociale et l'internationalisation du territoire de la Région ;
- la modification partielle, après mise à l'enquête publique, du projet de Plan régional d'affectation du sol (PRAS) afin de répondre au défi de la croissance démographique ;
- la publication du premier numéro du nouvel Observatoire des activités productives ;
- le lancement du Plan directeur Canal, destiné à assurer la cohérence entre les projets réalisés ou en cours sur ce territoire dans une démarche d'aménagement intégrée qui tienne compte des différents enjeux urbains importants (démographiques, économiques, sociaux, environnementaux,...) de la zone.

### L'URBANISME

- l'organisation des « Ateliers jeunes architectes », un cycle de formations sur le permis d'urbanisme à Bruxelles ;
- la mise à disposition de classes en septembre 2012 (en collaboration avec l'administration des Pouvoirs locaux) dans le cadre du Plan écoles ;
- l'inauguration en octobre de la première phase du nouveau Plan lumière de la Grand-Place.

ANN, 44 ANS

Directrice f.f. - direction Etudes et Planification (DEP)

«Collaborer à l'édification de la ville de demain est un engagement dans lequel je m'investis corps et âme»

*Grâce à des études ciblées, la direction est en mesure de conseiller le Gouvernement et de contribuer à une vision cohérente de l'aménagement de la Région.*

*Améliorer l'environnement pour les habitants, les entreprises et les visiteurs, promouvoir un développement durable, rechercher la qualité architecturale et urbanistique, tels sont les objectifs que nous nous efforçons de poursuivre au quotidien.*



## LE LOGEMENT

- la modification du Code bruxellois du logement et de ses normes d'application qui porte sur « la sécurité, la salubrité et l'équipement » du parc locatif bruxellois », bref sur la qualité des logements loués et en particulier des logements de moins de 28m<sup>2</sup> et des meublés ;
- la visite de plus de 100 logements dans le cadre d'opérations menées par le Parquet du Procureur du Roi de Bruxelles. L'année a été marquée par un développement important de la collaboration avec les autorités judiciaires ;
- la mise en ligne d'un nouveau site portail régional [www.logement.irisnet.be](http://www.logement.irisnet.be) ;
- la mise sur pied de la nouvelle cellule « Logements inoccupés » qui intervient moyennant un volet répressif (amendes) et un volet préventif et informatif (orientation vers les aides et primes) ;
- la réforme des guichets d'introduction de dossiers (projet TATOO), en vue de notifier immédiatement au citoyen le caractère complet ou non de son dossier.

## LA RÉNOVATION URBAINE

- l'engagement de la troisième série de contrats de quartiers durables (2012-2016) qui assure la rénovation et la revitalisation des quartiers fragilisés « Bosnie » à Saint-Gilles, « Albert » à Forest, « Reine-Progrès » à Schaerbeek et « Autour de Léopold II » à Molenbeek ;
- l'approbation de la quatrième série de contrats de quartiers durables (2013-2017) dans les quartiers « Bockstael » à Bruxelles, « Compas » à Anderlecht, « Axe Louvain » à Saint-Josse et « Maelbeek » à Ixelles ;
- le lancement de la mission d'étude relative à l'élaboration d'un plan-guide pour la rénovation urbaine durable à l'échelle de la Région.



Cette salle de sport, située à la rue Royale-Sainte-Marie à Schaerbeek, a été réalisée dans le cadre du contrat de quartier Lehon-Kessels. Conception : O2 Architectes. Photo : Serge Brison

BRUNO, 30 ANS

Chargé de communication interne et externe - direction de la Rénovation urbaine (DRU)

«Mon travail allie expérience et passion»

*Après six années de journalisme, j'ai découvert à la direction de la Rénovation urbaine un service dynamique où chacun peut donner le meilleur de lui-même. Ainsi, j'ai été encouragé à développer une base de données à partir des contrats de quartiers afin de rassembler toute l'information disponible sur les quelque 600 projets de revitalisation urbaine initiés dans ce cadre.*



## LE PATRIMOINE

- la publication du dernier numéro de l'Atlas archéologique régional, consacré à Laeken, un outil de gestion indispensable pour l'archéologie préventive ;
- la publication des numéros 2 à 5 de la nouvelle revue trimestrielle Bruxelles Patrimoines, devenue une référence en matière de patrimoine bruxellois avec près d'un millier d'abonnés ;
- l'achèvement de la restauration des jardins du musée David et Alice Van Buuren à Uccle, réalisée par le célèbre paysagiste Jules Buysse. Cette restauration exemplaire a permis de rétablir les tracés et de réimplanter les essences d'origine ;
- le classement de la Fondation Reine Elisabeth à Laeken, de l'architecte Henri Lacoste, un des chefs-d'œuvre reconnus de l'Art déco en Belgique ;
- la réalisation de l'exposition « Comment tout ça tient ? », présentée aux Halles-Saint-Géry dans le cadre des Journées du patrimoine, dont la scénographie tactile et interactive a rencontré un franc succès (plus de 15 000 visiteurs).

## L'INFORMATIQUE ET LA COMMUNICATION

- la réalisation de deux nouvelles applications informatiques de pointe (OpenBruGIS et BruGISTOUCH) afin de répondre aux besoins des utilisateurs en termes de consultation et d'édition en ligne des données disponibles, mais aussi de mobilité et de facilité d'utilisation des géoportails<sup>7</sup> sur le terrain ;
- l'organisation de 16 Midis de l'AATL avec la participation de 38 conférenciers, une nouvelle page consacrée aux Midis sur le site [www.urbanisme.irisnet.be](http://www.urbanisme.irisnet.be) et une première publication des synthèses de l'année 2011-2012 dans la collection L'aménagement du territoire en question.

<sup>7</sup> Portails Web publics qui permettent l'accès à des services de recherche et de visualisation de données géographiques ou géolocalisées.



La villa des 3 Canada, sise avenue Van Becelaere à Watermael-Boitsfort, a été classée comme monument et comme site en 2012. Cette villa étonnante, où nature et culture s'entrelacent, a été conçue au début du 20<sup>e</sup> siècle par A. Vasanne, un entrepreneur spécialisé en jardins de rocaille

## PERSPECTIVES 2013

En 2013, outre la poursuite de ses missions récurrentes, l'AATL souhaite relever plusieurs défis, notamment :

- mettre en ligne et présenter au public le site internet Bruciel, nouvel outil de visualisation comparative de la Région vue du ciel à différentes époques, enrichi de couches cartographiques<sup>8</sup> pour rendre compte de l'urbanisation du territoire ;
- dynamiser la Plate-forme Région/19 communes pour mettre en œuvre une politique cohérente et transversale en matière d'aménagement du territoire ;
- créer un accueil centralisé pour l'information relative aux permis d'urbanisme ;
- développer une politique de communication adaptée qui permette de conquérir une image de point de contact auprès de nos concitoyens et des institutions extérieures et d'acteur-clé en matière d'aménagement du territoire, d'urbanisme, de patrimoine, de logement et de rénovation urbaine au sein de la Région de Bruxelles-Capitale.

<sup>8</sup> Une couche cartographique est un type de données montré sur la carte, comme les routes, les villes ou une image satellite.





## L'AATL, C'EST AUSSI...

- un **centre de documentation** spécialisé
- un **laboratoire d'archéologie**
- un **Plan régional de développement** durable et un **Plan régional d'affectation** du sol en cours de révision
- 4 **observatoires** (des bureaux, du logement, du commerce et des activités productives)
- 4 736 **permis d'urbanisme** traités dont 15% de permis régionaux et 85% communaux
- 21 **études d'incidences** et 185 rapports d'incidences des projets sur l'environnement
- 164 recours en matière d'urbanisme et 131 en matière de logement traités
- 815 monuments, 127 ensembles architecturaux, 286 sites et 6 sites archéologiques protégés
- 172 **chantiers de restauration** de biens protégés
- 87 nouveaux logements, des infrastructures de proximité, des espaces publics et d'actions sociales dans le cadre de la rénovation urbaine
- 6 605 visiteurs, 6 734 appels téléphoniques et 716 courriels traités en matière de logement
- 2 421 attestations ou **certificats de conformité** des logements délivrés
- 555 plaintes en matière de logement déposées et 258 interdictions de location signifiées.



### LE SAVIEZ-VOUS ?

*La direction des Monuments et Sites vient d'achever la publication de l'Atlas du sous-sol archéologique de la Région en 24 volumes. Cet Atlas fournit pour chaque parcelle les données archéologiques et historiques depuis la Préhistoire jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Il localise les sites connus tant grâce aux découvertes fortuites et aux fouilles anciennes que par les archives historiques et cartographiques ([www.monument.irisnet.be](http://www.monument.irisnet.be)) !*

# ADMINISTRATION DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI (AEE)

L'AEE a pour mission la promotion du développement économique durable et la création d'emplois dans la Région de Bruxelles-Capitale.

En 2012, l'AEE gère un budget de près de 60 millions d'euros.



L'AEE soutient l'activité économique et l'emploi dans la Région.

ANNICK, 47 ANS

Gestionnaire de dossiers - direction de la Politique de l'emploi et de l'économie plurielle

« Informer au mieux les entreprises bruxelloises »

*Je suis chargée d'analyser les demandes d'agrément et d'enregistrement des agences d'emploi privées en Région de Bruxelles-Capitale. Je prépare les dossiers en vue de leur présentation à la Commission d'agrément.*

*Je reçois de nombreuses questions par téléphone et par email. Il faut expliquer et réexpliquer la réglementation. C'est très motivant pour moi de réaliser que mon intervention a vraiment aidé l'entreprise à faire avancer son dossier.*





## PRINCIPALES REALISATIONS 2012

### LA PRÉPARATION DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

Dans le cadre du suivi des dossiers économiques européens, l'AEE a participé à l'élaboration des positions de la Belgique au sein du Conseil Industrie qui a pour rôle d'encourager l'entrepreneuriat. C'est en effet au tour de la Région de Bruxelles-Capitale de représenter la Belgique au Conseil européen Compétitivité et Croissance - filière Industrie, du 1er juillet 2012 au 30 juin 2013. Les décisions du Conseil visent principalement à encourager l'accès au financement, l'esprit d'entreprise et l'accompagnement des PME.

### LES AIDES FINANCIÈRES AUX ENTREPRISES

Depuis le 24 septembre 2012, la réglementation sur les incitants à la promotion du commerce extérieur a été revue. Les mesures d'aides ont été rationalisées et simplifiées. Le taux d'intervention est plus élevé. La Région propose aux entreprises cinq types de subsides. Un séminaire de présentation des nouveaux incitants a rassemblé 80 personnes fin octobre 2012. Au total, près de 900 demandes d'aides à l'exportation ont été introduites et 673 primes ont été octroyées en 2012.

L'année 2012 a aussi été marquée, comme ces dernières années, par une augmentation du nombre de demandes d'aides à la consultance et d'aides à la formation (+34%) : près de 1 500 aides ont ainsi été sollicitées.

Enfin, l'Inspection économique a contrôlé 449 entreprises, soit 628 dossiers en 2012, pour vérifier la conformité de l'utilisation des subsides octroyés.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

*Les entreprises « starter » peuvent bénéficier d'une prime de 75% pour leur participation à une foire à l'étranger. Quant aux PME en zone de développement, elles peuvent à nouveau bénéficier de primes s'élevant à 25 ou 35% de leur investissement. En effet, les mesures d'économie qui réduisaient les taux d'intervention de la Région depuis 2010 ont été levées le 2 juillet 2012.*



En 2012, Brucefo a analysé près de 4 200 échantillons

## LES ANALYSES ALIMENTAIRES

Grâce, entre autres, au renouvellement de l'appareillage et au recrutement de nouveaux collaborateurs, le laboratoire d'analyses alimentaires Brucefo a vu son accréditation prolongée par l'organisme BELAC<sup>9</sup> en juin 2012. Le laboratoire a également été accrédité pour les tests microbiologiques. Ces accréditations sont d'une importance capitale car elles permettent aux entreprises agro-alimentaires de disposer de rapports d'essai reconnus au niveau international. L'équipe de Brucefo a travaillé ensuite à l'élargissement de son accréditation à des analyses de produits d'origine végétale, en vue d'une certification en 2013.

## L'INTERNATIONAL

Bruxelles Invest & Export met à disposition des entreprises exportatrices bruxelloises et des investisseurs étrangers un réseau de plus de 90 attachés économiques et commerciaux répartis sur tous les continents<sup>10</sup>. En 2012, deux nouveaux bureaux ont été ouverts à Vancouver et à Rio. Pour cela, il a été décidé de fermer les bureaux de Genève et de Dublin, où les entreprises pourront désormais s'adresser à l'attaché économique et commercial wallon ou flamand basés dans ces villes.

Le 27 mars 2012, lors de la Journée Entreprises, les entreprises bruxelloises ont pu rencontrer, en un seul lieu, un ou plusieurs des 34 attachés bruxellois en poste à l'étranger. Les attachés économiques et commerciaux ont mené près de 600 entretiens individuels avec les représentants des 170 entreprises présentes.

La journée s'est clôturée par la remise des Brussels Mercurius Awards. Parmi les 50 candidatures reçues, le jury a décerné les premiers prix bruxellois à l'exportation à l'entreprise Maille France SA dans la catégorie « biens » et à l'entreprise 3E dans la catégorie « services ».



Séminaire sur les nouveaux incitants financiers à l'exportation

9 Organisme belge d'accréditation du SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie

10 34 attachés font partie du personnel du ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, les autres sont des attachés commerciaux wallons et flamands qui travaillent pour la Région de Bruxelles-Capitale sous couvert d'un accord de collaboration interrégional conclu en 2005.



## LES AUTORISATIONS DES AGENCES DE VOYAGES

C'est désormais l'administration de l'Economie et de l'Emploi qui est chargée d'octroyer les autorisations d'exercer aux agences de voyages en Région de Bruxelles-Capitale. Une nouvelle réglementation est entrée en vigueur en octobre 2012.

De nouveaux formulaires de demande d'autorisation et de déclaration préalable ont été mis au point. Au cours des deux derniers mois de 2012, 6 agences qui se sont ouvertes dans la Région ont été autorisées à y exercer leurs activités. Au total, la Région compte 269 agences de voyages reconnues.



L'AAE gère depuis septembre 2012 les agréments des agences de voyage



Lionel Cox

### LE SAVIEZ-VOUS ?

*Lionel Cox, qui a remporté pour la Belgique la médaille d'argent au tir à la carabine couché à 50 m aux Jeux olympiques de Londres en 2012, est Inspecteur régional de l'emploi au ministère. Celui-ci ne lui a pas ménagé son soutien et Lionel porte haut et fort nos valeurs dont en premier lieu, la recherche de l'excellence.*

## L'AGRÉMENT DES AGENCES D'INTÉRIM

Dans le but de réguler le marché de l'emploi et de protéger les travailleurs, l'AEE traite également les demandes d'agrément ou d'enregistrement des agences d'intérim et des autres agences d'emploi privées. Celles-ci doivent, elles aussi, être reconnues avant d'exercer des activités sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale.

## LES ÉTUDES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET L'INFORMATION SUR LES PERMIS DE TRAVAIL

L'AEE commande et accompagne des études sur l'évolution de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. En 2012 notamment, deux études ont été menées à bien, l'une consacrée à l'évaluation de la circulaire relative aux clauses sociales dans les marchés publics en Région de Bruxelles-Capitale, l'autre à l'évolution de l'emploi pour les Agents contractuels subventionnés (ACS). Cette dernière étude constitue un scanner du secteur tant du côté des 7 000 ACS que de leurs employeurs.

L'AEE informe aussi les travailleurs et les employeurs sur les permis de travail. Suis-je dispensé de permis de travail ? Quel type de permis dois-je demander ? Où en est mon dossier ? Pour accompagner les demandeurs sur ces questions, le service les accueille à des guichets d'information et tient une permanence téléphonique très sollicitée.

## LES NOUVEAUX SITES INTERNET

Pour mieux guider les entreprises et les travailleurs bruxellois, l'AEE a préparé deux nouveaux sites internet mis en ligne en octobre 2012.

Le site **[www.bruxelles-economie-emploi.be](http://www.bruxelles-economie-emploi.be)** s'adresse aux entrepreneurs, aux travailleurs et aux acteurs socio-économiques bruxellois. Il présente les subsides dont les entreprises peuvent bénéficier, la réglementation en matière de permis de travail pour les travailleurs non européens, les procédures d'enregistrement et d'agrément, les analyses alimentaires, etc.

Le site **[www.bruxellesinvestexport.be](http://www.bruxellesinvestexport.be)** est destiné aux entreprises qui souhaitent se développer à l'international. Il permet de découvrir Bruxelles Invest & Export: le réseau de personnes de contact à travers le monde, un programme d'actions soutenu (contact days, salons, missions économiques) et un éventail de services (information, accompagnement, aides financières, formations). Ce site complète celui dédié à l'attraction des investisseurs étrangers : **[www.investinbrussels.com](http://www.investinbrussels.com)**.

## PERSPECTIVES 2013

En 2013, l'AEE veillera notamment à :

- mettre en œuvre les nouvelles adaptations à la réglementation sur les aides aux entreprises. Les arrêtés relatifs aux aides à des investissements environnementaux, pour de la consultance, des formations, etc. seront revus dans un but de simplification ;
- finaliser les préparatifs pour l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation en matière d'économie sociale ;
- terminer la préparation de la législation relative à l'agrément des chambres d'hôtes.



« Un projet rassembleur »

CÉCILE, 31 ANS

Chargée de communication - direction de la Conception et de la Coordination

*Le projet a demandé la contribution de toutes les directions de l'administration. Il a aussi été l'occasion d'une coopération particulièrement étroite avec des collaborateurs de Bruxelles Invest & Export. Nous avons commencé par analyser nos besoins pour les différents sites web, en visant des synergies immédiates ou à moyen terme.*

FLORENCE, 29 ANS

Chargée de communication - Bruxelles Invest & Export

*C'était un projet transversal qui a impliqué de nombreux collègues à toutes les étapes de sa réalisation, de la conception du cahier des charges à l'organisation de tests d'utilisateurs auprès des entreprises. Un vrai travail d'équipe. J'ai apprécié de suivre de près un projet de cette ampleur.*



## L'AEE, C'EST AUSSI...

### Economie sociale

- 91 ASBL et entreprises d'économie sociale agréées • 1 427 personnes peu qualifiées mises à l'emploi • un budget de 6,5 millions d'euros

### Permis de travail

- 16 000 demandes de permis de travail traitées • 13 531 permis de travail octroyés • 543 recours traités 30 000 personnes accueillies aux guichets Permis de travail • 14 000 appels téléphoniques lors des permanences et 5 500 e-mails auxquels il a été répondu

### Diversité au travail

- le suivi des plans diversité d'une quarantaine d'entreprises bruxelloises • un label de diversité octroyé à 18 entreprises privées et associations

### Inspection régionale de l'emploi

- 2 200 inspections dont • 740 inspections liées à une demande de permis de travail, parmi lesquelles 612 enquêtes concernant la procédure de régularisation • 325 procès-verbaux, principalement pour l'occupation d'un travailleur sans titre de séjour et sans permis de travail • 1 755 auditions d'employeurs ou de travailleurs

### Aides à des organismes et associations

- Près de 18,3 millions d'euros alloués à des projets d'intérêt économique (subsidés « facultatifs »)

### Promotion de l'exportation et attraction des investisseurs étrangers

- 67 actions collectives (missions économiques, salons, séminaires) totalisant 1 419 sociétés participantes • 1 058 rencontres individuelles entre attachés économiques et commerciaux et entreprises exportatrices • 30 nouveaux investisseurs étrangers implantés dans la Région • 86 projets d'implantation d'investisseurs étrangers suivis par Bruxelles Invest & Export, 16 ayant abouti

# ADMINISTRATION DES POUVOIRS LOCAUX (APL)

Le champ d'action de l'APL recouvre aujourd'hui 7 grandes missions :

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

En 2012, l'APL gérait un budget de 470 millions d'euros (hors 25 millions d'euros d'enveloppe triennale 2010-2012 et 55,5 millions d'euros pour le Plan bruxellois de prévention et de proximité 2012-2014).

PATRICK, 54 ANS

Coordinateur informatique élections – Service informatique CIRB au ministère

« Chaque échéance électorale est un nouveau défi »

*Ce qui me plaît le plus dans ce travail, c'est bien entendu le défi, l'obligation de réussite au jour dit, mais aussi les contacts humains riches et multiples, que ce soit avec l'équipe de l'APL, le personnel des communes ou les fournisseurs. C'est aussi un travail technique polyvalent, qui va de l'entretien du site internet à celui des machines à voter en passant par les réseaux et les logiciels. Entre deux échéances électorales, on veille à l'amélioration des systèmes de vote et on analyse les expériences de vote partout ailleurs.*





## PRINCIPALES RÉALISATIONS 2012

### LE NOUVEAU VOTE ÉLECTRONIQUE

Pour la deuxième fois depuis la régionalisation de la loi communale, l'APL a organisé les élections communales qui ont eu lieu le 14 octobre 2012.

Après un débat au parlement bruxellois et un test préalable à grande échelle en Flandre et à Bruxelles, la Région de Bruxelles-Capitale a adopté un nouveau mode de vote électronique. Plus transparent, il contribue à l'accroissement de la confiance tout en sauvegardant les droits des électeurs : vote secret, unicité du vote (tout vote est comptabilisé une et une seule fois) et liberté du choix. Saint-Gilles et Woluwe-Saint-Pierre ont expérimenté en tant que communes pilotes ce nouveau mode de vote électronique.

Les élections du 14 octobre se sont déroulées normalement. Dans les principaux bureaux, la totalisation effectuée a été exacte et les résultats généraux ont été publiés aussitôt.

Afin de contrôler les résultats, deux bureaux de vote ont fait l'objet d'un recomptage des résultats à partir des textes imprimés sur les bulletins de vote. Cette vérification a démontré l'excellence du système retenu.



## L'AVANCÉE DE LA TECHNOLOGIE INFORMATIQUE AU SERVICE DE LA GESTION DURABLE

Un des grands chantiers de l'APL a été la poursuite de la dématérialisation et la gestion automatisée des dossiers. Le succès a été au rendez-vous grâce à l'implémentation d'une nouvelle application informatique d'envergure baptisée « Localia » et à l'implication de tous les collaborateurs à chaque phase du projet.

Grâce au fait que la signature électronique confère désormais à un document électronique la même authenticité que celle d'un document papier muni d'une signature manuscrite, la plate-forme d'échanges de documents TxChange<sup>11</sup> permettra des envois rapides, dématérialisés et évitera les déplacements à tous les intervenants. Un très faible pourcentage de documents continuera cependant à arriver sous format papier. A terme, la quasi-totalité des documents générés et reçus par l'APL existeront sous format informatique et seront accessibles à distance.

Localia permet d'intégrer tous les documents reçus, dont la grande diversité, liée à la multiplicité des missions de l'APL et à celle de ses interlocuteurs, fut un des défis à relever. Elle facilite de ce fait les missions de contrôle externe, de conseil, de financement et d'octroi de subsides aux pouvoirs locaux. Les pouvoirs locaux, ce sont bien entendu les communes mais aussi les CPAS et leurs associations, les zones de police, les intercommunales, les établissements de gestion du culte, les régies communales, le mont-de-piété, les hôpitaux du réseau public Iris.

<sup>11</sup> La plate-forme gère un module de signature au moyen de la carte eID des signataires : ainsi, le secrétaire d'un pouvoir local peut y déposer des procès-verbaux des délibérations de ses organes de gestion. Les personnes habilitées signent ces PV en s'authentifiant à l'aide d'un lecteur de cartes et de leur carte eID.

MARC, 52 ANS

Gestionnaire de projet - direction des Affaires juridiques des pouvoirs locaux

« A recommencer, ce serait oui, sans hésitation »

*Toute une carrière, consacrée au service des pouvoirs locaux, me donne une vue transversale et globale du travail de chacun à l'APL. Le suivi du projet de refonte totale des systèmes informatiques de gestion et de transmission des documents m'a tout naturellement été confié. En assumer la charge n'a été possible que grâce à l'entière collaboration de tous mes collègues. Lorsque toute l'équipe suit, on met plus volontiers les mains dans le cambouis. En contrepartie, on a la satisfaction de se savoir reconnu et apprécié.*



## PERSPECTIVES 2013

En 2013, L'APL devra faire face à de nouveaux défis.

### LA SITUATION FINANCIÈRE DÉLICATE DES COMMUNES BRUXELLOISES

Elle s'explique notamment par :

- la situation socio-économique dégradée d'une part croissante de leur population, qui pèse sur leurs finances tant au niveau des recettes que des dépenses à travers, entre autres, le poids de la dotation au CPAS ;
- les charges importantes qui leur incombent dans le financement des zones de police ;
- la mise en liquidation du Holding communal à la suite du naufrage de Dexia.

De ce fait, la Région doit adapter sans cesse son dispositif de soutien financier aux communes. C'est ainsi qu'en 2013, afin de favoriser les investissements locaux, le Fonds régional bruxellois de refinancement des trésoreries communales lancera un appel à projets, doté d'une enveloppe de 60 millions d'euros à répartir sur les années 2013-2014.



### LE SAVIEZ-VOUS ?

*Le Plan bruxellois de prévention et de proximité 2012-2014*

*L'année a été marquée par le démarrage des plans locaux de prévention et de sécurité, ciblés prioritairement sur la présence visible et rassurante de gardiens de la paix dans l'espace public, l'accrochage scolaire, la médiation et la lutte contre les incivilités. Ils sont financés par la Région à hauteur de 55 millions d'euros.*

Plus de 9 millions d'euros ont été engagés au budget 2013 pour financer de nouvelles aides incitatives en matière de gestion du personnel des pouvoirs locaux, dont notamment des primes locales à la vie chère ainsi que la stimulation de la statutarisation des employés contractuels. Un montant d'un million d'euros est également prévu pour promouvoir la diversité au sein des administrations communales, en exécution de l'ordonnance « diversité » du 4 septembre 2008.

Tout en accroissant son soutien aux communes, le Gouvernement bruxellois renforce ses exigences de rigueur et de bonne gestion à leur égard. D'une part, le Plan de gouvernance locale, voté en 2009, introduit l'obligation pour les communes d'élaborer des plans financiers triennaux. D'autre part, l'Union européenne impose, elle aussi, ses contraintes : la Région (toute entière et toutes institutions confondues) devra se conformer à la directive européenne 85/11 et aux normes SEC95, qui inclut les pouvoirs locaux dans la consolidation des comptes. En d'autres termes, la Région et les pouvoirs locaux sont solidaires dans le respect des normes budgétaires imposées par la zone euro et leurs comptes doivent être regroupés comme s'il s'agissait d'une seule et même entité. Dans cette optique de « solidarité contrainte », la Région devra élargir son contrôle, outre les pouvoirs locaux traditionnels (communes, CPAS, intercommunales,...) sur les ASBL communales et les régies communales autonomes.

En 2013, l'APL sera plus que jamais sur le terrain, aux côtés des pouvoirs locaux, à travers :

- la formation afin de préparer l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics ;
- la rencontre des acteurs locaux de la prévention et de la sécurité ;
- le contrôle des comptes sur place ;
- la nouvelle approche du suivi de l'exécution des plans financiers des communes par les inspecteurs régionaux.



## L'INTÉGRATION DES POUVOIRS LOCAUX DANS LE SYSTÈME EUROPÉEN DES COMPTES (SEC 95)

Dans le cadre du pacte européen de stabilité et de croissance de 1997 et du Traité du 30 janvier 2012 sur la stabilité, la coordination et la gouvernance au sein de l'Union économique et monétaire, un accord de coopération a été conclu le 15 décembre 2009 entre l'Etat fédéral, les Régions et les Communautés en tant qu'entités de tutelle sur les pouvoirs locaux. En bref, cet accord rappelle que, dans les directives européennes promulguées après la crise économique et financière, les pouvoirs communautaires, régionaux et locaux ont les mêmes obligations que les autres niveaux de pouvoir (c'est-à-dire les Etats) en termes de reddition des comptes à l'Institut des comptes nationaux pour permettre le contrôle strict des déficits publics intégrés, c'est-à-dire de tout le secteur public belge.

Cela représente un défi important pour l'APL qui doit veiller, dans ce cadre :

- à la transposition, par voie d'ordonnance, de la directive européenne 2011/85/UE ;
- au développement, en collaboration avec les Communes et les CPAS, d'un outil de rapportage adapté ;
- à l'établissement d'un rapportage au Gouvernement sur le solde des pouvoirs locaux calculé selon les règles SEC 95 ;
- à la mise en place d'une information claire, précise et continue des pouvoirs locaux en la matière.

# ADMINISTRATION DE L'ÉQUIPEMENT ET DES DÉPLACEMENTS (BRUXELLES MOBILITÉ)

Bruxelles Mobilité a pour mission de gérer la définition des stratégies de mobilité, les projets d'aménagement, de renouvellement et d'entretien des espaces publics et des voiries régionales (tunnels et viaducs, grands axes et carrefours) ainsi que des principales infrastructures de transports en commun (les stations de métro, par exemple), les taxis et les propriétés régionales. Sur le terrain, le principal défi est de combiner le développement économique et les besoins croissants de mobilité avec l'amélioration de la qualité de vie et le développement durable.

Cela se traduit concrètement par les services aux citoyens suivants :

- l'entretien des voiries, avec tout ce que cela comprend en matière d'épandages hivernaux, d'asphaltage des voiries endommagées, de marquage, de gestion des feux de circulation ou encore de rénovation des tunnels et de leurs équipements ;
- la gestion des arbres, de l'éclairage et des œuvres d'art, en voiries ou dans le métro, mais aussi tous les projets d'aménagement de l'espace public ;
- la promotion des modes de transport durables (le transport public, le vélo, la marche), ce qui nécessite de nombreux aménagements, que ce soit pour augmenter la vitesse commerciale des trams et bus ou pour adapter toutes les voiries et carrefours régionaux afin de faciliter la circulation des cyclistes ;
- la gestion du trafic, 7j/7 et 24h/24, via le centre de mobilité qui contrôle, entre autres, les panneaux à messages variables ;
- la gestion administrative et la surveillance sur le terrain des taxis sillonnant le territoire de la Région.

En 2012, Bruxelles Mobilité gérait un budget de près de 900 millions d'euros dont plus de la moitié est affectée au fonctionnement de la STIB.





## PRINCIPALES REALISATIONS 2012

### UNE STRATÉGIE DE MOBILITÉ

Au sein de Bruxelles Mobilité, une équipe pluridisciplinaire étudie les perspectives de la Région bruxelloise en matière de mobilité, élabore des propositions pour une mobilité durable qui combine les différents modes de transport, conçoit et réalise des actions de sensibilisation à destination des écoles, des entreprises et des citoyens. Cela se concrétise par plusieurs campagnes comme la Semaine de la mobilité, Cyclovia, Bike Experience et l'Opération cartable...

L'élaboration et la rédaction de plans régionaux constituent également une part importante du travail de l'équipe. A cet égard, 2012 a été particulièrement riche, avec la finalisation du Plan Piéton, du Plan Marchandise et du Plan régional de politique du stationnement.



Simulation tunnel OTAN et boulevard Léopold III

### LES INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES

Durant l'été 2012, Bruxelles Mobilité a collaboré au grand chantier réalisé dans le cadre de la liaison ferroviaire Schuman-Josaphat, qui nécessitait le rehaussement de la trémie de sortie du tunnel Loi. Les tunnels Loi et Cinquanteenaire en direction du centre ont été complètement fermés à la circulation entre mi-juin et mi-septembre, ce qui a entraîné la mise en place d'une importante communication, de mesures d'accompagnement et d'un gros dispositif de déviations. Bruxelles Mobilité en a profité pour effectuer la réfection de l'étanchéité dans ces tunnels.

Le nouveau tunnel OTAN, creusé sous le boulevard Léopold III à Evere, a été ouvert au public en octobre 2012. Les automobilistes peuvent ainsi rejoindre plus facilement le centre de Bruxelles et l'aéroport. Ce tunnel s'intègre dans un aménagement plus large du boulevard, qui comprend également l'implantation d'une nouvelle ligne de tram en site propre. Bruxelles Mobilité a suivi de près sa réalisation par Beliris, notamment en matière de sécurité et de ventilation.

Bruxelles Mobilité a également lancé en 2012 la procédure pour le partenariat public-privé qui sera conclu pour la rénovation et l'entretien du tunnel Léopold II. Il s'agit du tunnel routier le plus long du pays (2,6 km), emprunté chaque jour par 65 000 véhicules. Bruxelles Mobilité a introduit une demande de permis d'urbanisme et d'environnement. L'objectif est de débiter les travaux en 2015.

BART, 41 ANS  
Contrôleur taxi - direction Taxis

« Veiller à la qualité du service en contrôlant taxis et chauffeurs »

*Travailler dans un bureau ne m'a jamais plu. C'est pour quoi, le weekend, j'étais chauffeur de taxi.*

*Bruxelles Mobilité engageait un contrôleur, je me suis préparé à l'entrevue en lisant la législation sur les taxis et en comptant sur mon expérience.*

*Me voilà donc contrôleur et heureux de l'être : je travaille une grande partie de la journée à l'extérieur et j'évolue dans un milieu qui m'est déjà familier.*

*En équipe, de jour comme de nuit, nous veillons au respect de la réglementation, pourchassons les taxis « pirates » et organisons des opérations de contrôle avec la police.*



## LES TRANSPORTS EN COMMUN

Le programme d'amélioration de l'accessibilité des stations aux personnes à mobilité réduite s'est poursuivi en 2012 avec l'installation de nombreux ascenseurs et escalators, notamment dans les stations Demey, Yser, Veeweyde et Houba-Brugmann. Cette amélioration de l'accessibilité s'est souvent effectuée dans le cadre de travaux d'envergure. C'est le cas pour la station Aumale où Bruxelles Mobilité procède à la réfection complète de la toiture de la station. Deux trémies sont également réalisées pour permettre le placement d'ascenseurs. En parallèle, le square Vander Bruggen est complètement réaménagé afin de remodeler l'espace public en privilégiant les piétons et la mobilité douce.

L'art est inscrit dans l'ADN du métro bruxellois depuis ses origines: plus de 80 œuvres d'art embellissent aujourd'hui les quais et les salles des guichets et apportent leur supplément d'âme aux 69 stations du réseau. Maintenir ces œuvres en bon état représente un travail important, sans compter celui consacré aux nouveaux projets ! L'année 2012 a enregistré de nombreuses installations et rénovations d'œuvres existantes, par exemple à la station Demey où deux nouvelles œuvres agrémentent les couloirs d'accès. La station est par ailleurs en cours de rénovation : travaux de gros œuvre, amélioration de l'accessibilité, nouvel habillage des façades...

## DES ESPACES PUBLICS DE QUALITÉ

Plusieurs projets, stratégiques ou plus ponctuels, de réaménagement de l'espace public ont été finalisés ou se sont poursuivis en 2012 : place Schweitzer, chaussée de Gand, rue de la Brasserie, square Marlow, carrefour Stalle-Neerstalle, boulevard Léopold III. Chacun de ces projets contribue à une logique cohérente: rendre l'espace public agréable et accessible à tous les usagers, créer des aménagements sécurisés et de qualité, augmenter la vitesse commerciale des transports en commun,... le tout en satisfaisant aux critères fonctionnels et techniques.

Dans le cadre de la réalisation du Plan Lumière, une attention particulière est apportée à l'efficacité et l'esthétique de l'éclairage en voirie. Citons le boulevard Industriel, à Anderlecht, où un éclairage LED de type «autoroutier», avec de grandes armatures culminant à 16 m, a été installé. L'intensité et la qualité de cette lumière permettent une très bonne visibilité et garantissent un bon rendu des couleurs.



## L'ENTRETIEN DES VOIRIES

En fonction des conditions météorologiques et notamment de la rigueur de l'hiver, un budget considérable est consacré chaque année à l'entretien des voiries régionales. Parmi les réasphaltages importants en 2012, citons ceux du Ring Ouest (dans le virage de Forest), du tunnel Madou, du square Albert 1er, de plusieurs parties de l'avenue Louise,... En tout, 80 000 m<sup>2</sup> de voiries ont été traités et 369 réparations ponctuelles effectuées.

Bruxelles Mobilité prend soin également au quotidien de 27 000 arbres d'alignement. Cela implique de gérer les plantations existantes et de rénover les alignements fragilisés mais aussi de planter de nouveaux arbres afin de disposer d'espaces publics arborés, plus agréables. Nos services prodiguent également tous leurs soins et leur attention quotidienne aux 818 100 m<sup>2</sup> de gazon, 33 450 m de haies, 58 800 m<sup>2</sup> de massifs arbustifs et aux nombreux parterres et bacs fleuris en Région bruxelloise. En 2012, la cellule Plantations s'est lancée dans plusieurs projets pilotes comme la réalisation de prés fleuris, dans le but d'améliorer la biodiversité des voiries régionales.

Au niveau de la signalisation (marquages au sol ou feux de circulation), Bruxelles Mobilité évalue régulièrement le bon état des infrastructures et gère la programmation des feux de circulation de 511 carrefours.



## PERSPECTIVES 2013

En 2013, comme chaque année, Bruxelles Mobilité investira plus de 200 millions d'euros dans l'aménagement de l'espace public, l'entretien des tunnels et des voiries et les infrastructures de transport en commun. Au nombre des chantiers d'envergure, citons notamment le réaménagement de surface de la place Rogier, à la suite des travaux de rénovation de la station de métro du même nom. Le placement d'un immense auvent de 9 m de haut et 64 m de diamètre nécessitera 220 jours de travail. Les infrastructures cyclables ne seront pas en reste, avec de multiples interventions en vue de parfaire l'accessibilité au vélo de la Petite Ceinture, par exemple.

## BRUXELLES MOBILITE, C'EST AUSSI...

### Voiries & Espaces publics

- 511 carrefours à feux • 92 poteaux radar fixes et 34 radars préventifs • 120 plateaux et 60 ralentisseurs • 27 000 arbres d'alignement et 818 000 m<sup>2</sup> de gazon • 100 œuvres d'art et fontaines • 243 km d'infrastructures cyclables • 2 500 places de parking vélo • 1 300 taxis

### Signalisation & Gestion de la mobilité

- 30 500 panneaux et 11 000 poteaux de signalisation • 604 boutons-poussoirs et 1 672 dispositifs pour malvoyants • 400 caméras de visualisation

### Ouvrages d'art & Souterrains

- 43 tunnels (routiers et piétons) d'une longueur totale de 11,8 km • 94 ponts, viaducs et passerelles d'une longueur totale de 9,5 km • 2 échangeurs autoroutiers (Reyers et Pede) • 2 ha de dalle de couverture de l'espace Léopold-Europe • 69 stations de métro et pré-métro • 39,5 km de réseau métro • 11,7 km de réseau pré-métro

### LE SAVIEZ-VOUS ?

*Comment téléphones de secours et détecteurs d'incendie sont-ils reliés aux centres d'intervention d'urgence ? Comment les informations circulent-elles via les caméras vers le Centre de mobilité ? Comment sont gérés l'éclairage et la ventilation des tunnels ?*

*Réponse : via un réseau régional composé d'environ 110 km de câbles téléphoniques et 150 km de fibres optiques et leurs appareils de transmission. Installé sur les grands axes de pénétration, dans les tunnels et dans le métro, ce réseau transporte, de manière autonome, des informations essentielles pour gérer la mobilité et assurer un niveau de sécurité optimal.*







CHANTAL, 55 ANS  
Responsable de la cellule Stationnement -  
direction Stratégie

« Mieux se garer pour mieux bouger »

*Je me consacre depuis 10 ans à la problématique de la gestion du stationnement, sujet sensible. Une ordonnance prévoit l'établissement d'un Plan régional de politique du stationnement et la création d'une Agence bruxelloise du stationnement. Je travaille à la mise sur pied opérationnelle de l'Agence.*

*Le projet de Plan régional de politique du stationnement a récemment été soumis à enquête publique. Il permettra de simplifier et d'harmoniser les règles de stationnement en tenant compte des besoins de tous les usagers.*



Consultez le rapport d'activités 2012 de Bruxelles Mobilité sur :

[www.bruxellesmobilite.irisnet.be/news/bruxelles-mobilite-en-2012](http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/news/bruxelles-mobilite-en-2012)



# ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU BUDGET (AFB)

L'AFB a pour missions la gestion et le contrôle, dans le respect des principes budgétaires et de la législation, des fonds publics et du patrimoine de la Région. Dans ce but, elle s'attache à :

- gérer et contrôler le budget de l'entité régionale: élaboration, exécution, monitoring ;
- gérer la comptabilité, consolider les comptes de l'entité régionale ;
- gérer la trésorerie et la dette du ministère ;
- centraliser et coordonner les trésoreries des organismes administratifs autonomes (OAA) ;
- traiter le contentieux juridique et financier ;
- assurer les contrôles financier, comptable, de gestion, des engagements et des liquidations et de bonne gestion financière ;
- participer à l'élaboration des textes légaux et réglementaires ;
- assurer une mission d'expertise et de conseil auprès de ses partenaires internes et externes.

## PRINCIPALES RÉALISATIONS 2012

### UN MONITORING MENSUEL INFORMATISÉ

Outre l'élaboration des budgets ajusté 2012 et initial 2013 et la confection de différentes circulaires budgétaires, la direction du Budget est responsable de l'établissement d'un nombre considérable d'arrêtés et décisions concernant les nouvelles ventilations et les dépassements de crédits pour le ministère et les organismes administratifs autonomes (OAA), ainsi que la restructuration des budgets de l'Institut bruxellois de gestion de l'environnement (IBGE), du Centre d'informatique pour la Région bruxelloise (CIRB) et de l'Agence bruxelloise de l'énergie (ABEA), etc. Une réalisation majeure de la direction du Budget et du

JEAN-PIERRE, 42 ANS

Contrôleur financier - direction du Contrôle financier

«Contrôler la bonne gestion des subventions européennes et régionales»

*J'exerce le contrôle financier de deuxième niveau sur les dépenses réalisées dans le cadre des programmes cofinancés par l'Union européenne et la Région.*

*Ma mission ? Garantir que les dépenses sont bien en conformité avec les critères d'éligibilité requis, établir les certificats de dépenses et introduire les demandes de paiement auprès de la Commission européenne ainsi que veiller à l'atteinte des objectifs des programmes. Je contrôle également sur site afin de vérifier la réalité des dépenses.*





Contrôle budgétaire a été la mise en place d'un monitoring<sup>12</sup> mensuel informatisé à l'intention du ministre du Budget et du secrétariat général en utilisant un instrument de rapportage performant.

## UNE NOTE AA ATTRIBUÉE À LA RÉGION

L'agence de notation financière Standard & Poor's a confirmé en juin la note AA qu'elle a accordée à la Région de Bruxelles-Capitale. La Région est la seule entité publique belge dont la note financière n'a pas été dégradée par une agence de notation. La Région a désormais la même notification que l'Etat belge et la Région flamande et ce, grâce à la qualité du travail de la direction de la Gestion de la dette.

## LA CONSOLIDATION DES COMPTES RÉGIONAUX

L'entité du Comptable régional a finalisé ses tests de consolidation des comptes régionaux. Elle a ensuite procédé à l'acquisition d'un nouveau logiciel de consolidation comptable et à la rédaction d'un manuel incluant une méthodologie et des procédures à appliquer dans ce cadre. Les nouvelles procédures ont été transmises aux organismes administratifs autonomes ainsi qu'aux agents du ministère compétents en la matière.

L'entité du Comptable régional a par ailleurs mis en œuvre le plan comptable fixé par l'arrêté royal du 30/11/2009 comme base commune à la consolidation dans les organismes administratifs autonomes et au ministère. L'entité a également rédigé l'avant-projet d'arrêté de consolidation intitulé « avant-projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale établissant les modalités de consolidation dans le cadre de la présentation du compte général de l'entité régionale ».

12

Opération qui consiste à suivre méticuleusement le fonctionnement d'un système ou d'un processus en temps réel.

KATHLEEN, 35 ANS

Assistante comptable - direction du Contrôle financier

« Etablir les comptes généraux de la Région et contribuer à la transparence démocratique »

*J'établis, en collaboration avec mon homologue francophone, les comptes généraux de la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui se fait depuis 1989. Nous analysons et vérifions les comptes, tant au niveau du budget que de la comptabilité, pour que la Cour des comptes puisse les vérifier et les valider à l'intention du Parlement.*



## PERSPECTIVES 2013

En 2013, la direction du Budget et du Contrôle budgétaire envisage de développer le module « mesures conservatoires » de l'application informatique budgétaire BRU-BUDGET. Ce module devrait rendre le processus plus efficace et efficient.

La mise en œuvre du contrôle de gestion, c'est-à-dire le contrôle de l'adéquation entre les objectifs fixés et les réalisations de toutes les unités administratives du ministère, fait partie des objectifs tant de la direction du Budget et du Contrôle budgétaire que de la direction du Contrôle financier.

## LA GESTION DES PRÉVISIONS ET LE RAPPORTAGE

La direction de la Trésorerie prévoit pour 2013 le lancement d'un projet d'intégration de ses différentes sources de données. Les prévisions de la Trésorerie, les prévisions à quatre semaines et les prévisions annuelles, actuellement gérées dans des programmes indépendants, seront toutes intégrées dans le même programme SAP. Ce projet d'intégration permettra une gestion standardisée des prévisions, un rapportage amélioré ainsi qu'une communication accrue entre les correspondants de trésorerie des différentes administrations et la direction de la Trésorerie. Au sein de cette dernière, des comptables centralisateurs ont été désignés pour les dépenses, les litiges et les fonds en souffrance ; un quatrième comptable centralisateur a été désigné à la direction de la Comptabilité pour les Recettes.

## L'AGENCE DE LA DETTE RÉGIONALE

L'Agence de la dette régionale sera mise en place par le ministre des Finances et du Budget dès début 2013. Installée au sein du ministère, ce sera une grande première pour une entité régionale. Elle assumera une mission transversale de gestion et de conseil financier au service du Gouvernement pour tout dossier ayant un impact direct ou indirect sur les finances de la Région : dette directe, dette garantie, projets d'investissement,... L'équipe qui travaillera au sein de l'Agence sera composée de spécialistes financiers.

## LA PREMIÈRE CONSOLIDATION DU COMPTE GÉNÉRAL

L'entité du Comptable régional prépare la clôture du premier compte consolidé 2012 et finalise les concordances entre le plan comptable normalisé et les plans comptables respectifs de chaque organisme administratif autonome. Elle dialogue avec ces organismes afin de mener à bien la première consolidation. Un nouveau logiciel de consolidation sera implémenté à partir du mois de février 2013 et le compte général consolidé de l'entité régionale sera établi entre le 1<sup>er</sup> juin et le 31 août 2013.



## LA BONNE GESTION FINANCIÈRE

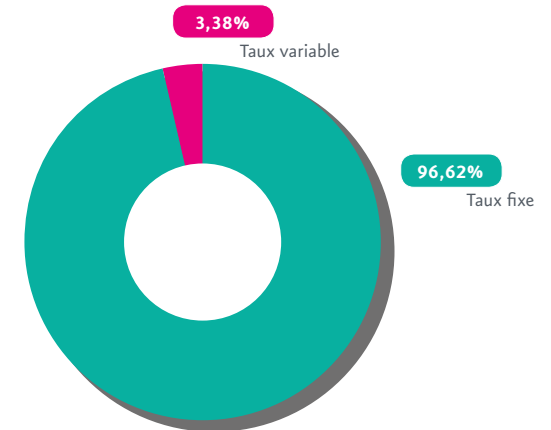
La direction du Contrôle financier de l'administration des Finances et du Budget présentera en février 2013 au conseil de direction son échantillon annuel des dépenses 2012 à contrôler au regard des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience. Cet échantillon devra couvrir de manière équilibrée tous les domaines du budget des dépenses du ministère à l'exclusion des subventions octroyées aux organismes administratifs autonomes. Ce contrôle de la bonne gestion financière relève de la mise en pratique de l'Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle (OOBCC).

### LE SAVIEZ-VOUS ?

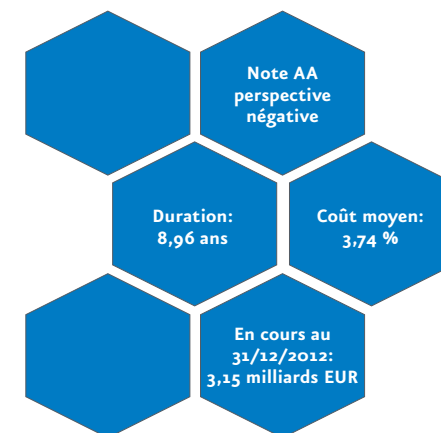
*La gestion de la dette 2012 a été saluée pour son excellence par la commission des finances du Parlement bruxellois. L'absence de tous risques et son coût bas en font un modèle de gestion de dette publique.*

*L'administration des Finances et du Budget est fréquemment sollicitée par des institutions (universités, Institut des réviseurs d'entreprise, Inspection des finances,...) pour bénéficier de son expérience et de son expertise dans leurs colloques, séminaires, tables rondes, publications, etc.*

### Structure du portefeuille 2012



### Situation de la dette au 31/12/2012



# ADMINISTRATION DE LA FISCALITÉ RÉGIONALE (AFR)

Nouvellement créée (le 1<sup>er</sup> janvier 2012), l'AFR a pour mission d'enrôler et de percevoir les taxes régionales dans le respect de l'équité fiscale et du citoyen.

A cette fin, elle s'attache à :

- assurer la gestion administrative et financière des 13 taxes ainsi que les amendes administratives et traiter les réclamations, les recours, les exonérations, les échelonnements de paiement et le recouvrement ;
- réaliser les recettes fiscales ;
- traiter le contentieux juridique et financier ;
- participer à l'élaboration des textes légaux et réglementaires ;
- assurer une mission d'expertise et de conseil auprès de ses partenaires internes et externes ;
- développer une administration moderne et professionnelle, tant vis-à-vis des collaborateurs que des citoyens ;
- préparer la reprise des impôts régionaux (le précompte immobilier, les taxes de circulation, les jeux et paris et les droits de succession et d'enregistrement) qui sont actuellement perçus par le SPF Finances pour compte de la Région (l'AFR prépare en priorité la reprise du service du précompte immobilier) ;
- améliorer la gestion et le développement de la compétence fiscale de la Région.

Par ailleurs, l'AFR représente la Région dans les discussions avec les deux autres Régions qui visent à réformer en profondeur le groupe des taxes de circulation (taxe de mise en circulation, taxe de circulation et eurovignette) et dans toute plate-forme où la compétence fiscale des Régions est abordée.

Aussitôt installée, la nouvelle administration a été chargée par le Gouvernement régional de mettre sur pied un programme ambitieux de transformation. Ce programme, baptisé Apollo, a pour objectifs, d'une part, de rationaliser les processus et l'organisation de l'administration au sens large et d'autre part, de développer un outil informatique performant, qui permette de reprendre le service des impôts régionaux et, au premier chef, le précompte immobilier, actuellement assuré par le SPF Finances.



LUCRETIA, 58 ANS

Gestionnaire financière et des remboursements -  
direction de la Perception

« A votre service »

*Je travaille depuis 39 ans au bon traitement des opérations financières. Je gère les transactions bancaires et, si nécessaire, les plans de paiement des redevables ayant des difficultés financières. La demande peut se faire au guichet ou par courrier.*

*Je m'occupe aussi des remboursements des sommes indûment perçues et ce, dans les meilleurs délais. Les redevables sont informés par courrier du montant à rembourser et des références du paiement. Pour plus d'informations, ils peuvent prendre contact avec moi.*



Outre sa mission d'enrôlement et de perception des taxes régionales, l'AFR n'a de cesse d'améliorer continuellement les services au citoyen bruxellois via la mise à disposition d'informations fiables et compréhensibles, la simplification administrative ou la dématérialisation de ses dossiers.

## PRINCIPALES RÉALISATIONS 2012

Le programme Apollo se décline en plusieurs projets interdépendants. Il est géré par une structure administrative efficace et mis en œuvre par des chefs de projets bien formés et des managers très expérimentés.

### APOLLO-TOOLS

Ce projet du programme Apollo est centré sur la conception d'une application informatique à laquelle des consultants externes travaillent intensivement, en collaboration avec nos experts fiscaux. Cette application consiste en une analyse détaillée dont le but est de définir les plans de passage de toutes les anciennes applications vers le standard SAP en vigueur au ministère.

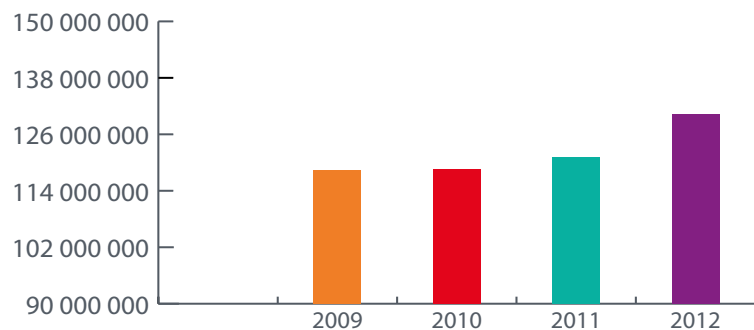
### APOLLO-RULES

La mise en place du nouvel outil informatique induit des changements de procédures et fournit aussi l'opportunité d'harmoniser les procédures de traitement des taxes gérées par la Région. C'est l'objectif du projet Apollo-Rules. Une ordonnance procédurale a dès lors été préparée par le service juridique de l'AFR en collaboration avec les équipes métier et le cabinet compétent. Après avoir suivi tout le parcours législatif requis, l'ordonnance est d'application à partir de 2013.

## APOLLO-TEAMS

Le projet Apollo-teams couvre toutes les activités de notre cœur de métier, c'est-à-dire l'enrôlement et la perception des taxes régionales et des amendes. L'évaluation courante des recettes 2012 montre aujourd'hui une augmentation de 10% par rapport à 2011. Les facteurs à la base de cette augmentation du volume des recettes sont la gestion accélérée des vieux dossiers de recouvrement forcé et des retours de courriers par la poste. Le volume de retours de courriers traités par la nouvelle administration fiscale représente 6 tonnes de papier, soit 36 000 dossiers. La majorité de ces dossiers ont pu être identifiés par croisement de données avec des sources authentiques. Ce mode de traitement particulier a permis d'augmenter les recettes de 140 000 euros en 2012.

Recettes fiscales 2009-2012



## PERSPECTIVES 2013

Plusieurs projets de programme Apollo se poursuivront également en 2013.

### APOLLO-WORKS

Ce projet, par exemple, est centré sur le développement, l'organigramme et les fonctions de l'organisation. L'accompagnement au changement des agents de l'administration fiscale passe par un support spécifique adapté à chacun en fonction de ses compétences et de ses aspirations.

L'administration fiscale s'est aussi préparée à la généralisation du télétravail au sein du ministère. Des tests des applications de gestion des taxes en mode télétravail ont été accomplis, des adaptations des applications qui en permettent l'utilisation en télétravail ont été réalisées. L'AFR compte actuellement 31 agents télétravailleurs, ce qui représente un bon contingent de l'ensemble des télétravailleurs du ministère.

### APOLLO-TOOLS

En 2013, c'est la phase d'analyse du projet qui se poursuivra ainsi que la préparation de la phase de réalisation.

Toutes les forces de l'administration fiscale régionale seront conjuguées dans un même but : développer une administration moderne et performante.





## L'AFR, C'EST AUSSI...

- plus de 200 000 **dossiers scannés et digitalisés** dans le cadre du projet « Scanning » ;
- 845 000 **plis postaux** envoyés en 2012 ;
- 50 000 **interactions** établies en 2012 **avec les contribuables** par courrier électronique, téléphone, fax ou pli postal ;
- 7,5 tonnes, soit 13 m<sup>3</sup> de vieux papiers mis au rebut dans le cadre des projets « **Paperless** » et « amélioration des espaces disponibles » ;
- 534 673 ménages identifiés en 2012 pour la **taxe « chef de ménage »** ;
- 181 676 ménages ont bénéficié d'une **exonération de la taxe**, dont 85 % d'initiative sur la base de données issues de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. A l'avenir, l'utilisation de nouvelles applications informatiques augmentera encore le nombre d'exonérations automatiques.

FREDERIC, 24 ANS

Membre du staff - Cellule administrative

«Contribuer à une administration fiscale de qualité»

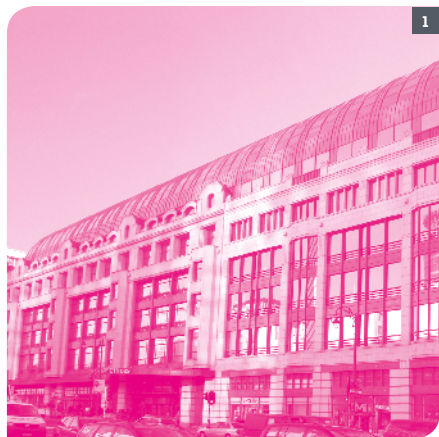
*Pour moi, c'est un privilège de commencer à travailler dans une toute nouvelle administration en tant que jeune fonctionnaire.*

*Avoir conscience que chaque jour, je collabore à une organisation en plein développement m'apporte énormément de satisfaction.*

*Le défi ? Transposer la dynamique de création de cette nouvelle administration dans un climat positif pour tous les agents.*

*Ma tâche principale, c'est d'appuyer les projets spécifiques liés à la modernisation de notre administration.*





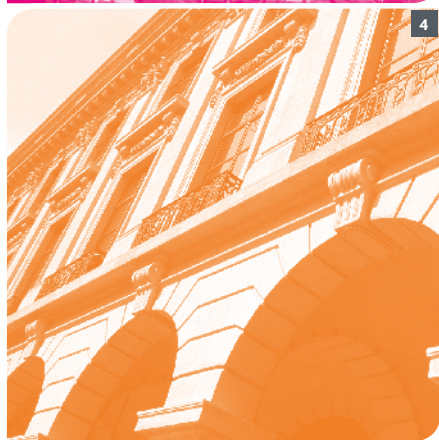
1



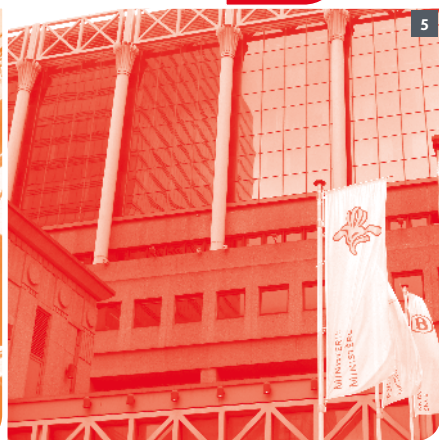
2



3



4



5



6



7

1. CITY CENTER, Bd du Jardin Botanique • 2. Siège de BRUCEFO, Anderlecht, Bd Industriel • 3. Siège de BIE, Avenue Louise • 4. Siège de l'OBPS, Rue des Colonies • 5. CCN, Gare du Nord • 6. Siège de la Régie des routes, Delta • 7. Siège de la CRMS, Tour & Taxis, Avenue du Port



## CONCLUSION

Notre ministère est plus que jamais une pépinière de talents au cœur de la Région de Bruxelles-Capitale.

C'est d'abord une administration lancée dans une démarche volontariste d'amélioration continue de ses prestations au service de ses clients. Le grand chantier Bru+ qui nous a mobilisés toute l'année 2012 produira ses conclusions en 2013, à savoir des nouveaux organigrammes, un projet de nouveau cadre du personnel et un plan de recrutement pluriannuel. Il nous a surtout permis de repenser fondamentalement l'organisation interne de notre institution afin de lui donner les moyens structurels qui lui permettront de se consacrer essentiellement à la poursuite de ses missions. Il en sera de même pour notre projet de nouveau statut du personnel, assoupli dans ses règles de fonctionnement, rédigé en 2012 et qui devrait voir le jour en 2013. Tout cela contribuera à moderniser notre administration régionale pour arriver au résultat souhaité.

Nos 1 800 agents seront, à terme, tous impliqués dans une même culture de travail en réseaux et en synergie, avec un même objectif : viser l'excellence ! C'est ensuite une administration qui cherche à décloisonner en son sein et à être pleinement ouverte vers l'extérieur. Différents éléments traduisent notre ouverture vers l'extérieur : nos efforts pour mieux faire connaître ce que nous faisons – à l'exemple de ce rapport – l'élaboration de nouvelles appellations modernes et dynamiques pour notre ministère et ses composantes, nos missions croissantes de concertation et de coordination avec les autres acteurs publics régionaux bruxellois sur différentes thématiques comme la réforme de l'Etat. Nous participons activement à la création d'une dynamique positive !

Moderniser, décloisonner et mobiliser les énergies pour tendre vers l'excellence, voilà les trois grandes orientations que nous voulons imprimer au fonctionnement de notre institution régionale.

Nous avons travaillé à mettre au point les instruments de cet objectif. Ainsi, un plan stratégique mûrement élaboré (Brussels in Motion !), nous servira de guide et de référence pour les années à venir. C'est notamment sur ses priorités que nous devons toutes et tous nous concentrer, en développant une gestion par objectifs, des plans de personnel et de formation ambitieux et exigeants, en soutenant notre management intermédiaire. Enfin, des analyses approfondies de notre communication interne et externe conduiront à la définition d'une stratégie qui réponde aux attentes de nos clients et partenaires.

Nous avons commencé un mouvement en 2012 que nous poursuivons en 2013. Les changements au sein de notre organisation se traduiront également vers l'extérieur afin de montrer à toutes et tous que nous sommes un service public moderne, dynamique, efficace et digne de confiance. Nous changerons de nom pour nous appeler « Service public régional de Bruxelles » et pour donner un signal clair de notre engagement à être plus orienté vers nos « clients ».



## ADRESSES UTILES

### **CITY CENTER**

**Boulevard du Jardin Botanique, 20 - 1035 Bruxelles**

#### **Secrétariat général (SG)**

T 02 204 21 11  
info@mrbc.irisnet.be  
www.bruxelles.irisnet.be

#### **Administration de l'Économie et de l'Emploi (AEE)**

T 02 800 34 52 - F 02 800 38 06  
info.eco@mrbc.irisnet.be  
www.bruxelles-economie-emploi.be  
www.bruxellesinvestexport.be  
www.investinbrussels.com

#### **Administration des Pouvoirs locaux (APL)**

T 02 204 21 11 - F 02 800 38 00  
apl@mrbc.irisnet.be

### **CCN**

**Rue du Progrès, 80/1 - 1035 Bruxelles**

#### **Administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement (AATL)**

T 02 204 17 68-69 - F 02 204 15 58  
aatl.communication@mrbc.irisnet.be  
www.aatl.irisnet.be

#### **Administration des Finances et du Budget (AFB)**

T 02 204 21 11 - F 02 204 15 42  
bfb@mrbc.irisnet.be

#### **Administration de la Fiscalité régionale (AFR)**

T 02 204 24 85  
afr-bgf@mrbc.irisnet.be

#### **Bruxelles-Mobilité (Administration de l'Équipement et des Déplacements-AED)**

T 0800 94 001  
bruxellesmobilite@mrbc.irisnet.be  
www.bruxellesmobilite.be  
www.bruxellesespacespublics.be

**Titre de l'ouvrage**

Un service public en route vers l'excellence  
Rapport d'activités 2012 & perspectives 2013

**Auteur**

Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale

**Coordination**

Secrétariat général

**Rédaction**

Direction de la Communication interne et institutionnelle  
en collaboration avec les plates-formes communication  
interne et communication externe

**Création et mise en page**

Direction de la Communication externe

**CD-Rom**

Direction Ressources humaines & Égalité des chances  
et Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse

**Crédits photos**

Administrations, direction de la Communication externe  
et collection Phovoir, sauf mention contraire.

**Editeur responsable**

Christian Lamouline  
Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale  
Boulevard du Jardin Botanique, 20  
1035 Bruxelles

**[www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)**

Le ministère de la Région de Bruxelles-Capitale poursuit une politique environnementale de développement durable dans sa communication.  
Ce rapport a été imprimé sur papier Cocoon, papier écologique 100% biodégradable.

Format 210 x 297 mm  
Achevé d'imprimer à Bruxelles, juin 2013

Dépôt légal 2013/11.404/2  
© MRBC tous droits réservés





