

## ORIËNTERINGSNOTA

### Brussel Financiën en Begroting

#### Inhoudstafel

Lijst met afkortingen.....	.....
I. Omgevingsanalyse.....	.....
II. Inleiding : Algemene doelstellingen.....	.....
III. Strategische (SD) en operationele doelstellingen (OD)	.....
SD1 Houdbare overheidsfinanciën en budgettaire duurzaamheid in een Europees kader.....	.....
SD2 Het financieel beheer van de geconsolideerde gewestelijke entiteit optimaliseren	.....
SD3 De transparantie m.b.t. het patrimonium en de financiële situatie van de gewestelijke entiteit verhogen ..	.....
SD4 Ambitieuze instrumenten voor het beheer van de Brusselse overheidsfinanciën ontwikkelen .....	.....
SD5 Efficiënte controles en beheerste risico's verzekeren in het kader van een permanente beleidsevaluatie ....	.....
SD6 De budgettaire gevolgen van de 6de Staatshervorming integreren	.....
SD7 De zichtbaarheid van BFB vergroten en de e-administratie bevorderen	.....
Bijlagen .....	.....
Regelgevingsagenda .....	.....
Samenvattende tabel van strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)	.....

## NOTE D'ORIENTATION

### Bruxelles Finances et Budget

#### Table des matières

Liste des abréviations.....	.....
I. Analyse du contexte .....	.....
II. Introduction : objectifs généraux.....	.....
III. Objectifs Stratégiques (OS) et Objectifs Opérationnels (OO)	.....
OS1 Des finances publiques soutenables et une politique budgétaire durable dans un cadre européen .....	.....
OS2 Optimaliser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée	.....
OS3 Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale .....	.....
OS4 Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises	.....
OS5 Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques	.....
OS6 Intégrer les impacts budgétaires de la 6ème Réforme de l'Etat	.....
OS7 Accroître la visibilité de BFB et promouvoir l'e-administration	.....
Annexes .....	.....
Agenda de la réglementation .....	.....
Tableau récapitulatif des objectifs stratégiques et opérationnels .....	.....

**Lijst met afkortingen**

NBB	Nationale Bank van België
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EMTN	Euro Medium Term Notes
EPSAS	European Public Sector Accounting Standards
INR	Instituut voor de Nationale Rekeningen
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
ABI	Autonome bestuursinstelling
OOBCC	Organieke ordonnantie houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle
GBP	Genormaliseerd Boekhoudplan SAP-
BPC	Business Planning and Consolidation
VSCB	Verdrag inzake stabiliteit, coördinatie en bestuur in de Economische en Monetaire Unie

**Liste des abréviations**

BNB	Banque Nationale de Belgique
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EMTN	Euro Medium Term Notes
EPSAS	European Public Sector Accounting Standards
ICN	Institut des Comptes Nationaux
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
OAA	Organisme Administratif Autonome
OOBCC	Ordonnance organique portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle
PCN	Plan comptable Normalisé
SAP-BPC	Business Planning and Consolidation
TSCG	Traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance dans l'Union économique et monétaire

## I. Omgevingsanalyse

Sinds zijn oprichting moet het Brussels Hoofdstedelijk Gewest het hoofd bieden aan een aantal specifieke vereisten : zorgen voor een leefbaar financieringsmodel, de problemen oplossen die gepaard gaan met de complexe bevoegdheidsverdeling tussen de Brusselse instellingen (Gewest en Gemeenschapscommissies) en samenwerking en partnerships tot stand brengen tussen zijn bestuurlijke componenten (diensten van de Regering, autonome bestuursinstellingen, niet-geconsolideerde instellingen).

Bij die problemen komen nog de grote uitdagingen die zich aandienen op maatschappelijk, economisch en – meer recent — demografisch vlak en de rol van Brussel als nationale en Europese hoofdstad.

Het nieuwe Europese kader inzake begroting (VSCB, « Six Pack » en « Two Pack ») en boekhouding heeft geleid tot een versterkte controle door het Instituut voor de Nationale Rekeningen en een toegenomen druk op de gewestelijke overheidsfinanciën, ondanks de optimistischere groeivoorzichten en het uitstekende resultaat van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in 2013 (volgens de laatste cijfers die het INR heeft meegedeeld op basis van de nieuwe consolidatieperimeter, laat de gewestelijke entiteit een positief uitvoeringsresultaat van 126 miljoen euro optekenen). Voor de periode 2014-2019 heeft de Regering zich verbonden tot een jaarlijks structureel evenwicht, zoals dit wordt omschreven in de Europese context.

Een van de essentiële uitdagingen voor het Gewest bestaat erin de bevoegdheidsoverdrachten in het kader van de VIde Staats hervorming op een dynamische wijze in te passen in de begroting.

De wereldwijde financiële crisis van 2008 ging gepaard met een verstrenging van het bankkrediet. De financieringsvolumes die de banken aanboden, overschreden voor de crisis van 2008 nog ruimschoots de behoeften van de GOB, maar vertegenwoordigden in 2012 nog minder dan 10 % van die behoeften. Bovendien gaf het uitstaande bedrag van de gewaarborgde schuld een verdrievoudiging te zien over een tijdspanne van 6 jaar, om 2,7 miljard te bereiken in 2013.

Daarbij komen nog de uitdagingen van de implementering van het Europees boekhoudkundig referentiekader (IPSAS/EPAS), het in aanmerking nemen van de opmerkingen en aanbevelingen van de het Rekenhof, de uitvoering van het actieplan en de continue verbetering van de processen en procedures met het oog op een steeds sterkere risicobeheersing.

## I. Analyse du contexte

Depuis sa création, la Région de Bruxelles-Capitale doit faire face à des impératifs spécifiques : assurer la viabilité de son modèle de financement, résoudre les problèmes liés à l'imbrication des compétences entre les institutions bruxelloises (Région et Commissions communautaires) et créer des collaborations et partenariats entre ses organes administratifs (Services du Gouvernement, organismes administratifs autonomes, organismes déconsolidés).

A ces problématiques viennent s'ajouter les immenses défis posés par l'évolution sociale, économique et, plus récemment, démographique de la population bruxelloise et par la fonction de capitale nationale et européenne de Bruxelles.

Du nouveau cadre budgétaire (TSCG, « Six Pack », « Two Pack ») et comptable européen découlent le renforcement du contrôle par l'Institut des Comptes Nationaux et une pression accrue sur les finances publiques régionales malgré des perspectives de croissance plus optimistes et l'excellent résultat réalisé par la Région de Bruxelles-Capitale en 2013 (selon les derniers chiffres transmis par l'ICN sur base du nouveau périmètre de consolidation, l'entité régionale affiche un résultat d'exécution budgétaire en boni de 126 Mios d'euros). Sur la période 2014-2019 le Gouvernement bruxellois s'est engagé à l'équilibre structurel annuel tel que défini par le cadre européen.

La traduction budgétaire, dans une perspective dynamique, du transfert des compétences dans le cadre de la VIème réforme de l'Etat constitue également un défi essentiel pour la Région.

La crise financière mondiale de 2008 s'est accompagnée d'un resserrement du crédit bancaire. Si les volumes offerts par les banques dépassaient largement les besoins de financement du SPRB avant la crise de 2008, ils représentaient moins de 10 % de ceux-ci en 2012. Par ailleurs l'encours de la dette garantie a quasiment triplé en l'espace de 6 ans pour atteindre 2,7 milliards d'euros en 2013.

Sans oublier les défis qui visent l'implémentation du référentiel comptable européen (IPSAS/EPAS), la prise en compte des remarques et recommandations de la Cour des comptes, la mise en œuvre du plan d'action et l'amélioration continue des processus et des procédures dans la perspective d'une gestion toujours plus maîtrisée des risques.

## II. Inleiding : Algemene doelstellingen

De begroting is een sleuteldocument in de goede werking van de parlementaire democratie waarbij de wetgevende macht toeziet op de uitvoerende macht. Immers, door de goedkeuring van de begroting machtigt het Parlement de Regering om ontvangsten te innen en uitgaven te verrichten. Dit is « the power of the purse ».

De begroting is bovendien een document waarin alle informatie staat over het beleid dat de Regering in het betrokken begrotingsjaar wenst te voeren. Ze geeft aan wat de oorsprong is van de ontvangsten en de bestemming van de uitgaven. Daarom is zij ook een zeer belangrijk document voor de burger die zich hierover wenst te informeren.

Een open en transparant budget versterkt de democratie en kadert in het goed bestuur.

Daarom is het belangrijk om duidelijke, transparante, open begrotingen op te stellen voor de geconsolideerde instanties van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest met aandacht voor een correcte toepassing van de ESR-classificatie van uitgaven en ontvangsten. Ook de opvolging van de begrotingsuitvoering via een pertinente periodieke monitoring is essentieel. Daaraan wordt nu het luik gekoppeld van de oriënteringsnota's met de strategische en operationele doelstellingen alsook de opvolging daarvan via de beheerscontrole. In 2014 zullen voor het eerst bij de indiening van de begroting 2015 de oriënteringsnota's gevoegd worden per bevoegdheidsdomein.

In een moeilijke financiële context moet de GOB het financieel risico in zijn geheel beheren.

Daarom werd het Agentschap van de Schuld van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest opgericht als dienst van het ministerie, bij beslissing van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 13 juni 2013, om beter te kunnen inspelen op de toekomstige uitdagingen in de vorm van moeilijker toegankelijke financiële markten en complexe nationale en supranationale regelgevingen.

De opdrachten van het nieuwe Agentschap van de Schuld werden uitgebreid om deze dienst tot een vooraanstaande partner op financieel vlak te maken voor de Regering en alle gewestelijke instellingen. Enkele voorbeelden van de nieuwe opdrachten zijn het verstrekken van aanbevelingen inzake financieringsstructuren, het uitbrengen van adviezen over aanvragen voor waarborgen en over financiële constructies en het verrichten van analyses en studies rond aangelegenheden van gewestelijk belang.

Een van de prioriteiten zal erin bestaan de risicobeheersing te versterken via interne controle en meer bepaald door duidelijke procedures uit te werken en ervoor te zorgen dat iedereen die kent.

## II. Introduction : objectifs généraux

Le budget est un document clé pour le bon fonctionnement de la démocratie parlementaire qui se base sur un contrôle du pouvoir législatif sur le pouvoir exécutif. En effet, en approuvant le budget, le Parlement habilite le Gouvernement à percevoir des recettes et à effectuer des dépenses. C'est ce qu'on appelle « the power of the purse » (« le pouvoir du portefeuille »).

Le budget est par ailleurs un document contenant toutes les informations concernant la politique que le Gouvernement souhaite mener au cours de l'exercice budgétaire concerné. Il indique l'origine des recettes et la destination des dépenses. C'est pourquoi il s'agit également d'un document majeur pour le citoyen qui souhaite être informé.

Un budget ouvert et transparent renforce la démocratie et s'inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance.

Il est dès lors important d'élaborer des budgets transparents et ouverts pour les instances consolidées de la Région de Bruxelles-Capitale avec une attention pour une application correcte de la classification SEC des dépenses et des recettes. Le suivi de l'exécution du budget par un monitoring périodique pertinent est également essentiel. A cela s'ajoute maintenant le volet des notes d'orientation avec les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que leur suivi par le contrôle de gestion. En 2014 seront ajoutés pour la première fois, lors de l'introduction du budget 2015, des notes d'orientation par domaine de compétence.

Dans un contexte financier difficile, le risque financier doit être géré dans sa globalité par le SPRB.

Le Service de l'Agence de la dette de la Région de Bruxelles-Capitale a ainsi été créé au sein du ministère en vertu de la décision du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 13 juin 2013, afin de répondre aux enjeux futurs de marchés financiers plus difficiles d'accès et de réglementations nationales et supranationales complexes.

Les missions de la nouvelle Agence de la dette ont été étendues, afin qu'elle devienne un partenaire-clé du Gouvernement et de l'ensemble des institutions régionales sur le plan financier. L'octroi de conseils sur des structures de financement, d'avis sur les demandes de garantie et sur les montages financiers, d'analyses et études à portée régionale sont quelques exemples de ses nouvelles missions.

Une des priorités sera de renforcer la maîtrise des risques au travers du contrôle interne et notamment par l'établissement des procédures claires et connues de tous.

Het Brusselse recht op het vlak van overheidsfinanciën (OOBCC en uitvoeringsbesluiten) zal versterkt worden om over betere tools te beschikken voor een gezond beheer van de overheidsgelden.

In de loop van de legislatuur 2014-2019, zal het controlestelsel (de beheerscontrole, de vakgebonden interne controle, de controle van de vastleggingen en vereffeningen, de boekhoudkundige controle, de financiële controle en de controle op het goede financiële beheer, etc.), opgenomen onder titel V van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en controle (OOBCC), versterkt worden.

Zo werd het voorontwerp van besluit betreffende de modaliteiten van de beheerscontrole, genomen in uitvoering van artikel 78 van de OOBCC, in eerste lezing goedgekeurd door de Regering op 11 september 2014. De uitvoering van de beheerscontrole zal het mogelijk maken om de realisatie van de verschillende door de Regering vastgestelde doelstellingen beter op te volgen.

De Regering wenst te werk te gaan volgens nieuwe paradigma's door in het kader van een budgettair prisma een evaluatie van alle beleidsdomeinen uit te voeren. Deze evaluatie vond plaats in het kader van een budgettaire « reset » bij de opmaak van de begroting 2015. Bovendien zal om aan deze doelstelling te voldoen een performant instrument voor meerjarige budgettaire projecties ontwikkeld worden dat de Europese criteria terzake en de budgettaire gevolgen van de 6de Staatshervorming integreert.

Brussel Financiën en Begroting zal de partnerships met de ABI's versterken, onder meer voor het opstellen van de geconsolideerde rekening van de gewestelijke entiteit, de monitoring en de beheerscontrole.

### **III. Strategische (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

#### **SD1 Houdbare overheidsfinanciën en budgettaire duurzaamheid in een Europees kader**

##### ***OD1.1 Bereiken door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van een jaarlijks structureel evenwicht voor de periode 2014-2019***

Het Samenwerkingsakkoord van 13 december 2013 tussen de Federale Overheid, de Gemeenschappen, de Gewesten en de Gemeenschapscommissies betreffende de uitvoering van artikel 3, § 1, van het Verdrag inzake stabiliteit, coördinatie en bestuur in de Economische en Monetaire Unie, bepaalt dat de begrotingen van de akkoord-sluitende partijen in de lijn moeten liggen van de evenwichtsdoelstelling van de rekeningen van de overheid zoals bepaald in artikel 3 van het Verdrag.

Le droit bruxellois des finances publiques (OOBCC et ses arrêtés d'exécution) sera renforcé dans le but d'offrir les meilleurs outils pour une gestion saine des deniers publics.

Au cours de la législature 2014-2019, le système de contrôle (le contrôle de gestion, le contrôle interne métier, le contrôle des engagements et des liquidations, le contrôle comptable, le contrôle financier et de bonne gestion financière etc.) prévu au titre V de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle (OOBCC) sera renforcé.

Ainsi, l'avant-projet d'arrêté relatif aux modalités du contrôle de gestion, pris en exécution de l'article 78 de l'OOBCC, a été approuvé en première lecture par le Gouvernement le 11 septembre 2014. La mise en œuvre du contrôle de gestion permettra de mieux suivre la réalisation des différents objectifs fixés par le Gouvernement.

Le Gouvernement veut travailler selon de nouveaux paradigmes en évaluant dans le cadre d'un prisme budgétaire l'ensemble des politiques. Cette évaluation a été faite dans le cadre d'une remise à plat budgétaire pour l'élaboration du budget 2015. En outre, un outil performant de projections budgétaires pluriannuelles intégrant les critères européens en la matière et les effets budgétaires de la 6ème Réforme de l'Etat sera développé en vue de rencontrer cet objectif.

Enfin, les partenariats entre le SPRB et les OAA seront renforcés dans le cadre notamment de l'établissement du compte consolidé de l'entité régionale, du monitoring et du contrôle de gestion.

### **III. Objectifs Stratégiques (OS) et Objectifs Opérationnels (OO)**

#### **OS1 Des finances publiques soutenables et une politique budgétaire durable dans un cadre européen**

##### ***OO1.1 Atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire pour la période 2014-2019 au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale***

L'Accord de coopération entre l'Etat fédéral, les Communautés, les Régions et les Commissions communautaires relatif à la mise en œuvre de l'article 3, § 1<sup>er</sup>, du Traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance au sein de l'Union économique et monétaire, fixe que les budgets des parties contractantes doivent s'inscrire dans l'objectif d'équilibre des comptes des administrations publiques inscrit à l'article 3 du Traité.

Aan deze regel wordt geacht voor België voldaan te zijn indien het jaarlijks structureel saldo van de gezamenlijke overheid voldoet aan de middellangetermijndoelstelling, of het aanpassingstraject naar deze doelstelling zoals bepaald in het Stabiliteitsprogramma respecteert, met als benedengrens een structureel tekort van 0,5 % van het BBP. Deze benedengrens kan echter verlaagd worden tot een structureel tekort van maximum 1 % wanneer de verhouding tussen de algemene overheidsschuld en het BBP aanzienlijk kleiner is dan 60 % en wanneer de risico's wat betreft de houdbaarheid op lange termijn van de overheidsfinanciën laag zijn. Een tijdelijke afwijking van de middellangetermijndoelstelling of van het aanpassingstraject wordt enkel toegestaan in uitzonderlijke omstandigheden.

In het raam van de actualisering van het Stabiliteitsprogramma worden de jaarlijkse begrotingsdoelstellingen van de gezamenlijke overheid, bepaald in structurele termen overeenkomstig de methodes van de Commissie van de Europese Unie, verdeeld in nominale en structurele termen onder de diverse geledingen van de gezamenlijke overheid, op basis van een advies van de Afdeling Financieringsbehoeften van de overheid van de Hoge Raad van Financiën.

De Afdeling Financieringsbehoeften van de overheid van de Hoge Raad van Financiën zal, bij die gelegenheid, het gedrag van de lokale overheden inzake investeringen onderzoeken en rekening houden met de eventuele update van de middellangetermijndoelstelling.

Over de algemene begrotingsdoelstelling van de overheden wordt vooraf overlegd in het Overlegcomité. De akkoord-sluitende partijen verbinden zich ertoe een maximale inspanning te leveren om tot een consensus te komen. De vaststelling van de individuele budgettaire doelstellingen van de akkoord-sluitende partijen en van de lokale overheden in nominale en structurele termen moet worden goedgekeurd door een beslissing van het Overlegcomité.

De Afdeling Financieringsbehoeften van de overheid van de Hoge Raad van Financiën wordt ermee belast jaarlijks de naleving te evalueren van de verbintenissen van de akkoord-sluitende partijen in het raam van het samenwerkingsakkoord en van de beslissingen van het Overlegcomité.

#### *Indicatoren :*

- Jaarlijkse evaluatie door de Afdeling Financieringsbehoeften van de overheid van de Hoge Raad van Financiën.
- Maandelijkse monitoring voor de Regering.

#### *Partnerschappen :*

- Betrokken federale organismes (HRF).

Cette règle est considérée comme respectée pour la Belgique si le solde structurel annuel de l'ensemble des pouvoirs publics atteint l'objectif à moyen terme, ou respecte la trajectoire de convergence vers celui-ci telle que définie dans le Programme de stabilité, la limite inférieure étant un déficit structurel de 0,5 % du PIB. Cette limite peut cependant être portée à un déficit structurel de maximum 1 % lorsque le rapport entre la dette publique générale et le PIB est sensiblement inférieur à 60 % et que les risques à long terme pour la soutenabilité des finances publiques sont faibles. Un écart temporaire par rapport à l'objectif à moyen terme ou à la trajectoire d'ajustement est uniquement autorisé en cas de circonstances exceptionnelles.

Dans le cadre de la mise à jour du Programme de stabilité, les objectifs budgétaires annuels de l'ensemble des pouvoirs publics définis en termes structurels conformément aux méthodes de la Commission de l'Union européenne sont répartis en termes nominaux et structurels entre les différents niveaux de pouvoir de l'ensemble des pouvoirs publics, en s'appuyant sur un avis de la Section Besoins de financement des pouvoirs publics du Conseil supérieur des Finances.

La Section Besoins de financement des pouvoirs publics du Conseil Supérieur des Finances examinera, à cette occasion, le comportement des pouvoirs locaux en matière d'investissements et tiendra compte de la mise à jour éventuelle de l'objectif à moyen terme.

L'objectif budgétaire global des pouvoirs publics fait l'objet d'une concertation préalable en Comité de concertation. Les parties contractantes s'engagent à faire un effort maximal pour aboutir à un consensus. La fixation en termes nominaux et structurels des objectifs budgétaires individuels des parties contractantes et des pouvoirs locaux devra être approuvée par une décision de Comité de concertation.

Chaque année, la Section Besoins de financement des pouvoirs publics du Conseil supérieur des Finances est chargée d'évaluer le respect des engagements pris par les parties contractantes dans le cadre de l'accord de coopération et des décisions du Comité de concertation.

#### *Indicateurs :*

- Evaluation annuelle par la Section Besoins de financement des pouvoirs publics du Conseil supérieur des Finances.
- Monitoring mensuel pour le Gouvernement.

#### *Partenariats :*

- Organismes fédéraux concernés(CSF).

**OD1.2 Voortzetten van de maandelijks rapportering volgens de modaliteiten bepaald door de Algemene Gegevensbank (AG) in naleving van het Samenwerkingsakkoord van 22 mei 2014 tussen de Federale Staat, de Gemeenschappen, de Gewesten en de Gemeenschapscommissies tot organisatie van de publicatie van de maandelijks en de kwartaalbegrotingsgegevens en tot aanduiding van de onafhankelijke instelling belast met de evaluatie van de begrotingsprognoses**

Het Samenwerkingsakkoord van 22 mei 2014 tussen de Federale Staat, de Gemeenschappen, de Gewesten en de Gemeenschapscommissies tot organisatie van de publicatie van de maandelijks en de kwartaalbegrotingsgegevens en tot aanduiding van de onafhankelijke instelling belast met de evaluatie van de begrotingsprognoses bepaalt dat de Algemene Gegevensbank de opdrachten uitvoert die aan de Federale Staat zijn toevertrouwd voor de organisatie van de publicatie van de maandelijks en de kwartaalbegrotingsgegevens door artikel 124/1 van de wet van 22 mei 2003 houdende organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de Federale Staat, en door artikel 16/10, laatste lid van de wet van 16 mei 2003 tot vaststelling van de algemene bepalingen die gelden voor de begrotingen, de controle op de subsidies en voor de boekhouding van de Gemeenschappen en de Gewesten, alsook voor de organisatie van de controle door het Rekenhof.

Deze publicatie gebeurt maandelijks voor het einde van de daaropvolgende maand voor de Federale Staat, de sociale zekerheid en de Gemeenschappen en Gewesten en driemaandelijks voor de lokale besturen voor het einde van het volgende kwartaal. Deze begrotingsgegevens bevatten de uitgaven en inkomsten van de instellingen die deel uitmaken van de consolidatiekring.

Zij publiceert eveneens gedetailleerde afstemmingstabellen met de methode voor de overschakeling van gegevens op kasbasis of boekhoudkundige basis naar de op de ESR 2010-norm gebaseerde gegevens.

Elke akkoord-sluitende partij verbindt er zich toe de voor de publicatie vereiste gegevens ter beschikking te stellen van de Algemene gegevensbank.

*Indicatoren :*

- Interne bordtabel en bordtabel van de Algemene Gegevensbank waaruit de naleving van de vormvereisten en deadlines blijkt die door de AG worden vooropgesteld.

*Partnerschappen :*

- Autonome bestuursinstellingen van het BHG.
- Algemene Gegevensbank.

**OO1.2 Poursuivre le reporting mensuel suivant les modalités définies par la Base documentaire générale en conformité avec l'Accord de coopération du 22 mai 2014 entre l'Etat fédéral, les Communautés, les Régions et les Commissions communautaires organisant la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles et déterminant l'organisme indépendant chargé d'évaluer les prévisions budgétaires**

L'Accord de coopération du 22 mai 2014 entre l'Etat fédéral, les Communautés, les Régions et les Commissions communautaires organise la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles et détermine l'organisme indépendant chargé d'évaluer les prévisions budgétaires. Les missions confiées à l'Etat fédéral pour la publication des données budgétaires mensuelles et trimestrielles par l'article 124/1 de la loi du 22 mai 2003 portant organisation du budget et de la comptabilité de l'Etat fédéral, et l'article 16/10, dernier alinéa, de la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des Communautés et Régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des Comptes sont exercées par la Base documentaire générale.

Cette publication se produit mensuellement avant la fin du mois suivant pour l'Etat fédéral, la sécurité sociale et les Communautés et Régions et trimestriellement avant la fin du trimestre suivant pour les pouvoirs locaux. Ces données budgétaires incluent les dépenses et recettes des institutions faisant partie du périmètre de consolidation.

Elle publie également des tableaux de correspondance détaillés, indiquant la méthode utilisée pour effectuer la transition entre les données établies sur base caisse ou sur base de la comptabilité et les données établies sur base des normes du SEC 2010.

Chaque partie contractante s'engage à mettre les données budgétaires requises pour la publication à disposition de la Base documentaire générale.

*Indicateur :*

- Tableau de bord interne et tableau de bord de la Base documentaire générale, constatant le respect des exigences de forme et des dates butoirs prédéfinies par la BDG.

*Partenariats :*

- Organismes administratifs autonomes de la RBC.
- Base documentaire générale.

### **OD1.3 Meerjarige begrotingsprognoses ontwikkelen**

Overeenkomstig de richtlijn 2011/85/EU van de Raad van 8 november 2011 tot vaststelling van voorschriften voor de begrotingskaders van de lidstaten, voorziet de Six Pack in de verplichting om te beschikken over een meerjarig begrotingskader.

Elke lidstaat moet inderdaad beschikken over voor hem specifieke cijfermatige begrotingsregels die de naleving over een meerjarige horizon voor de overheid als geheel van de uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie op het vlak van begrotingsbeleid voortvloeiende verplichtingen bevorderen. Deze regels bevorderen in het bijzonder het volgende :

- naleving van de overeenkomstig het verdrag vastgestelde referentiewaarden voor het tekort en de schuld;
- vaststelling van een meerjarige planninghorizon voor de begroting, met inbegrip van de inachtneming van de begrotingsdoelstellingen op middellange termijn van de lidstaat.

Bovendien moeten de lidstaten een geloofwaardig, doeltreffend begrotingskader voor de middellange termijn vaststellen dat voorziet in een planningshorizon van ten minste drie jaar voor de begroting om te waarborgen dat bij de nationale begrotingsplanning wordt uitgegaan van een meerjarenperspectief.

De begrotingskaders voor de middellange termijn moeten procedures omvatten voor de vaststelling van de volgende elementen :

- algemene en transparante meerjarige begrotingsdoelstellingen voor het overheidstekort, de overheidsschuld en eventuele andere samenvattende begrotingsindicatoren, zoals de uitgaven, om te waarborgen dat deze stroken met de geldende cijfermatige begrotingsregels als bedoeld in hoofdstuk IV van de richtlijn;
- prognoses voor elke belangrijke uitgaven- en ontvangstenpost van de overheid, met meer gegevens voor het niveau van de centrale overheid en de instellingen voor sociale zekerheid, voor het betreffende begrotingsjaar en latere jaren, bij ongewijzigd beleid;
- een beschrijving van de geplande beleidsmaatregelen voor de middellange termijn die gevolgen hebben voor de overheidsfinanciën, uitgesplitst naar de voornaamste ontvangsten- en uitgavenposten, waarbij wordt getoond op welke wijze de aanpassing aan de begrotingsdoelstellingen op middellange termijn wordt verwezenlijkt, vergeleken met de prognoses bij ongewijzigd beleid;
- een beoordeling van de wijze waarop de voorgenomen beleidsmaatregelen in het licht van hun rechtstreekse langetermijnpact op de overheidsfinanciën de houdbaarheid van de overheidsfinanciën op lange termijn zouden kunnen beïnvloeden.

### **001.3 Développer des prévisions budgétaires pluriannuelles**

Conformément à la Directive 2011/85/EU du Conseil du 8 novembre 2011 qui fixe les exigences applicables aux cadres budgétaires des États membres, le Six Pack prévoit l'obligation de disposer d'un cadre budgétaire pluriannuel.

Chaque État membre dispose de règles budgétaires chiffrées qui lui sont propres et qui favorisent effectivement le respect de ses obligations découlant du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne dans le domaine de la politique budgétaire à un horizon pluriannuel, pour les administrations publiques dans leur ensemble. Ces règles favorisent notamment :

- le respect des valeurs de référence pour le déficit public et la dette publique définies conformément au traité;
- l'adoption d'un horizon pluriannuel de programmation budgétaire, y compris le respect de l'objectif budgétaire à moyen terme de l'État membre.

Les États membres mettent en place un cadre budgétaire à moyen terme crédible et efficace, avec adoption d'une programmation budgétaire à trois ans au moins, afin de garantir que la programmation budgétaire nationale s'inscrit dans une perspective de programmation budgétaire pluriannuelle.

Les cadres budgétaires à moyen terme comprennent des procédures pour établir les éléments suivants :

- des objectifs budgétaires pluriannuels globaux et transparents, exprimés en termes de déficit des administrations publiques, de dette publique ou par tout autre indicateur budgétaire synthétique, tel que les dépenses, afin de garantir qu'ils soient cohérentes avec les règles budgétaires chiffrées comme prévu au chapitre IV de la directive;
- des projections pour chaque poste majeur de dépenses et de recettes des administrations publiques, avec davantage de précisions au niveau des administrations centrales et des administrations de sécurité sociale, pour l'année budgétaire concernée et au-delà, à politiques inchangées;
- une description des politiques envisagées à moyen terme ayant un impact sur les finances des administrations publiques, ventilées par poste de dépenses et de recettes important, qui montre comment l'ajustement permet d'atteindre les objectifs budgétaires à moyen terme en comparaison des projections à politiques inchangées;
- une évaluation de l'effet que, vu leur impact direct à long terme sur les finances des administrations publiques, les politiques envisagées sont susceptibles d'avoir sur la soutenabilité à long terme des finances publiques.



Binnen het begrotingskader voor de middellange termijn vastgestelde prognoses worden gebaseerd op realistische macro-economische en budgettaire prognoses overeenkomstig hoofdstuk III van de richtlijn.

De lidstaten zien erop toe dat de begrotingsplanning is gebaseerd op realistische macro-economische en budgettaire prognoses die van de meest actuele informatie gebruikmaken. De begrotingsplanning is gebaseerd op het meest waarschijnlijk macrobudgettaire scenario of op een meer prudent scenario. De macro-economische en budgettaire prognoses worden vergeleken met de recentste prognoses van de Commissie en indien passend die van andere onafhankelijke instanties. Aanzienlijke verschillen tussen het gekozen macrobudgettaire scenario en de Commissieprognoses dienen te worden beschreven en beargumenteerd, met name als het niveau of de groei van variabelen in externe aannames aanzienlijk afwijkt van de waarden in de prognoses van de Commissie.

In het kader van een gevoeligheidsanalyse worden in de macro-economische en budgettaire prognoses de ontwikkelingen van de belangrijkste begrotingsvariabelen onder verschillende groei- en renteaannames onderzocht. De selectie van de alternatieve aannames die voor de macro-economische en budgettaire prognoses worden gehanteerd, wordt afhankelijk gesteld van de correctheid van in het verleden opgestelde prognoses en tracht rekening te houden met relevante risicoscenario's.

Ook artikel 22 van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle voorziet in het meerjarig begrotingskader. Er wordt bepaald dat er samen met de oriënteringsnota's een meerjarenbegroting wordt opgesteld. De meerjarenbegroting vertaalt de gekozen beleidsopties in een meerjarig budgettair perspectief en geeft een prognose van de begrotingsevolutie voor elk van de jaren van de regeerperiode.

De wet van 16 mei 2003 tot vaststelling van de algemene bepalingen die gelden voor de begrotingen, de controle op de subsidies en voor de boekhouding van de gemeenschappen en de gewesten, alsook voor de organisatie van de controle door het Rekenhof bepaalt dat de begroting van elke Gemeenschap en elk Gewest zich moet inschrijven in een begrotingskader voor de middellange termijn dat de regeerperiode dekt en minimaal een periode van drie jaar bestrijkt. De jaarlijkse begroting wordt aangevuld met een meerjarige begrotingsplanning, op basis van het begrotingskader voor de middellange termijn. De meerjarige begrotingsplanning bevat volgende elementen :

- 1° algemene en transparante meerjarige begrotingsdoelstellingen voor het overheidstekort, de overheidsschuld of eventuele andere samenvattende begrotingsindicatoren, zoals de uitgaven;
- 2° prognoses voor elke belangrijke uitgaven- en ontvangstenpost van de overheid, bij ongewijzigd beleid;

Les projections adoptées dans les cadres budgétaires à moyen terme sont fondées sur des prévisions macroéconomiques et budgétaires réalistes, conformément au chapitre III de la directive.

Les États membres veillent à ce que leur programmation budgétaire soit fondée sur des prévisions macroéconomiques et budgétaires réalistes, en utilisant les informations les plus à jour. La programmation budgétaire repose sur le scénario macro budgétaire le plus probable ou sur un scénario plus prudent. Les prévisions macroéconomiques et budgétaires sont comparées aux prévisions les plus récentes de la Commission et, le cas échéant, à celles d'autres organismes indépendants. Les différences significatives entre le scénario macro budgétaire retenu et les prévisions de la Commission sont décrites et expliquées, en particulier si le niveau ou la croissance des variables dans les hypothèses exogènes diffèrent sensiblement des valeurs contenues dans les prévisions de la Commission.

Dans le cadre d'une analyse de sensibilité, les prévisions macroéconomiques et budgétaires comportent une étude des trajectoires des principales variables budgétaires en fonction de différentes hypothèses relatives aux taux de croissance et d'intérêt. La performance des prévisions passées oriente la gamme des hypothèses alternatives utilisées dans les prévisions macroéconomiques et budgétaires, lesquelles s'efforcent de tenir compte des scénarios de risque pertinents.

Le cadre budgétaire pluriannuel est également prévu à l'article 22 de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle. Il est stipulé qu'un plan budgétaire pluriannuel est établi avec les notes d'orientation. Le plan budgétaire pluriannuel traduit les options politiques définies en une perspective budgétaire pluriannuelle, et fournit une estimation de l'évolution budgétaire pour chacune des années de la législature.

La loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et des régions, ainsi qu'à l'organisation de la Cour des comptes prévoit que le budget de chaque Communauté et Région s'inscrit dans un cadre budgétaire à moyen terme couvrant la législature et une période minimale de trois ans. Le budget annuel est complété par une programmation budgétaire pluriannuelle découlant du cadre budgétaire à moyen terme. La programmation budgétaire pluriannuelle comprend les éléments suivants :

- 1° des objectifs budgétaires pluriannuels globaux et transparents en termes de déficit public et de dette publique ou de tout autre indicateur budgétaire synthétique, telles que les dépenses;
- 2° des prévisions pour chaque poste majeur de dépenses et de recettes des autorités, à politique inchangée;

- 3° een beschrijving van de geplande beleidsmaatregelen voor de middellange termijn die gevolgen hebben voor de overheidsfinanciën, uitgesplitst naar de voornaamste ontvangsten- en uitgavenposten, waarbij wordt getoond op welke wijze de aanpassing aan de middellangetermijndoelstellingen voor de begroting wordt verwezenlijkt, afgezet tegen de prognoses bij ongewijzigd beleid;
- 4° een beoordeling van de wijze waarop de voorgenomen beleidsmaatregelen in het licht van hun rechtstreekse langetermijnpact op de overheidsfinanciën de houdbaarheid van de overheidsfinanciën op lange termijn zouden kunnen beïnvloeden.

De meerjarige begrotingsplanning is gebaseerd op de economische prognoses van het Instituut voor de Nationale Rekeningen bedoeld in artikel 108, g), van de wet van 21 december 1994 houdende sociale en diverse bepalingen.

Het begrotingskader, de meerjarige begrotingsplanning en de aanpassingen ervan worden gepubliceerd samen met de documenten ter informatie bij en ter verantwoording van de begroting.

Elke afwijking van de jaarlijkse begroting in vergelijking met dit begrotingskader wordt in dezelfde documenten uitgelegd.

Een nieuwe regering mag het door een vorige regering bepaalde begrotingskader op middellange termijn aanpassen aan haar nieuwe beleidsprioriteiten. In dit geval geeft de nieuwe regering de verschillen met het voorgaande begrotingskader voor de middellange termijn aan.

Brussel Financiën en Begroting zal, gelet op de complexiteit van de Europese verplichtingen en de gevolgen van de 6de Staatshervorming, de Regering en de Minister van Begroting des te meer bijstaan bij het ontwikkelen van passende meerjarige prognoses die voldoen aan de criteria van deze Europese richtlijn en rekening houden met alle budgettaire gevolgen van de 6de Staatshervorming.

#### *Indicatoren :*

- Tegen 1/1/2015 wordt een simulator gecreëerd die meerjarige budgettaire prognoses kan genereren en die het mogelijk maakt te voldoen aan de Europese voorschriften.

#### *Partnerschappen :*

- BISA.
- Brussel Fiscaliteit van de GOB.
- Schuldagentschap (middle office).
- FOD Financiën.
- Planbureau.

- 3° une description des politiques envisagées à moyen terme ayant un impact sur les finances des administrations publiques, ventilées par poste de dépenses et de recettes important, qui montre comment l'ajustement permet d'atteindre les objectifs budgétaires à moyen terme en comparaison des projections à politique inchangée;

- 4° une évaluation de l'effet que, vu leur impact direct à long terme sur les finances des administrations publiques, les politiques envisagées sont susceptibles d'avoir sur la soutenabilité à long terme des finances publiques.

Les prévisions budgétaires pluriannuelles sont élaborées sur la base des prévisions macroéconomiques du budget économique de l'Institut des Comptes nationaux visé à l'article 108, g) de la loi du 21 décembre 1994 portant des dispositions sociales et diverses.

Le cadre budgétaire, la programmation budgétaire pluriannuelle et ses actualisations sont publiés avec les documents informatifs et justificatifs du budget.

Tout écart du budget annuel par rapport au cadre budgétaire est expliqué dans ces mêmes documents.

Un nouveau gouvernement peut actualiser le cadre budgétaire à moyen terme, défini par un gouvernement précédent, pour tenir compte de ses nouvelles priorités d'action. Dans ce cas, le nouveau gouvernement souligne les différences avec le précédent cadre budgétaire à moyen terme.

Il est indiqué que Bruxelles Finances et Budget soutient, vu la complexité des obligations européennes et des effets de la 6ème Réforme de l'Etat, d'avantage le Gouvernement et le Ministre du Budget, dans le développement de projections pluriannuelles adéquates qui répondent aux critères de cette directive européenne et qui intègrent tous les effets de la 6ème Réforme de l'Etat.

#### *Indicateur :*

- D'ici au 1/1/2015, création d'un simulateur capable de générer des prévisions budgétaires pluriannuelles et permettant de satisfaire aux prescriptions européennes.

#### *Partenariats :*

- IBSA.
- Bruxelles Fiscalité du SPRB.
- Agence de la Dette (middle office).
- SPF Finances.
- Bureau du Plan.

## **SD2 Het financieel beheer van de geconsolideerde gewestelijke entiteit optimaliseren**

### **OD2.1 Het Agentschap van de Schuld implementeren bij BFB**

De optimalisering van het financieel beheer zal onder meer gebeuren via de implementering van het Agentschap van de Schuld bij BFB. Dit agentschap is een dienst die twee directies omvat, nl. de Front Office en de Middle Office, alsook een cel Back Office, waarvoor financiële specialisten aangeworven zullen moeten worden (6 personen) :

- 4 bij de Front Office (Marktrisico's, Gewaarborgde Schuld, Compliance, Project Finance);
- 1 bij de Middle Office (Expert systems);
- 1 bij de Back Office.

#### *Indicatoren :*

- Uitvoering van het voorziene kader binnen een termijn van een jaar.
- Invoering van een strikte interne controle tussen de 3 entiteiten waaruit het Agentschap bestaat.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 04.

### **OD2.2 Het financieel beheer van de rechtstreekse schuld optimaliseren in een nieuwe context die wordt gekenmerkt door het einde van de financiële crisis en een duurzame terugkeer naar evenwicht, en meer bepaald de nieuwe strategieën :**

- a) Reconstitutie van een kortlopende schuld van 300 à 400 miljoen, na een lange periode van grootschalige consolidaties te wijten aan de aanzienlijke tekorten uit de crisisjaren

#### *Indicatoren :*

- Minder nieuwe langlopende financieringen (vooral 2015).
- Intensere gebruik van onze kortetermijncapaciteiten (waaronder de nieuwe kaskredietlijn van 1,5 miljard).

- b) Uitwerking van een nieuw aflossingsplan met een lager totaalbedrag dat dicht aanleunt bij de waarden van voor de crisis (175 miljoen per jaar in de plaats van 225 miljoen) gelet op het duurzame begrotingsevenwicht

#### *Indicatoren :*

- Herziening van het jaarlijks aflossingsplan.
- Contractuele herdefiniëring van bepaalde financieringen.

## **OS2 Optimaliser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée**

### **002.1 Mettre en place l'Agence de la dette au sein de BFB**

L'optimalisation de la gestion financière se fera notamment via la mise en place de l'Agence de la dette au sein de BFB, un service comprenant deux directions Front Office et Middle Office et une cellule Back Office, qui exigera le recrutement de spécialistes dans le domaine des finances (6 personnes) :

- 4 au Front Office (Risques de marché, Dette garantie, Compliance, Project Finance);
- 1 au Middle Office (Expert systems);
- 1 au Back Office.

#### *Indicateurs :*

- Mise en œuvre du cadre prévu dans un délai d'un an.
- Mise en place d'un contrôle interne strict entre les 3 entités composant l'Agence.

*Référence budgétaire :* Mission 04.

### **002.2 Optimaliser la gestion financière de la dette directe dans un nouveau contexte de « sortie de crise financière » et de retour durable à l'équilibre, notamment les nouvelles stratégies :**

- a) Reconstitution d'une dette court terme de l'ordre de 300 à 400Mios, après une longue période de consolidations massives du fait des déficits importants des années de crise

#### *Indicateurs :*

- Moindre recours aux nouveaux financements long terme (surtout 2015).
- Utilisation accentuée de nos capacités court terme (dont nouvelle ligne de caisse de 1,5Miards).

- b) Redéfinition d'un nouveau plan d'amortissements plus bas et plus proche des niveaux pré-crise (175Mios annuels plutôt que 225Mios) du fait de l'équilibre budgétaire durable

#### *Indicateurs :*

- Révision du plan d'amortissement annuel.
- Redéfinition contractuelle de certains financements.

**OD2.3. Versterken van het dynamisch beheer en de monitoring van de door het Gewest gewaarborgde schulden in lijn met de begrotingsomzendbrief en de Europese vereisten**

*a) Voor de nieuwe waarborgaanvragen*

- Systematisch en verplicht advies van het Agentschap van de Schuld voor elke nieuwe aanvraag voor toekenning van de gewestwaarborg (Front Office).

*Indicatoren :*

Uitwerking van een gemeenschappelijke geharmoniseerde te volgen methode voor elke entiteit die om de waarborg verzoekt. Aan de gang.

Uitbrengen van een advies dat berust op een kredietaanalyse van de entiteit en een advies over de financiële constructie en het borgcontract voorafgaand aan de totstandkoming van elke verrichting.

- Bepaling van de « fees » (vergoedingen) die als tegenprestatie gevraagd worden voor de toegekende waarborg, op basis van het tegenpartijrisico en de « afhankelijkheid » van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest' (Front office).

*Indicatoren :*

Verantwoording van de fees via een nog uit te werken risico/afhankelijkheidsrooster.

Toepassing van dat rooster in alle geformuleerde adviezen.

Opstellen van een bilateraal contract waarin de door de begunstigde te betalen fees bepaald worden, evenals de andere verplichtingen van de begunstigde (waaronder het regelmatig verschaffen van informatie).

- Balansanalyse van ondernemingen die de gewestwaarborg aanvragen (Middle Office).

*Indicatoren :*

Onmiddellijke integratie van de nieuwe betrokken organisaties.

Bijwerking van de analyses in de maand die volgt op het indienen van de balansen bij de BNB

*b) Voor de reeds toegekende waarborgen*

- Invoeren van een alarmsysteem waarmee geanticipeerd kan worden op het risico van activering van het onvermogen en een systeem om het onvermogen te beheren in het belang van het Gewest (Front Office).

**002.3 Renforcer la gestion dynamique et le monitoring des dettes garanties par la Région en lien avec la circulaire budgétaire et les exigences européennes**

*a) Pour les nouvelles demandes de garanties*

- Remise d'un avis systématique et obligatoire par l'Agence de la dette pour toute nouvelle demande d'octroi de la garantie (Front Office)

*Indicateurs :*

Création d'une méthodologie commune et harmonisée pour toute entité en demande. En cours.

Remise d'un avis reposant sur l'analyse crédit de l'entité et un avis sur le montage financier et le contrat de cautionnement, préalablement à toute conclusion d'opération.

- Détermination des fees (primes) exigées en contrepartie de la garantie octroyée sur base du risque de contrepartie et de sa « dépendance » à la Région de Bruxelles-Capitale (Front office).

*Indicateur :*

Justification des fees via une matrice de risque/dépendance à créer.

Application de cette grille dans tous les avis remis.

Etablir un contrat bilatéral définissant les fees à payer par le bénéficiaire ainsi que ses autres obligations (dont fourniture d'information régulière).

- Analyse bilantaire des sociétés demandant l'octroi de la garantie (Middle Office).

*Indicateurs :*

Intégration immédiate des nouveaux organismes concernés.

Mise à jour des analyses dans le mois qui suit le dépôt des bilans à la BNB.

*b) Pour les garanties déjà octroyées*

- Mise en place d'un système d'alerte permettant d'anticiper le risque d'activation de défaut et d'un système de gestion du défaut dans l'intérêt de la Région (Front Office).

*Indicatoren :*

Meerdere kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Onderkenning en opvolging van voortekens.

Eveneens via permanent contact met de begunstigen en betrokken partijen (waaronder de kabinetten).

Oplossingen voorstellen vóór het onvermogen.

Bij onvermogen voorstellen formuleren en onderhandelen met de betrokken partijen en schuldeisers.

– Balansanalyse van ondernemingen die de gewestwaarborg aanvragen (Middle Office).

*Indicatoren :*

Onmiddellijke integratie van de nieuwe betrokken organisaties.

Bijwerking van de analyses in de maand die volgt op het indienen van de balansen bij de BNB.

– Constitutie van de volledige portefeuille van gewaarborgde schulden op basis van de individuele machtigingen en waarborgakten, alsook de kredietovereenkomsten waarop ze van toepassing zijn (Middle Office).

*c) Verplichte reporting over de waarborgen*

– Reconstitutie van de uitstaande gewaarborgde schuld op basis van de individuele contracten en waarborgakten, in overeenstemming met de door het Rekenhof opgelegde vereiste (Middle Office).

*Indicatoren :*

De exacte uitstaande gewaarborgde schuld reconstitueren, per instelling en per contract (voortgangsindicator).

Officiële kennisgeving van de niet in de balans opgenomen verbintenissen in het kader van de door het Gewest gewaarborgde schuld aan het Instituut voor de Nationale Rekeningen in het kader van de procedure « bij buitensporige tekorten » van Eurostat (Middle Office).

**0D2.4 Nieuwe financieringstools ter beschikking stellen van de pararegionale entiteiten**

– Opzetten van een EMNT-programma met meerdere emittenten en met gewestelijke waarborg voor alle uitgaven (Front Office).

– Permanente betrokkenheid bij het operationeel en promotioneel beheer van de tool, meer bepaald wat betreft het gebruik van de gewestwaarborg (Front Office).

*Indicatoren :*

– Aantal dealerbanken.

– Aantal potentiële emittenten.

*Indicateurs :*

Différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Détection et suivi de signaux précurseurs.

Aussi via un contact permanent avec les bénéficiaires et parties prenantes (dont Cabinets).

Propositions et pistes de solution avant le défaut.

Si défaut, propositions et négociations avec les parties prenantes et créanciers.

— Analyse bilantaire des sociétés bénéficiant de la garantie (Middle Office).

*Indicateurs :*

Intégration immédiate des nouveaux organismes concernés.

Mise à jour des analyses dans le mois qui suit le dépôt des bilans à la BNB.

– Constituer le portefeuille complet des dettes garanties sur base des autorisations et actes individuels de garantie, ainsi que des conventions de crédit en bénéficiant (Middle Office)

*c) Reporting obligatoire sur les garanties*

– Reconstitution de l'encours de la dette garantie sur la base des contrats et des actes de garantie individuels, en respect de l'exigence de la Cour des comptes (Middle Office).

*Indicateur :*

Reconstituer l'encours garanti exact, organisme par organisme et contrat par contrat (indicateur de progression).

Notification officielle des engagements hors bilan de la dette garantie par la Région à l'Institut des Comptes Nationaux dans le cadre de la « procédure de déficit excessif » d'Eurostat (Middle Office).

**002.4 Mettre en place de nouveaux outils de financement à la disposition des entités pararéionales**

– Création d'un programme EMTN multi-émetteurs doté de la garantie régionale sur toutes les émissions (Front Office).

– Partie prenante permanente de la gestion opérationnelle et promotionnelle de l'outil notamment en regard de l'utilisation de la garantie régionale (Front Office).

*Indicateurs :*

– Nombre de banques dealers.

– Nombre d'émetteurs potentiels.

- Bedrag van het programma (doelstelling : 2 mld.).
- Realisatie in 2015.

**OD2.5. Financieel advies verlenen ten behoeve van de Regering met betrekking tot belangrijke investeringsprojecten (Front Office van het Agentschap van de Schuld)**

Elk project moet afzonderlijk geanalyseerd worden, rekening houdend met de specifieke kenmerken ervan.

*Indicatoren :*

- Globale analyse van de financiële risico's.
- Uitbrengen van een formeel advies over de banden tussen de betrokken partijen (kredietanalyse) en het beoogde project en projectie (business plan).
- Als opvolging op lange termijn aangewezen is, zorgen voor een alarmsysteem waarmee kan geanticiperd worden op het risico van onvermogen.

**OD2.6 De knowhow en de expertise van het Agentschap van de Schuld inzake financieel beheer ter beschikking stellen van de pararegionale entiteiten (Front office, Middle Office)**

*Indicatoren :*

- Formaliseren van het advies inzake portefeuillebeheer, financiële marktinformatie en evaluatie van de verkregen nieuwe financieringen (Front Office).
- « Mark-to-market »-waardering van de financiële posities van de aanvragende instellingen en acties of herstructureringen voorstellen voor producten die niet voldoen (Front Office).
- Lijst van de aangegane partnerships.
- Meer transparant beheer van de geconsolideerde gewestenschuld.
- Advies inzake thesaurievooruitzichten ten behoeve van de instellingen, met inbegrip van een alarmsysteem voor thesaurietekorten op korte termijn (Middle Office).
- Ondersteuning van de pararegionale instellingen bij het opstellen van de financiële rekeningen die bij het INR ingediend moeten worden (Middle Office, Front Office).

**OD2.7 De instellingen die door Eurostat onder sectorcode S13.12 geconsolideerd worden, integreren in het Financieel Coördinatiecentrum (Middle Office)**

*Indicatoren :*

- Realisatie van de integratie in het trimester dat volgt op de ondertekening van de overeenkomsten.

- Montant du programme (objectif : 2Miards).
- Mise en place 2015.

**002.5 Assurer le rôle de conseil financier au service du Gouvernement en matières de projets d'investissements importants (Front Office de l'Agence de la dette)**

Chaque projet doit être analysé de manière distincte selon ses spécificités.

*Indicateurs :*

- Analyse globale des risques financiers.
- Production d'un avis formel sur les liens entre les parties en présence (analyse crédit), le projet et projection (business plan).
- Si instruction de suivi sur le long terme, mise en place d'un système d'alerte pour anticiper la possibilité de défaut.

**002.6 Mettre à disposition des entités pararegionales le know how et l'expertise de l'Agence de la dette en matière de gestion financière (Front office, Middle Office)**

*Indicateurs :*

- Formalisation du conseil en terme de gestion de portefeuille, d'information de marchés financiers, d'évaluation des niveaux de nouveaux financements obtenus (Front Office).
- Evaluation «Mark to Market» des positions financières des organismes demandeurs et proposition d'action ou de restructuration sur des produits en dépassement. (Front Office).
- Liste des partenariats établis.
- Gestion plus transparente de la dette régionale consolidée.
- Conseil en matière de prévisions de trésorerie aux institutions, y compris un système d'alerte de défauts de trésorerie à court terme (Middle Office).
- Support aux institutions pararegionales dans l'établissement du Compte financier à remettre à l'ICN (Middle Office, Front Office).

**002.7 Intégrer dans le Centre de coordination financière les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 (Middle Office)**

*Indicateur :*

- Respect du délai d'intégration dans le trimestre qui suit la signature de conventions.

— Officiële kennisgeving van de financiële gegevens van de gewestelijke cash pooling aan het INR.

**OD2.8 De uitvoering van de betalingen en de controle op de betalingsprocedures in de GOB optimaliseren**

Dit optimaliseringswerk, waar we enkele jaren geleden aan zijn begonnen, heeft ervoor gezorgd dat de betalingen sinds meerdere jaren dagelijks plaatsvinden, rekening houdend met de vervaldagen van de facturen en van de toelatingen (visums). Vervolgens hebben we de elektronische handtekening (met E-ID) ingevoerd om de betalingsorders goed te keuren. Het toepassen van de elektronische handtekening heeft erin geresulteerd dat de directie Thesaurie niet langer over papieren bewijsstukken beschikt. Dit brengt met zich mee dat de controleprocedures voor de betalingen bijgewerkt moeten worden om het foutenrisico tot een minimum te beperken.

*Middelen :*

– Verdere ontwikkelingen in SAP nodig.

*Indicatoren :*

– Aangepaste procedures voor de controle van de betalingen.

**OD2.9 Alle huidige thesaurieplanningen en –vooruitzichten bij de GOB integreren in één enkel systeem, met name SAP-BPC (Business Planning and Consolidation)**

*Indicatoren :*

– Termijn voor het integreren van de planningen.  
– Naleving van de integratieplanning.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 07.

**SD3 De transparantie m.b.t. het patrimonium en de financiële situatie van de gewestelijke entiteit verhogen**

**OD3.1 De instellingen die door Eurostat ingedeeld worden onder sectorcode S13.12 opnemen in de consolidatie**

De consolidatieperimeter (sector S13.12) van de gewestelijke entiteit geeft een groei te zien van 17 eenheden in 2012 naar een zestigtal eenheden in 2015.

– De OOBCC is van toepassing op de instellingen die geconsolideerd zijn. Daarom dient voor deze instellingen

— Notification officielle à l'ICN des données financières du Cashpooling régional.

**OO2.8 Optimiser l'exécution des paiements et le contrôle des procédures de paiements au sein du SPRB**

Ce travail d'optimisation, entamé il y a quelques années, a fait que depuis plusieurs années les paiements sont exécutés quotidiennement, et tenant compte des autorisations nécessaires (visa) et des dates d'échéance des factures. Récemment, il y a eu la mise en place de la signature électronique (E-ID) pour l'approbation des ordres de paiement. Ainsi, la direction de la Trésorerie ne dispose plus de justificatifs papier. Ceci implique que les procédures de contrôle des paiements doivent être adaptées afin de minimiser le risque d'erreur.

*Moyens :*

– Développements supplémentaires en SAP.

*Indicateurs :*

— Procédures de contrôle de paiement adaptées.

**OO2.9. Intégrer tous les plannings et prévisions de trésorerie existants au SPRB en un seul système, à savoir SAP-BPC (Business Planning and Consolidation)**

*Indicateurs :*

– Délai d'intégration des plannings. –  
Respect du planning d'intégration.

*Référence budgétaire :* Mission 07.

**OS3 Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale**

**OO3.1 Intégrer les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 dans les processus de consolidation**

Le périmètre de consolidation (secteur S13.12) de l'entité régionale est passé de 17 unités en 2012 à environ une soixantaine en 2015.

– L'OOBCC est d'application pour les institutions consolidées. Par conséquent, un budget avec les codes

een economisch gecodeerde begroting opgesteld te worden.

Concreet dient te gebeuren :

- contacteren van de Autonome Bestuursinstellingen (ABI's) om hen alle informatie te verschaffen inzake de wettelijke voorschriften, het boekhoudplan en de theoretische procedures;
- opmaak van een economisch gecodeerde begroting voor de organismes die opgenomen worden in de consolidatieperimeter volgens ESR-2010 (sectorcode 13.12);
- begeleiding van de ABI's in de operationele fase van de consolidatie, het aanmaken van nieuwe rekeningen en de « mapping » van de rekeningen;
- daadwerkelijke consolidatie van de rekeningen.

*Indicatoren :*

- Lijst van de geconsolideerde entiteiten bijgewerkt door het INR.
- Naleving van de planning inzake het boekhoudplan en de toe te passen procedures bij de nieuw geconsolideerde instellingen.
- Opname van de instellingen in de perimeter uiterlijk één jaar na de publicatie van de eenheden van de overheidssector door de Nationale Bank/INR : economisch gecodeerde begrotingen voor de geconsolideerde instellingen.
- Partnerships met de ABI die in de consolidatieperimeter (sector S13-12) treden.
- Aantal in de consolidatie opgenomen ABI's.
- Uitbreiding van het personeelskader.

### ***OD3.2 Het gebruik van de analytische boekhouding bij de GOB optimaliseren***

- Analyse van de bijzonderheden en de specifieke behoeften van de beheerders.
- Aanpassing van de tool aan de behoeften van de beheerders.

*Indicatoren :*

- Toename van het aantal AE die de analytische boekhouding gebruiken.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 07

### ***OD3.3 De Brusselse werkgroep inzake boekhouding implementeren***

Deze werkgroep werd door de Regering opgericht op 24 april 2014, met als opdrachten :

économiques adaptés doit être élaboré pour ces organismes.

Il y a lieu d'effectuer concrètement :

- prise de contact avec les Organismes Administratifs Autonomes (OAA) afin de leur donner toutes les informations concernant les prescrits légaux, plan comptable, procédures théoriques;
- réalisation d'un budget avec les codes économiques adaptés pour les organismes repris dans le périmètre de consolidation, selon le SEC 2010 (secteur 13.12);
- accompagnement des OAA dans la phase opérationnelle de la consolidation, création de nouveaux comptes et « mapping » des comptes;
- consolidation effective des comptes.

*Indicateurs :*

- Liste des entités consolidées tenue à jour par l'ICN.
- Respect du planning relatif au plan comptable et procédures à mettre en place dans les organismes nouvellement consolidés.
- Reprise des organismes dans le périmètre au plus tard un an après la publication de la liste des unités du secteur public par la banque nationale de Belgique/ICN : budgets économiquement codés pour les organismes consolidés.
- Partenariats établis avec les OAA qui entrent dans le périmètre de consolidation (secteur S13.12).
- Nombre d'OAA intégrés dans le processus de consolidation.
- Extension du cadre du personnel.

### ***OO3.2 Optimiser l'utilisation de la comptabilité analytique au sein du SPRB***

- Analyse des spécificités et des besoins propres des gestionnaires.
- Adaptation de l'outil aux besoins des gestionnaires.

*Indicateurs :*

- Augmentation du nombre d'UA utilisant la comptabilité analytique.

*Référence budgétaire :* Mission 07.

### ***OO3.3 Mettre en place le groupe de travail bruxellois de comptabilité***

Ce groupe de travail a été créé par le Gouvernement le 24 avril 2014. Ses missions consistent à :



- de boekhoudkundige normen (OOBBC, besluit « boekhoudplan », verzoeken van Eurostat enz.) bekend maken, promoten en doen toepassen binnen de gewestelijke entiteit;
- fungeren als uitwisselingsplatform voor kennis en vaardigheden inzake boekhouding;
- de normen van het boekhoudplan aanpassen, er de toepassingsmodaliteiten van uitwerken en gemeenschappelijke bijzondere waarderingsregels opstellen;
- de door de werkgroep uitgewerkte normen meedelen aan de Commissie voor de Openbare Comptabiliteit en ze er promoten;
- zorgen voor de uitvoering van de beslissingen en adviezen van de Commissie voor de Openbare Comptabiliteit na goedkeuring door de Interministeriële Conferentie Financiën en Begroting.

*Indicatoren :*

- Aantal ABI's die deel uitmaken van de werkgroep.
- Aantal vergaderingen van de werkgroep.

**0D3.4 Versterken van een efficiënt beheer van de boekhoudkundige processen bij de GOB**

Het beheer van de boekhouding houdt het beheer van volgende processen in :

- de inkomende facturen beheren;
- de databank beheren (klanten, leveranciers, algemene rekeningen, kostenplaatsen, rollen/machtigingen, bankgegevens, financiële gegevens ...);
- de boeking van de boekhoudkundige stukken beheren;
- de facto de boekhoudkundige controle verrichten;
- de ordonnanciering van de geboekte stukken beheren;
- de vereffening van de geboekte stukken beheren.

*Indicatoren :*

- Aantal binnen de vooropgestelde termijnen ingevoerde stukken.
- Scanning en dispatching van de facturen binnen 24 uur na ontvangst.
- Aanvulling van de facturen binnen 24 uur na het scannen.
- Voorafboeking binnen 24 uur na de dispatching.
- Correcte boeking van alle facturen.
- Boeking van alle stukken binnen 7 dagen na het scannen.
- Boeking van alle interfacedocumenten binnen 5 dagen na ontvangst van de bestanden.

- transmettre, promouvoir, faire appliquer les normes de comptabilité au sein de l'entité régionale (OOBCC, arrêté PCN, demandes d'Eurostat, etc.);
- être un espace d'échange des connaissances et compétences en matière de comptabilité;
- adapter les normes du plan comptable, en développer les modalités d'application et élaborer des règles d'évaluation particulières de manière commune;
- communiquer les normes développées par le groupe de travail à la Commission de la Comptabilité publique et les y promouvoir;
- assurer la mise en œuvre des décisions et avis pris par la Commission de la Comptabilité publique et approuvés par la Conférence interministérielle des Finances et du Budget.

*Indicateurs :*

- Nombre d'OAA qui participent au groupe de travail.
- Nombre de réunions du groupe de travail.

**003.4. Renforcer la gestion efficiente des processus comptables du SPRB**

La gestion de la comptabilité implique la gestion des processus suivants :

- gérer le facturier d'entrée;
- gérer la base des données (clients, fournisseurs, comptes généraux, centres de coûts, rôles/autorisations, données bancaires, données financières,...);
- gérer la comptabilisation des documents comptables;
- assurer de fait le contrôle comptable;
- gérer l'ordonnancement des documents comptabilisés;
- gérer la liquidation/paiement des documents comptabilisés.

*Indicateurs :*

- Nombre de pièces encodées dans les délais définis.
- Scanning et dispatching des factures dans les 24 h de la réception.
- Enrichissement des factures dans les 24 h du scanning.
- Pré-enregistrement dans les 24 heures suivant dispatching.
- Toutes les factures sont correctement comptabilisées.
- Toutes les pièces comptables sont comptabilisées dans les 7 jours suivant le scanning.
- Tous les documents interfacés sont comptabilisés dans les 5 jours suivant réception des fichiers.

**OD3.5 Voortzetten van de opmaak van de algemene rekening van de boekhoudkundige entiteit (GOB) en de reporting verzorgen**

Het opstellen van de algemene rekening van de GOB houdt het beheer van volgende processen in :

- de balans, de resultatenrekening en de uitvoeringsrekening van de begroting opstellen, alsook de bijlagen ervan;
- de driemaandelijkse intracommunautaire btw-aangifte opstellen;
- de jaarlijkse en maandelijkse aangiften van de voorheffingen opstellen (bedrijfs-, roerende, ...);
- de aangiftes van de beroepsinkomsten opstellen (particulieren en FOD Financiën).

*Indicatoren :*

- Algemene rekening opgesteld binnen de wettelijke termijnen.

**OD3.6 De jaarlijkse inventaris optimaliseren**

- Tijdig inventarislijsten opstellen en versturen.
- De beherende diensten hulp verlenen.
- De rekeningen conform maken met de antwoorden die van de beherende diensten zijn ontvangen.

*Indicatoren :*

- Naleving van de termijn.
- Aantal in de beherende diensten gerealiseerde inventarissen.

**SD4 Ambitieuze instrumenten voor het beheer van de Brusselse overheidsfinanciën ontwikkelen**

**OD4.1 Studies en financiële modelvorming verwezenlijken ten dienste van de gewestelijke entiteit (Middle Office)**

- De gevoeligheid van de geconsolideerde begroting voor de macro-economische parameters meten (inflatie, groei)

*Indicatoren :* binnen de maand na de goedkeuring van de begroting/aanpassing bijgewerkt.

- Ontwikkeling van meerjarige macro-budgettaire projecties

*Indicatoren :* binnen de maand na de goedkeuring van de begroting/aanpassing en het leveren van de fiscale simulator van Brussel Fiscaliteit bijgewerkt.

**OO3.5 Poursuivre l'établissement du compte général de l'entité comptable (SPRB) et assurer le reporting**

L'établissement du compte général du SPRB implique la gestion des processus suivants :

- établir le bilan, compte de résultats et compte d'exécution du budget ainsi que leurs annexes;
- établir la déclaration trimestrielle à la TVA intracommunautaire;
- établir les déclarations annuelles et mensuelles des pré-comptes (professionnel, mobilier,...);
- établir les fiches de déclaration des revenus professionnels (particuliers et SPF finances).

*Indicateurs :*

- Compte général établi dans les délais légaux

**OO 3.6 Optimaliser l'inventaire annuel**

- Établir et transmettre des listings d'inventaire dans les délais.
- Assurer une aide aux services gestionnaires.
- Mettre les comptes en conformité avec les réponses reçues des services gestionnaires.

*Indicateurs :*

- Respect du délai.
- Nombre d'inventaires réalisés dans les services gestionnaires.

**OS4 Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises**

**OO4.1 Assurer la réalisation d'études et de modélisation financière au service de l'entité régionale (Middle Office)**

- Mesure de la sensibilité du budget consolidé aux paramètres macro-économiques (inflation, croissance)

*Indicateur :* Mise à jour dans le mois du vote du budget/ajustement.

- Développement de projections pluriannuelles macro-budgettaires

*Indicateur :* Mise à jour dans le mois du vote du budget/ajustement et de la fourniture du simulateur fiscal de Bruxelles Fiscalité.

- Ondersteuning voor het ontwikkelen van micro-budgettaire simulators binnen de besturen en de ABI's

*Indicatoren* : deelname aan de werkvergaderingen.

#### **OD4.2 Versterken van het budgettaire, boekhoud- en controlerecht (OOBBC en haar uitvoeringsbesluiten)**

De werkgroep « financiële en budgettaire hervorming » of de werkgroep « OOBBC » dient werk te maken van :

- de verdere uitvoering van de OOBBC : er dienen nog een aantal uitvoeringsbesluiten uitgewerkt te worden;
- de evaluatie van de OOBBC en de bestaande uitvoeringsbesluiten en waar nodig van het formuleren van voorstellen tot aanpassing;
- de integratie van de Europese regels in de OOBBC.

Het is belangrijk dat in deze werkgroep de verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn : boekhouding, begroting, thesaurie, financiële controle, controle van vastleggingen en vereffeningen, inspectie van financiën, etc.

De Minister van Begroting zal hierbij een drijvende factor zijn.

Concreet zullen :

- de noodzakelijke technische aanpassingen m.b.t. de OOBBC en haar uitvoeringsbesluiten opgelijst worden;
- de uitvoeringsbesluiten van de OOBBC betreffende de verantwoordingsstukken, de bijlage bij de algemene rekening en de vastgestelde rechten gefinaliseerd worden;
- in voorkomend geval de bestaande uitvoeringsbesluiten aangepast worden aan de eventuele wijzigingen aan de OOBBC;
- een communicatieplan gerealiseerd worden over de procedures in verband met de OOBBC.

*Indicatoren* : naleving van de globale projectplanning.

#### **OD4.3 Evalueren van de ordonnantie van 1991 houdende oprichting van organieke begrotingsfondsen**

De ordonnantie houdende oprichting van organieke begrotingsfondsen dateert van 1991. Het is aangewezen dat zij onderzocht zou worden met het oog op een actualisering ervan. Momenteel worden er immers jaar na jaar een heleboel afwijkingen op deze ordonnantie ingeschreven in de beschikgende gedeelten van de begrotingsordonnanties. Dit is niet de rol van een begrotingsordonnantie. De laatste jaren is het aantal begrotingsfondsen trouwens ook toegenomen.

Een administratieve werkgroep zal in dit kader opgericht worden op initiatief van de Minister van Begroting.

- Support au développement de simulateurs micro-budgétaires au sein des administrations et OAA

*Indicateur* : Participation aux réunions de travail.

#### **OO4.2 Renforcer le droit budgétaire, comptable et de contrôle (OOBCC et ses arrêtés d'exécution)**

Le groupe de travail «réforme financière et budgétaire» ou le groupe de travail «OOBCC» doit s'occuper de :

- développer plusieurs autres arrêtés d'exécution pour continuer la mise en œuvre de l'OOBCC;
- examiner l'OOBCC et les arrêtés d'exécution existants et formuler, le cas échéant, des propositions d'adaptation;
- intégrer les règles européennes dans l'OOBCC.

Il est important que les différentes disciplines soient représentées dans ce groupe de travail : comptabilité, budget, trésorerie, contrôle financier, contrôle des engagements et liquidations, inspection des finances, etc.

Le Ministre du Budget sera une force motrice en la matière.

Il y a lieu concrètement de :

- lister les adaptations techniques nécessaires de l'OOBCC et de ses arrêtés d'exécution;
- finaliser les arrêtés d'exécution de l'OOBCC relatifs aux pièces justificatives, à l'annexe aux comptes annuels et aux droits constatés;
- adapter le cas échéant les arrêtés d'exécution existants aux modifications de l'OOBCC;
- réaliser un plan de communication sur les procédures relatives à l'OOBCC.

*Indicateur* : respect du planning global du projet.

#### **OO4.3 Evaluer l'ordonnance de 1991 créant des fonds budgétaires organiques**

L'ordonnance créant des fonds budgétaires organiques date de 1991. Il convient de l'examiner en vue d'une mise à jour. Actuellement, elle fait année après année l'objet de toute une série de dérogations dans le dispositif des ordonnances budgétaires. Ce n'est pas le rôle d'une ordonnance budgétaire. Ces dernières années, le nombre de fonds budgétaires a d'ailleurs également augmenté.

Un groupe de travail administratif sera mis en place dans ce cadre à l'initiative du Ministre du Budget.

*Indicatoren :*

- Evaluatierapport tegen uiterlijk 1/1/2017.
- Aanpassingen tegen uiterlijk 1/1/2018.

*Partnerschappen :*

- betrokken besturen van de GOB en instellingen;
- betrokken Ministers en Staatssecretarissen.

**OD4.4 Herzien van het systeem van delegatie van bevoegdheden inzake budgettaire aanrekeningen (vastleggingen en vereffeningen) gebaseerd op de OOBBC en het besluit betreffende de financiële actoren teneinde het duidelijker en coherenter te maken**

Het besluit van 25 maart 1999 betreffende de delegatie van tekenbevoegdheid voor financiële aangelegenheden aan de ambtenaren-generaal van het MBHG is achterhaald. Het baseert zich trouwens niet op de OOBBC en ook niet op de nieuwe budgetstructuur.

Er is behoefte aan een duidelijk en coherent systeem van delegatie van bevoegdheden inzake budgettaire aanrekeningen aan de ambtenaren-generaal van de GOB (dit zijn de gedelegeerde ordonnateurs) gebaseerd op de OOBBC en het besluit op de financiële actoren.

Artikel 25 van de OOBBC behandelt het aspect van de ordonnateurs. Bijgevolg zal de Minister van Begroting en Financiën hierin een initiatief te nemen.

*Indicatoren :*

- Evaluatierapport tegen uiterlijk 1/1/2016.
- Aanpassingen tegen uiterlijk 1/1/2017.

*Partnerschappen :*

- betrokken besturen van de GOB.

**SD5 Efficiënte controles en beheerste risico's verzekeren in het kader van een permanente beleidsevaluatie**

**OD5.1 Implementeren van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende de beheerscontrole**

Artikel 22 van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle bepaalt immers dat de algemene toelichting bij het eerste ontwerp van or-

*Indicateurs :*

- Rapport d'évaluation pour le 1/1/2017 au plus tard.
- Adaptations pour le 1/1/2018 au plus tard.

*Partenariats :*

- administrations concernés du SPRB et organismes concernés;
- Ministres et Secrétaires d'Etat concernés.

**OO4.4 Revoir le système de délégation de pouvoir pour le rendre plus clair et plus cohérent en matière d'imputations budgétaires (engagements et liquidations), basé sur l'OOBCC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers**

L'arrêté du 25 mars 1999 relatif aux délégations de signature en matières financières accordées aux fonctionnaires généraux du MRBC est dépassé. Il n'est d'ailleurs basé ni sur l'OOBCC ni sur la nouvelle structure budgétaire.

Il est nécessaire de créer un système de délégation de pouvoir clair et cohérent en matière d'imputations budgétaires aux fonctionnaires généraux du MRBC (il s'agit des ordonnateurs délégués), basé sur l'OOBCC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers.

L'article 25 de l'OOBCC traite l'aspect des ordonnateurs. Dès lors, le Ministre du Budget et des Finances prendra l'initiative en la matière.

*Indicateurs :*

- Rapport d'évaluation pour le 1/1/2016 au plus tard.
- Adaptations pour le 1/1/2017 au plus tard.

*Partenariats :*

- administrations concernés du SPRB

**OS5 Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques**

**OO5.1 Implémenter l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au contrôle de gestion**

L'article 22 de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle spécifie en effet que l'exposé général du premier projet d'ordonnance contenant le bud-

donnantie houdende de begroting, neergelegd na de eedaflegging van de Regering, het volgende bevat :

- de begrotingsdoelstellingen die nageleefd moeten worden tijdens de regeerperiode, evenals de maatregelen die nodig zijn om de begroting uit te voeren binnen deze begrotingsdoelstellingen;
- oriënteringsnota's die ten minste de fundamentele politieke krijtlijnen van de Regering definiëren voor de volledige regeerperiode. De verschillende oriënteringsnota's dienen te passen in het kader van de begrotingsdoelstellingen. Zij kunnen jaarlijks gewijzigd worden.

Artikel 78 van deze ordonnantie bepaalt dat de beheerscontrole een geheel van procedures is dat toeziet op het kwantificeren en meten van de doelstellingen en beleidsnota's bepaald in artikel 22, 2°. De controle is onafhankelijk van de initiatiefnemende beherende diensten en autonome bestuursinstellingen van de verrichting die hij onderzoekt en wordt uitgevoerd volgens de door de Regering vastgestelde modaliteiten. De boordtabellen en de analytische componenten van de algemene boekhouding kunnen, in voorkomend geval, worden gebruikt.

De Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole, recent opgericht binnen BFB en de GOB, bevat hiertoe een component « Beheerscontrole ».

Bijgevolg is het ook aangewezen om, teneinde de autonomie van de beheerscontrole te waarborgen bij toepassing van artikel 78, tweede lid van de ordonnantie, de opvolging van de beheerscontrole in de toekomst te laten verrichten wordt door een aparte cel Beheerscontrole binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB.

Deze cel zal ook als kennis- en documentatiecentrum inzake beheerscontrole fungeren en zal alle gegevens in verband daarmee centraliseren.

De Gewestelijke beleidsverklaring 2014-2019 stelt dat de Regering er zich toe verbindt om binnen de drie maanden na haar aanstelling uitvoering te geven aan artikel 78 van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, door de regels vast te stellen op grond waarvan de beheerscontrole moet worden uitgeoefend. Daartoe zal het voorontwerp van besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende de regels voor de beheerscontrole, dat op 24 februari 2014 door de GOB unaniem is aangenomen, worden goedgekeurd.

#### *Indicatoren :*

- Vanaf het begin van de legislatuur zal dit voorontwerp van besluit betreffende de beheerscontrole voor goedkeuring aan de nieuwe Regering worden voorgelegd.

get, déposé après la prestation de serment du Gouvernement contient notamment :

- les objectifs budgétaires à respecter durant la législature, ainsi que les mesures nécessaires pour exécuter le budget dans les limites de ces objectifs budgétaires;
- des notes d'orientation qui définissent au moins les axes fondamentaux de la politique gouvernementale pour la durée de la législature. Les différentes notes d'orientation doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs budgétaires. Elles peuvent être modifiées annuellement.

L'article 78 de l'ordonnance spécifie que le contrôle de gestion est un ensemble de procédures qui veille à quantifier et mesurer les objectifs et notes d'orientation définis à l'article 22, 2°. Il est indépendant des services gestionnaires et organismes administratifs autonomes initiateurs de l'opération qu'il examine et est exercé selon les modalités fixées par le Gouvernement. Des tableaux de bord et les composantes analytiques de la comptabilité générale peuvent, le cas échéant, être utilisés.'

A cet effet, le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion, récemment créé au sein de BFB et du SPRB, contient une composante « Contrôle de gestion ».

Il est dès lors indiqué, afin de garantir l'autonomie de la gestion de contrôle en application de l'article 78, alinéa 2 de l'ordonnance, de confier à l'avenir le suivi du contrôle de gestion à une cellule Contrôle de gestion distincte au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB.

Cette cellule fera également office de centre de connaissance et de documentation en matière de contrôle de gestion et centralisera toutes les données en la matière.

La déclaration de politique régionale 2014-2019 mentionne que le Gouvernement s'engage à mettre en œuvre dans les trois mois suivant sa désignation l'article 78 de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle, en définissant les règles sur la base desquelles le contrôle de gestion doit être exercé. A cet effet, l'avant-projet d'arrêté de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux règles de contrôle de gestion, adopté à l'unanimité par le SPRB le 24 février 2014, sera approuvé.

#### *Indicateurs :*

- Dès le début de la législature, cet avant-projet d'arrêté relatif au contrôle de gestion sera soumis à l'approbation du nouveau Gouvernement.

- De Cel Beheerscontrole binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB bezorgt een handleiding bezorgen aan de GOB, instellingen en kabinetten voor de opmaak van oriënteringsnota's.
- Begin oktober 2014 zal de Cel Beheerscontrole binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB een werkgroep bijeenroepen met de betrokken instellingen.
- Vanaf 1/1/2016 zal de beheerscontrole worden toegepast volgens de nieuwe werkwijze door de besturen van de GOB en de instellingen.
- Aanduiding van de beheerscontrolecorrespondenten uiterlijk in 2014.
- Uitbouw van het netwerk van de beheerscontrolecorrespondenten in 2015.
- Medewerking aan de projecten « Boordtabellen » en « POP » van de GOB in 2014 en 2015.
- Vanaf uiterlijk 1/1/2016 zal de Cel Beheerscontrole operationeel zijn binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB.
- De opmaak van de periodieke rapportering zal vanaf 2016 gebeuren volgens de regels vervat in het besluit.

*Middelen :*

- De cel Beheerscontrole binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB zal minimaal bestaan uit 4 VTE (3 A1 en 1 B1) om deze nieuwe opdracht uit te kunnen voeren. Daartoe zullen de noodzakelijke rekruteringen plaatsvinden.
- Er zal een informaticainstrument ontwikkeld dienen te worden dat de beheerscontrole faciliteert.

*Partnerschappen :*

- Cel Kwaliteit van Brussel Gewestelijke Coördinatie van de GOB.
- Brussel Fiscaliteit en IT coördinatie van de GOB (informaticainstrument).

*Begrotingsreferentie :* Opdrachten 04 en 07 :

**OD5.2 Voortzetten van de invoering van procedures voor boekhoudkundige controle**

- opstellen van de boekhoudkundige fiches;
- beschrijving en evaluatie van de risico's;
- het COSO-referentiekader toepassen op deze benadering, met volgende planning :
  - tegen 31/12 : de boekhoudkundige fiches afronden die nog opgesteld moeten worden (eigen middelen, dekking voor risico's en lasten, enz.);

- La cellule Contrôle de gestion au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB fournira un manuel au SPRB, aux institutions et aux cabinets pour l'élaboration des notes d'orientation.
- Début octobre 2014, la cellule Contrôle de gestion au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB convoquera un groupe de travail composé des institutions concernées.
- A partir du 1/1/2016, le contrôle de gestion sera appliqué selon la nouvelle méthode de travail par les administrations du SPRB et les institutions.
- Désignation des correspondants du contrôle de gestion en 2014.
- Développement du réseau des correspondants du contrôle de gestion en 2015.
- Collaboration aux projets « Tableaux de bord » et « POP » du SPRB en 2014 et 2015.
- Au plus tard à partir du 1/1/2016, la cellule Contrôle de gestion sera opérationnelle au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB.
- L'élaboration du reporting périodique se fera selon les règles reprises dans l'arrêté à partir de 2016.

*Moyens :*

- La cellule Contrôle de gestion au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB sera composée d'au moins 4 ETP (3 A1 et 1 B1) pour pouvoir mener à bien cette nouvelle mission. A cet effet, les recrutements nécessaires auront lieu.
- Il faudra développer un outil informatique qui facilite le contrôle de gestion.

*Partenariats :*

- Cellule Qualité de Bruxelles Coordination régionale du SPRB.
- Bruxelles Fiscalité et IT coordination du SPRB (outil informatique).

*Référence budgétaire :* Missions 04 et 07.

**OO5.2 Poursuivre la mise en place des procédures de contrôle comptable**

- rédaction des fiches comptables;
- description et évaluation des risques;
- application du référentiel COSO à cette approche en respectant le planning suivant :
  - pour le 31/12 : terminer les fiches comptables qui restent à réaliser (fonds propres, provision pour risques et charges, etc.);

- tegen 31/12: procedures betreffende de financiële activa beschrijven, evalueren en invoeren;
- tegen 31/05 en daarna : procedures betreffende de andere boekhoudkundige procedures vervat in de fiches en naargelang de conclusies van het controleverslag van de rekeningen door het Hof (boekjaar 2013) beschrijven, evalueren en invoeren.

*Indicatoren :*

- De planning is nageleefd.
- Aantal gerealiseerde boekhoudkundige fiches.

***OD5.3 De procedures verbonden aan de boeking van de dubieuze vorderingen optimaliseren en gepaste procedures invoeren om de rekenplichtigen van de ontvangsten beter op te volgen, controleren en helpen bij hun opdracht***

- de verantwoordelijkheden van de rekenplichtigen van de ontvangsten herdefiniëren;
- een opleidingsprogramma voor de rekenplichtigen van de ontvangsten voorbereiden;
- de rekenplichtigen van de ontvangsten responsabiliseren, met inachtneming van volgende planning :
  - tegen 31/12 : de boekingen verbonden aan dubieuze vorderingen voortzetten;
  - tegen 31/03 : begin van het invoeren van de begeleiding van de rekenplichtigen van de ontvangsten;
  - vanaf 01/04 : boeking en begeleiding van de rekenplichtigen van de ontvangsten Opstellen van gedetailleerde procedures die toelaten de verantwoordelijkheden van elkeen duidelijk te omlijnen.

*Indicatoren :*

- Aantal opmerkingen van het Rekenhof.
- De planning is nageleefd
- De procedures zijn opgesteld.

***OD5.4 Het actieplan uitvoeren voor de beheersing van de processen verbonden aan het beheer van de dossiers van de financiële geschillen en de liggende gelden bij de GOB***

Eind 2012 en begin 2013 werden de specifieke functies van Centraliserende Rekenplichtige van de Uitgaven, van Rekenplichtige van de Geschillen, en van Rekenplichtige van de Liggende Gelden toegewezen aan personeelsleden van de directie Thesaurie. Gelet op deze evolutie zullen voornoemde rekenplichtigen binnenkort de betalingsprocedures voor hun domeinen op elkaar kunnen afstemmen en zullen ze eenvormige controleprocedures uitwerken om de risico's tot een minimum te beperken.

- pour le 31/12 : décrire, évaluer et mettre en place des procédures concernant les immobilisations financières;
- pour le 31/05 et au-delà : décrire, évaluer et mettre en place des procédures concernant les autres procédures comptables reprises dans les fiches et en fonction des conclusions du rapport de contrôle des comptes de la Cour (exercice 2013).

*Indicateurs :*

- Respect du planning.
- Nombre de fiches comptables réalisées.

***OO5.3 Optimaliser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses et mettre en place des procédures adéquates afin de mieux suivre, contrôler et aider les comptables de recettes dans leur mission***

- redéfinir les responsabilités des comptables de recettes;
- préparer un programme de formation pour les comptables de recettes;
- responsabiliser les comptables de recettes en respectant le planning suivant :
  - pour le 31/12 : continuation des comptabilisations liées au créances douteuses;
  - pour le 31/03 : début de la mise en place de l'accompagnement des comptables de recettes;
  - à partir du 01/04 : Comptabilisation et accompagnement des comptables de recettes. Rédaction de procédures détaillées permettant de définir le contour des responsabilités de chacun.

*Indicateurs :*

- Nombre de remarques de la Cour des comptes.
- Respect du planning.
- Procédures rédigées.

***OO5.4 Mettre en œuvre le plan d'actions relatif à la maîtrise des processus de gestion des dossiers du contentieux financier et des fonds en souffrance au sein du SPRB***

Fin 2012 et début 2013, les fonctions spécifiques de Comptable Centralisateur des dépenses, de Comptable du Contentieux et de Comptable des Fonds en Souffrance ont été attribuées à des agents de la direction de la Trésorerie. Compte tenu de cette évolution, ces comptables feront prochainement concorder les procédures de paiement de leur domaine et développeront des procédures de contrôle standardisées pour minimaliser le risque.

Tegelijk zal de volledige behandeling van de « geschillendossiers » herzien worden, in nauwe samenwerking met de directie Boekhouding en het SAP-team, om zo te voldoen aan alle organisatorische, juridische, procedurele en boekhoudkundige vereisten. Er zal een actieplan worden opgesteld om de processen voor de behandeling van financiële geschillendossiers bij de GOB beter in de hand te hebben. Een van de acties hierin betreft het opstellen van een communicatieplan voor de transversale procedures omtrent het beheer van de geschillendossiers.

- Reorganisatie van de cel geschillen bij Brussel Financiën en Begroting.
- Uitschrijving van een procedure voor het verzenden van elektronische briefwisseling.
- Uitwerking van procedures en beheerprotocollen en – procedures voor de dossiers van de geschillen en de liggende gelden.

*Indicatoren :*

- Indienstneming van gespecialiseerd personeel (jurist en medewerkers voor administratieve ondersteuning) binnen een termijn van een jaar.
- Protocollen goedgekeurd door de Directieraad van de GOB.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 04.

***OD5.5 De interne controle versterken, met name op het niveau van de boekhouding***

- De geboekte stukken controleren (al dan niet via steekproeven).
- Nagaan of de algemene rekeningen correct gebruikt zijn.
- Nagaan of de algemene rekeningen en de economische codes in overeenstemming zijn.
- Nagaan of de geldende betalingstermijnen nageleefd worden.
- Zorgen voor de opvolging van de gedefinieerde indicatoren.

*Indicatoren :*

- Toepassing van procedures.

***OD5.6 Optimaliseren van de begrotingscontrole***

Het betreft de administratieve voorbereiding van de budgettaire akkoordbevindingen voorafgaand aan de ondertekening door de Minister van Begroting, voor de agendapunten van de Ministerraad en ministeriële beslissingen die budgettaire en financiële gevolgen hebben

Parallèlement, le traitement complet des dossiers « contentieux » sera revu en collaboration étroite avec la direction de la Comptabilité et avec l'équipe SAP, pour satisfaire à toutes les exigences organisationnelles, juridiques, procédurales et comptables. Un plan d'action sera élaboré afin de renforcer la maîtrise des processus de traitement des dossiers du Contentieux financier au sein du SPRB. Une des actions à cet effet concerne la rédaction d'un plan de communication pour la procédure transversale concernant la gestion des dossiers du contentieux financier.

- Réorganisation de la cellule du contentieux au sein de Bruxelles Finances et Budget.
- Elaboration d'une procédure écrite de transmis des courriers par voie électronique.
- Elaboration des procédures et protocoles de gestion des dossiers du contentieux et des fonds en souffrance.

*Indicateurs :*

- Engagement de personnes spécialisées (juriste et agents pour le soutien administratif) dans un délai d'un an.
- Protocoles approuvés par le Conseil de direction du SPRB.

*Référence budgétaire :* Mission 04.

***005.5 Renforcer le contrôle interne, notamment au niveau de la comptabilité***

- Contrôler les pièces comptabilisées (par sondage ou pas)
- S'assurer de l'utilisation correcte des compte généraux – S'assurer de l'adéquation entre le comptes généraux et les codes économiques
- S'assurer du respect des délais de paiement établis
- Assurer le suivi des indicateurs définis.

*Indicateurs :*

- Application des procédures.

***005.6 Optimiser le contrôle budgétaire***

La préparation administrative des accords budgétaires préalablement à la signature par le Ministre du Budget, pour ce qui est des points à l'ordre du jour du Conseil des ministres et des décisions ministérielles qui ont des conséquences budgétaires et financières.



De begrotingscontrole berust op het besluit van de Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van 13 juli 2006 betreffende de administratieve en begrotingscontrole evenals de begrotingsopmaak. De artikelen 9 tot 14 van dit besluit bevatten bepalingen betreffende de voorafgaande akkoordbevinding van de Minister van Begroting.

Deze akkoordbevinding heeft uitsluitend betrekking op volgende criteria : de naleving van de wettelijke en reglementaire bepalingen inzake begroting, de correcte budgettaire aanrekening en de budgettaire compatibiliteit. Het gaat dus enkel om technische begrotingsaspecten.

De Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole, recent opgericht binnen BFB, omvat een Cel « Begrotingscontrole ».

BFB koestert de ambitie een volwaardige partner van de Minister van Begroting en van de Regering te worden in het kader van de begrotingscontrole. Daarom wordt voorgesteld dat de betrokken dienst van BFB zou instaan voor de administratieve voorbereiding van de budgettaire akkoordbevindingen voorafgaand aan de ondertekening door de Minister van Begroting, voor de agendapunten van de Ministerraad en ministeriële beslissingen die budgettaire en financiële gevolgen hebben, met het oog op het optimaliseren van de begrotingscontrole in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

In die voorbereiding worden natuurlijk ook de adviezen van de Inspectie van Financiën opgenomen.

De mogelijkheden om dit proces te informatiseren worden onderzocht met integratie van de opdrachten inzake advies en akkoord van de voornoemde dienst, de Inspectie van Financiën en de Minister van Begroting.

#### *Indicatoren :*

- Vanaf 1/1/2017 zal de administratieve voorbereiding van de budgettaire akkoordbevindingen voorafgaand aan de ondertekening door de Minister van Begroting gebeuren door de Cel Begrotingscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB volgens de regels van het besluit van de Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van 13 juli 2006 betreffende de administratieve en begrotingscontrole.

#### *Middelen :*

- De Cel Begrotingscontrole binnen de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole van Brussel Financiën en Begroting van de GOB zal bestaan uit 5 VTE (5 A1) om deze nieuwe opdracht uit te kunnen voeren. Daartoe zullen de noodzakelijke rekruteringen plaatsvinden.
- Er zal een informaticainstrument ontwikkeld dienen te worden dat de begrotingscontrole faciliteert.

Le contrôle budgétaire est basé sur l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 13 juillet 2006 relatif au contrôle administratif et budgétaire ainsi qu'à l'établissement du budget. Les articles 9 à 14 de cet arrêté contiennent des dispositions relatives à l'accord budgétaire préalable du Ministre du Budget.

Cet accord traite exclusivement des critères suivants : le respect des dispositions légales et réglementaires en matière budgétaire, l'imputation budgétaire correcte et la compatibilité budgétaire. Il s'agit donc uniquement des aspects budgétaires techniques.

Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion, créé récemment au sein de BFB, a une composante « Contrôle de gestion ».

BFB nourrit l'ambition de devenir un partenaire à part entière du Ministre du Budget et du Gouvernement dans le cadre du contrôle budgétaire. C'est pourquoi il est proposé de charger le service concerné de BFB de la préparation administrative des accords budgétaires préalablement à la signature par le Ministre du Budget, pour ce qui est des points à l'ordre du jour du Conseil des ministres et des décisions ministérielles qui ont des conséquences budgétaires et financières, en vue d'optimiser le contrôle budgétaire au sein de la Région de Bruxelles-Capitale.

Cette préparation comprendrait évidemment les avis de l'Inspection des Finances.

Les possibilités d'informatiser ce processus sont examinées, avec l'intégration des missions relatives à l'avis et l'accord du service susmentionné, de l'Inspection des Finances et du Ministre du Budget.

#### *Indicateurs :*

- A partir du 1/1/2017, la préparation administrative des accords budgétaires préalablement à la signature par le Ministre du Budget sera réalisée par la Cellule Contrôle budgétaire de Bruxelles Finances et Budget du SPRB, selon les règles de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 13 juillet 2006 relatif au contrôle administratif et budgétaire.

#### *Moyens :*

- La Cellule Contrôle budgétaire au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB sera composée d'au moins 5 ETP (5 A1) pour pouvoir mener à bien cette nouvelle mission.
- Il faudra développer un outil informatique qui facilite le contrôle budgétaire.

*Partnerschappen :*

- Kancelarij Minister-President.
- Minister van Begroting.
- Inspectie van Financiën.
- ICT.

*Begrotingsreferentie :* Odrachten 04 en 07

**OD5.7 Oprichten van het Brussels Hoofdstedelijk Monitoringcomité**

Er wordt een monitoringcomité opgericht waarvan het voorzitterschap aan het BFB van de GOB wordt toegewezen. Terzelfdertijd wordt BFB de opdracht gegeven het secretariaat van het monitoringcomité te organiseren. Zijn opdracht bestaat erin de evolutie van de ontvangsten en de uitgaven van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest op te volgen, vooruitzichten te formuleren en regelmatig nauwkeurig verslag uit te brengen over de huidige en de toekomstige begrotingstoestand.

Het comité is samengesteld onder andere uit de begrotingscorrespondenten van het Gewest en de Inspectie van Financiën. Met gegevens vanuit verschillende andere organisaties (GOB, autonome bestuursinstellingen, enz.) bereidt BFB de rapporten van het comité voor.

*Indicatoren :*

- Vanaf 1/1/2016 is het monitoringcomité opgericht.

**OD5.8 De opdracht als toezichtsorgaan verderzetten**

- contact opnemen met de Autonome Bestuursinstellingen (ABI's) en de financiële actoren om hen alle nodig informatie te verstrekken over de wettelijke voorschriften;
- de toepassingstools (aanwijzigingsbesluiten, standaardformulieren, standaard beheersrekeningen) ter beschikking stellen van de financiële actoren van de ABI's van eerste categorie.

*Indicatoren :*

- Communicatie met en informering van de Autonome Bestuursinstellingen.
- Aantal gerealiseerde besluiten.

*Partenariats :*

- Chancellerie du Ministre-Président.
- Ministre du Budget.
- Inspection des Finances.
- ICT.

*Référence budgétaire :* Missions 04 et 07.

**OO5.7 Mettre en place le Comité du Monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale**

Un comité de monitoring, dont la présidence revient à BFB du SPRB, est institué. En même temps, BFB est chargée d'organiser le secrétariat de ce comité de monitoring. Sa mission consiste à suivre l'évolution des recettes et des dépenses de la Région de Bruxelles-Capitale, de formuler des prévisions et de faire rapport régulièrement et de manière précise sur la situation budgétaire actuelle et future.

Le comité comprend notamment les correspondants budgétaires de la Région et l'Inspection des Finances. A l'aide de données issues de différentes autres organisations (SPRB, organismes administratifs autonomes, etc.), BFB prépare les rapports du comité.

*Indicateurs :*

- A partir du 1/1/2016, le comité de monitoring est institué.

**OO5.8. Poursuivre la mission d'organe de surveillance**

- prise de contact avec les Organismes Administratifs Autonomes (OAA) et les acteurs financiers afin de leur donner toutes les informations concernant les prescrits légaux;
- mettre les outils d'application (arrêtés de désignation, formulaires standards, comptes de gestion standards) à la disposition des acteurs financiers des OAA de 1ère catégorie.

*Indicateurs :*

- Communication et information des Organismes Administratifs Autonomes.
- Nombres d'arrêtés réalisés.

**0D5.9 Versterken van de controle van het goede financiële beheer**

Het goede financiële beheer is een van de kernelementen van de interne controle, en omvat het naleven van de budgettaire principes inzake Zuinigheid, Doeltreffendheid en Doelmatigheid.

In toepassing van artikel 77 van de OOBBC en haar uitvoeringsbesluit :

- de toepasselijke methodologie, de steekproeftechnieken, de procedures en de typeverslagen ontwikkelen;
- het jaarlijkse controleprogramma voor de GOB opstellen;
- in voorkomend geval aan de ABI's voorstellen om deze opdracht te delegeren aan de directie Financiële Controle en Goed Financieel Beheer.

*Indicatoren :*

- Aantal opgestelde controleverslagen.

**0D5.10 Een Brussels Hoofdstedelijk Korps van Controleurs van de vastleggingen en vereffeningen oprichten binnen BFB**

- Aan de toezichhoudende minister het ontwerp van besluit met betrekking tot het korps van controleurs van de vastleggingen en vereffeningen voorleggen.
- In voorkomend geval aan de ABI's voorstellen om deze opdracht te delegeren aan het korps.

Het doel bestaat erin met name te waarborgen :

- Een eenvormige toepassing van de wetgeving.
- Het waarborgen van de onafhankelijkheid van de controles.
- Het optimaliseren van de menselijke middelen.

*Indicatoren :*

- Gefinaliseerd ontwerpbesluit

**SD6 De budgettaire gevolgen van de 6<sup>de</sup> Staatshervorming integreren****0D6.1 De nieuwe bevoegdheden integreren in de begroting 2015 van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest**

De 6<sup>de</sup> Staatshervorming is in uitvoering. Dit heeft gevolgen voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest omwille van de bevoegdheidsoverdracht.

**005.9 Renforcer le contrôle de la bonne gestion financière**

La bonne gestion financière est un des éléments-clés du contrôle interne qui recouvre le respect des principes budgétaires d'Economie, d'Efficacité et d'Efficiéce.

En application de l'article 77 de l'OOBCC et de son arrêté d'exécution :

- développer la méthodologie d'application, les techniques d'échantillonnage, les procédures, et les rapports types;
- constituer le programme annuel de contrôle pour le SPRB;
- le cas échéant, proposer aux OAA une délégation de cette mission à la direction du Contrôle financier et de Bonne Gestion financière.

*Indicateurs :*

- Nombre de rapports de contrôle rédigés

**005.10 Créer un Corps régional de Contrôleurs des engagements et des liquidations au sein de BFB**

- Soumettre au Ministre de tutelle le projet d'arrêté relatifs au corps des contrôleurs des engagements et des liquidations.
- Le cas échéant, proposer aux OAA une délégation de la mission au corps.

L'objectif est notamment d'assurer :

- Application uniforme de la législation.
- Garantie de l'indépendance des contrôles.
- Optimisation des ressources humaines.

*Indicateur :*

- Projet d'arrêté finalisé.

**OS6 Intégrer les impacts budgétaires de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat****0O6.1 Intégrer les nouvelles compétences dans le budget 2015 de la Région de Bruxelles-Capitale**

La mise en œuvre de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat est en cours, ce qui a des conséquences sur la Région de Bruxelles-Capitale en raison du transfert de compétences.

Ingevolge de Staatshervorming zullen de begrotingen van de GOB en van sommige instellingen gewijzigd dienen te worden. De Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole zal deze evolutie in het kader van de opmaak van de toekomstige jaarlijkse begrotingen opvolgen. De Dienst neemt deel aan vergaderingen op het niveau van het BHG en op federaal niveau of interfederaal niveau.

Hiertoe werden contacten gelegd met de besturen van de GOB en de instellingen in het kader van de begrotingsopmaak 2015.

*Indicatoren :*

- Begroting 2015 die de nieuwe bevoegdheden integreert.

***OD6.2 De ontwikkeling verzekeren van een dynamische calculator van de impact van de zesde Staatshervorming wat betreft de ontvangsten en de projecties wat betreft de uitgaven (Middle Of 2<sup>ce</sup>)***

*Indicatoren :*

- Onmiddellijke bijwerking op basis van een verandering van de meegedeelde macro-economische projecties (Hermreg, Planbureau, Scenarió).

***OD6.3 Aan de Minister van Begroting een ontwerp van dienstencontract met de administratie van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie (GGC) voor budgettaire, boekhoudkundige en thesauriemateries voorstellen***

Met name om :

- aan de GGC een dynamische calculator van de impact van de zesde Staatshervorming wat betreft de ontvangsten te verstrekken;
- het overleg met de betrokken federale instellingen (Famifed, Riziv, FOD Volksgezondheid, FOD Sociale Zekerheid) te organiseren in het kader van het uitwerken van meerjaarlijkse budgettaire ramingen voor de overgehevelde uitgaven en met het oog op de kennisoverdracht;
- Bru-budget implementeren bij de GGC.

*Indicatoren :*

- Voorstel van dienstenovereenkomst.

A la suite de la Réforme de l'Etat, les budgets du SPRB et de certaines institutions devront être modifiés. Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion suivra cette évolution dans le cadre de l'établissement des futurs budgets annuels. Le Service prend part aux réunions au niveau de la RBC et à l'échelle fédérale ou interfédérale.

A cet effet, des contacts ont été noués avec les administrations du SPRB et les institutions dans le cadre de l'établissement du budget 2015.

*Indicateurs :*

- Budget 2015 qui intègre les nouvelles compétences.

***OO6.2 Assurer le développement d'un calculateur dynamique de l'impact de la sixième Réforme de l'Etat au niveau des recettes et de projections au niveau des dépenses (Middle of 2<sup>ce</sup>)***

*Indicateur :*

- Mise à jour immédiate sur base d'un changement des projections macro-économiques communiquées (Hermreg, Bureau du plan, Scénarió).

***OO6.3 Proposer au Ministre du Budget un projet de contrat de service avec l'Administration de la Commission communautaire commune (Cocom) dans les matières budgétaires, comptables et de trésorerie***

Afin notamment de :

- fournir à la Cocom un calculateur dynamique de l'impact de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'Etat au niveau des recettes;
- organiser la concertation avec les organismes fédéraux concernés (Famifed, Inami, SPF santé publique, SPF sécurité sociale) dans le cadre de l'élaboration des estimations budgétaires pluriannuelles des dépenses transférées et du transfert de connaissance;
- implémenter Bru-budget à la Cocom.

*Indicateur :*

- Contrat de service proposé.

**SD7 De zichtbaarheid van BFB vergroten en de e-administratie bevorderen**

**0D7.1 Een website over de financiën, de boekhouding, de begroting en de controle in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest online plaatsen**

- Een enquête uitvoeren over de verwachtingen en de noden van de gebruikers.
- De inhoud ontwikkelen.
- De website online plaatsen.

*Indicatoren :*

- De website staat online.
- Bezoekerscijfers.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 06, programma 001.

**0D7.2 Ervoor zorgen dat het dossier van de vastlegging voor betaling digitaal wordt behandeld, met name via e-facturatie**

- Het VIM-project consolideren (scanning en herkenning van facturen);
- de dossiers digitaliseren binnen de beherende besturen die verband houden met de factuur;
- E-prior implementeren opdat de leveranciers die dat wensen de mogelijkheid hebben om hun facturen online in te dienen via een beveiligde website.

*Indicatoren :*

- Vermindering « fysieke » rondgang van dossiers en facturen.
- De planning is nageleefd.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 07.

**0D7.3 In SAP de specifieke programma's van elk Bestuur van de GOB integreren met het oog op de elektronische overdracht van de gegevens die nodig zijn voor de controle van de vastleggingen en de vereffeningen (bijzonder bestek, kennisgevingsbrief, advies van de Inspectie van Financiën, vastleggingsbulletin, enz.)**

- Contact opnemen met de Besturen om hen het project voor te stellen;
- afronden van de business analyse;
- ontwikkeling en implementatie van het project.

**OS7 Accroître la visibilité de BFB et promouvoir l'e-administration**

**007.1 Mettre en ligne un site internet relatif aux finances, à la comptabilité, au budget et au contrôle au sein de la Région de Bruxelles-Capitale**

- Mener une enquête relative aux besoins et attentes des utilisateurs.
- Développer le contenu.
- Mettre en ligne le site.

*Indicateurs :*

- Mise en ligne du site.
- Taux de fréquentation.

*Référence budgétaire :* Mission 06, programme 001.

**007.2 Assurer le traitement digitalisé du dossier de l'engagement au paiement, via notamment l'e-facturation**

- Consolider le projet VIM (scanning et reconnaissance des factures);
- digitaliser les dossiers dans les administrations gestionnaires en lien avec la facture;
- implémenter e-prior afin que les fournisseurs qui le souhaitent aient la possibilité d'introduire les factures en ligne sur un site sécurisé.

*Indicateurs :*

- Taux de diminution de la circulation « physique » des dossiers et des factures.
- Respect du planning.

*Référence budgétaire :* Mission 07.

**007.3 Intégrer dans SAP les programmes spécifiques à chaque Administration du SPRB en vue du transfert informatique des données nécessaires au contrôle des engagements et des liquidations (cahier spécial des charges, lettre de notification, avis de l'Inspection des Finances, bulletin d'engagement, etc.)**

- Prise de contact avec les Administrations afin de leur présenter le projet;
- finalisation de l'analyse business;
- développement et implémentation du projet.

*Indicatoren :*

- Verminderingsgraad betreffende de « fysieke » rondgang van dossiers.
- De planning is nageleefd.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 07.

***OD7.4 Verdiepen en uitbreiden van de begrotingstoepassing BRU-BUDGET, de ontwikkeling van nieuwe instrumenten alsook de mutualisering van deze toepassingen met andere gewesten en gemeenschappen of de federale overheid***

De opdrachten en taken van de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole worden ondersteund door de informaticatoepassing BRU-BUDGET.

Deze nog relatief nieuwe toepassing dient in de komende jaren verder verbeterd en uitgebreid te worden in functie van de constant evoluerende behoeften. Dit wordt een continu proces. Hiervoor dienen de nodige middelen uitgetrokken te worden.

Zo werd een 3<sup>de</sup> versie van BRU-BUDGET op de rails gezet in 2014 zodat de verbeterings- en uitbreidingselementen die opgelijst werden, mede ingevolge de feedback van de gebruikers, uitgevoerd kunnen worden.

In de toekomst kan ook gedacht worden aan het geïnformatiseerd beheer van de opmaak van o.m. de Algemene Toelichting en de beschikkende gedeelten van de budgetordonnantie. Dit dient informaticatechnisch onderzocht te worden.

In 2011 werd een overeenkomst afgesloten met de FOD Begroting en Beheerscontrole met betrekking tot het delen van de toepassing BRU-BUDGET. Ondertussen tonen andere gewesten en gemeenschappen hun belangstelling.

In het kader van de samenwerking met andere administratieve eenheden van Brussel Financiën en Begroting en de mutualisering van de informaticainvesteringen, werd recent, op vraag van de Gewestelijke Boekhouder, de toepassing BRU-BUDGET ter beschikking gesteld voor de opmaak van de uitvoeringsrekening van de begroting die deel uitmaakt van de algemene rekening van de gewestelijke entiteit, in toepassing van artikel 59 van de OOBBC. Andere samenwerkingsverbanden zijn mogelijk in functie van de behoeften van de andere administratieve eenheden van het Bestuur Financiën en Begroting (bv. de meerjarenbegroting).

*Indicatoren :*

- Tegen 1/1/2017 zal de derde versie van BRU-BUDGET beschikbaar zijn.

*Indicateur :*

- Taux de diminution de la circulation « physique » des dossiers.
- Respect du planning.

*Référence budgétaire :* Mission 07.

***OO7.4 Approfondir et élargir l'application budgétaire BRU-BUDGET, développer de nouveaux outils ainsi que mutualiser ces applications avec d'autres régions et communautés ou l'autorité fédérale***

Les missions et tâches du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion sont soutenues par l'application informatique BRU-BUDGET.

Cette application relativement nouvelle doit être améliorée et élargie au cours des prochaines années en fonction des besoins en constante évolution. Il s'agira d'un processus continu. A cet effet, il convient de débloquer les moyens nécessaires.

Ainsi, une 3<sup>e</sup> version de BRU-BUDGET est mise en route en 2014 de sorte que les éléments d'amélioration et d'élargissement listés, notamment suite au feed-back des utilisateurs, peuvent être concrétisés.

A l'avenir, on peut également envisager la gestion informatisée de l'élaboration de l'Exposé général et du dispositif de l'ordonnance budgétaire. Cet aspect doit faire l'objet d'un examen technico-informatique.

En 2011, un accord a été conclu avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion relatif à la mutualisation de l'application BRU-BUDGET. D'autres régions et communautés ont depuis fait part de leur intérêt.

Dans le cadre de la collaboration avec d'autres unités administratives de Bruxelles Finances et Budget et de la mutualisation des investissements informatiques, l'application BRU-BUDGET a été récemment mise à disposition, à la demande du Comptable régional, en vue de l'élaboration du compte d'exécution du budget qui fait partie du compte général de l'entité régionale, en application de l'article 59 de l'OOBCC. D'autres partenariats sont envisageables selon les besoins des autres unités administratives de Bruxelles Finances et Budget (par ex. le budget plurianuel).

*Indicateurs :*

- D'ici au 1/1/2017, la troisième version de BRU-BUDGET sera disponible.

- Demonstraties van BRU-BUDGET zullen georganiseerd worden met geïnteresseerde gewesten en gemeenschappen in de loop van 2015.
- De informatisering van onder andere de opmaak van de Algemene toelichting zal onderzocht worden in 2015 en desgevallend doorgevoerd worden.

*Indicatoren :*

- IT.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 07.

***OD7.5 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door opleidingen inzake begroting***

Er dient verder werk gemaakt te worden van een nieuwe begrotingscultuur binnen de gewestelijke entiteit waarbij budgettering, budgetopvolging en -evaluatie een continu proces worden voor de administratieve eenheden van de GOB en de instellingen.

De toepassing BRU-BUDGET draagt hier sterk toe bij omdat zij toelaat om de begrotingsopmaak ook op een gedecentraliseerde wijze uit te voeren waarbij de eerste ramingen gebeuren op het niveau van de behorende administratieve eenheden zelf om dan vervolgens via een budgettaire hiërarchische lijn (te bepalen door de leidende ambtenaar) uiteindelijk gevalideerd te worden op het niveau van de leidende ambtenaar waarna de voorstellen verder behandeld kunnen worden door de betrokken functioneel bevoegde kabinetten en het Kabinet van de Minister van Begroting. Het Rekenhof heeft eveneens toegang tot BRU-BUDGET. Dit verhoogt de spreiding van de kennis over budget en sensibiliseert de betrokken ambtenaren voor dit aspect.

Ook de opleidingen die door de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole en zijn componenten worden gegeven, alsook de diverse handleidingen die worden opgesteld, beogen deze nieuwe begrotingscultuur te bewerkstelligen en de kennis omtrent begroting te verspreiden.

In het kader van de begrotingstoepassing BRU-BUDGET zullen door de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole en zijn componenten opleidingen georganiseerd worden rond de modules van de toepassing. Handleidingen zullen de te volgen procedures beschrijven.

De Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole zal opleidingen blijven verstrekken aan de nieuwe ambtenaren en aan de geïnteresseerde ambtenaren van de GOB die zich wensen bij te scholen in deze materie, in samenwerking met de cel Vorming van de GOB. Daarbij wordt ook gedacht aan het organiseren van dezelfde cursussen voor de geconsolideerde instellingen (en sommige niet-geconsolideerde instellingen) en ook voor de kabinetmedewerkers, in het bijzonder de begrotingscorrespondenten.

- Dans le courant de 2015, les régions et communautés intéressées pourront assister à des démonstrations de BRU-BUDGET.
- L'informatisation notamment de la confection de l'exposé général sera examinée en 2015 et le cas échéant réalisée.

*Partenariats :*

- IT.

*Référence budgétaire :* Mission 07.

***007.5 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des formations en matière de budget***

Il convient de continuer à mettre en place une nouvelle culture budgétaire au sein de l'entité régionale, dont les mots clés sont la budgétisation, le suivi et l'évaluation budgétaires, inscrits dans un processus continu pour les unités administratives du SPRB et des institutions.

L'application BRU-BUDGET y contribue fortement, car elle permet d'élaborer le budget de manière décentralisée, les premières estimations étant réalisées au niveau même des unités administratives de gestion, pour être enfin validées, via une ligne hiérarchique budgétaire (à déterminer par le fonctionnaire dirigeant) au niveau du fonctionnaire dirigeant, suite à quoi les propositions sont traitées par les cabinets fonctionnellement compétents concernés et le cabinet du Ministre du Budget. La Cour des comptes a également accès à BRU-BUDGET. Ainsi, la confection du budget n'est plus la tâche de quelques-uns. Cette approche répand la connaissance relative au budget et sensibilise les fonctionnaires concernés à cet aspect.

Les formations organisées par le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion et ses composantes ainsi que les divers manuels rédigés, visent également à stimuler cette nouvelle culture budgétaire et à diffuser la connaissance concernant le budget.

Dans le cadre de l'application budgétaire BRU-BUDGET, le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion et ses composantes organisera des formations sur les modules de l'application. Les procédures à suivre seront décrites dans des manuels.

Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion continuera à dispenser les formations aux nouveaux agents et aux agents intéressés du SPRB qui souhaitent se perfectionner dans cette matière, en collaboration avec la cellule Formation du SPRB. On pense également à organiser les mêmes cours pour les institutions consolidées (et certaines non consolidées) ainsi que pour les collaborateurs des cabinets, et plus particulièrement les correspondants budgétaires.

De Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole plant een verwelkomingskit BUDGET voor de nieuwe kabinetten begin 2015.

*Indicatoren :*

- Jaarlijks verstrekken van opleidingen inzake begroting.

*Partnerschappen :*

- Vormingscel van Brussel Gewestelijke Coördinatie van de GOB.

**OD7.6 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door informatie en documentatie inzake begroting**

Het is belangrijk dat de Dienst met zijn klanten/stakeholders regelmatig en gestructureerd communiceert over de diverse aspecten van zijn opdrachten en taken, nieuwe projecten en initiatieven.

De aanwezigheid van de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole op Internet is momenteel beperkt tot de gereserveerde ruimte op de portaal-site die beperkte mogelijkheden heeft.

Daarom dient er vanuit de klantgeoriënteerdheid een eigen internetsite voor Brussel Financiën en Begroting (BFB) gecreëerd te worden. Deze kan zeker voordelen bieden, ook voor wat betreft de communicatie naar een breder publiek toe en de verbetering van het imago van BFB. Daarin dient de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole ruim aan bod te komen.

*Indicatoren :*

- Verstrekken van informatie en documentatie inzake begroting op de internetsite van BFB tegen uiterlijk 1/1/2016.

*Middelen :*

- Een performante internetsite dient ontwikkeld te worden.

**OD7.7 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door het onderhouden van het netwerk van de begrotingscorrespondenten**

Het is belangrijk dat de Dienst met zijn klanten/stakeholders regelmatig en gestructureerd communiceert over de diverse aspecten van zijn opdrachten en taken, nieuwe projecten en initiatieven.

Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de gestion prévoit un kit d'accueil BUDGET pour les nouveaux cabinets début 2015.

*Indicateur :*

- Dispenser chaque année des formations en matière de budget.

*Partenariats :*

- Cellule Formation de Bruxelles Coordination régionale du SPRB.

**OO7.6 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des informations et de la documentation en matière de budget**

Il est primordial que le Service communique régulièrement et de manière structurée avec ses clients/acteurs sur les aspects variés de ses missions et tâches, nouveaux projets et initiatives.

La présence du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de gestion sur internet est actuellement limitée à l'espace réservée sur le portail où les possibilités sont limitées.

C'est pourquoi il convient, pour des raisons d'orientation client, de créer un site internet propre à Bruxelles Finances et Budget (BFB). Un tel site peut offrir un nombre d'avantages, permettant notamment de toucher un public plus large et d'améliorer l'image de BFB. Le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de gestion doit y être largement représenté.

*Indicateurs :*

- Placer des informations et de la documentation en matière de budget sur le site web de BFB pour le 1/1/2016 au plus tard.

*Moyens :*

- Il convient de développer un site web performant.

**OO7.7 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en entretenant le réseau des correspondants budgétaires**

Il est primordial que le Service communique régulièrement et de manière structurée avec ses clients/acteurs sur les aspects variés de ses missions et tâches, nouveaux projets et initiatives.



De Dienst staat in permanent contact met alle individuele begrotingscorrespondenten en de contacten zijn veelvuldig.

Daarnaast bestaat er ook het administratief begrotingscomité dat bestaat uit alle begrotingscorrespondenten en de Directie Begroting.

Het netwerk van begrotingscorrespondenten en het administratief begrotingscomité zijn de mogelijkheden bij uitstek voor een klantgerichte aanpak. Ze laten toe om beter te communiceren met de klanten en hun behoeften beter te vatten. Het is de manier om ervaringen te kunnen uitwisselen en « best practices » te bespreken.

*Indicatoren :*

- Jaarlijks organiseren van een vergadering van het administratief begrotingscomité.

**OD7.8 Opstellen van een digitale brochure over begroting voor de burgers/studenten**

Naar de toekomst toe is het aangewezen dat de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole een brochure opstelt over de begroting voor de burgers/studenten. Zo'n brochure is een goed middel om met de burgers te communiceren en deze adequaat te informeren.

Acties kunnen overwogen worden naar de secundaire scholen toe.

*Indicatoren :*

- Jaarlijks vanaf 2016 opstellen en verspreiden van een digitale brochure via de internetsite. Schoolbezoeken organiseren rond het thema gewestelijke begroting vanaf 2016.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 06, programma 001.

**OD7.9 Opmaak van een digitaal jaarrapport voor BFB**

Naar de toekomst toe is het aangewezen dat Brussel Financiën en Begroting een jaarverslag opstelt en dat de Dienst Begroting, Begrotingscontrole en Beheerscontrole daaraan participeert. Zo'n verslag is een goed middel om met de klanten/stakeholders en met de burgers te communiceren en deze adequaat te informeren.

*Indicatoren :*

- Jaarlijks opstellen en verspreiden van een digitaal jaarverslag van BFB via de internetsite.

*Begrotingsreferentie :* Opdracht 06, programma 001.

Le Service est en contact permanent avec tous les correspondants budgétaires individuels et les contacts sont multiples.

En outre, le comité administratif budgétaire reprend tous les correspondants budgétaires et la Direction du Budget.

Le réseau des correspondants budgétaires et le comité administratif budgétaire sont les mieux placés pour développer une approche orientée client. Ils nous permettent de mieux communiquer avec les clients et de mieux saisir leurs besoins. C'est la meilleure façon pour échanger des expériences et pour discuter des « bonnes pratiques ».

*Indicateurs :*

- Organiser chaque année une réunion du comité administratif budgétaire.

**OO7.8 Elaborer une brochure digitale relative au budget pour les citoyens/étudiants**

A l'avenir, le Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de gestion doit élaborer une brochure relative au budget pour les citoyens/étudiants. Une telle brochure constitue un bon moyen pour communiquer avec les citoyens et les informer de manière adéquate.

Il est possible d'envisager des actions dans des écoles secondaires.

*Indicateurs :*

- Elaborer et diffuser chaque année, à partir de 2016, une brochure digitale via le site internet. Visites d'écoles sur le thème du budget régional à partir de 2016.

*Référence budgétaire :* Mission 06, programme 001.

**OO7.9 Rédiger un rapport annuel digital pour BFB**

A l'avenir, Bruxelles Finances et Budget doit rédiger un rapport annuel qui demande la participation du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de gestion. Un tel rapport est un bon moyen de communiquer avec et d'informer de manière adéquate les clients/acteurs et les citoyens.

*Indicateurs :*

- Rédiger et diffuser un rapport annuel digital de BFB via le site internet.

*Référence budgétaire :* Mission 06, programme 001.

## Bijlagen

### Regelgevingsagenda

In de loop van de legislatuur zullen de aspecten in verband met het begrotingsrecht, het boekhoudrecht en de controle (meer bepaald de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle (OOBBC) en de bijhorende uitvoeringsbesluiten en omzendbrieven) versterkt worden.

De werkgroep OOBBC zal zich toeleveren op :

- het opstellen van meerdere nieuwe uitvoeringsbesluiten en omzendbrieven teneinde de uitvoering van de OOBBC verder te zetten, waaronder besluiten in verband met : - verantwoordingsstukken en bewaringstermijnen; - vorm en inhoud van de bijlage bij de algemene rekening; - modaliteiten van bewaring van boeken en journalen; - linken tussen juridische verbintenissen en de boeking; - boekhoudkundige vastleggingen; - ...
- het onderzoeken van de OOBBC en de bestaande uitvoeringsbesluiten en omzendbrieven en in voorkomend geval het formuleren van aanpassingsvoorstellen, onder andere wat betreft :
  - het BBHR van 15 juni 2006 inzake de boekhoudkundige vastlegging, de vereffening en de controle op de vastleggingen en de vereffeningen;
  - het BBHR van 23 mei 2013 tot vaststelling van de regels voor de consolidatie in het kader van de voorlegging van de algemene rekening van de gewestelijke entiteit;
  - het BBHR van 19 oktober 2006 betreffende de financiële actoren;
  - het BBHR van 18 oktober 2007 met betrekking tot de interne controle, en inzonderheid de vakgebonden interne controle, de boekhoudkundige controle en de controle van het goede financiële beheer;
  - de omzendbrief van 15 november 2007 van de Minister van Financiën en Begroting met het oog op de toepassing van de boekhoudkundige regels waarin de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle voorziet;
  - ....
- het onderzoek van het BBHG van 25 maart 1999 betreffende de delegatie van tekenbevoegdheid voor financiële aangelegenheden aan de ambtenaren-generaal van het Ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en een nieuw besluit opstellen;
- het onderzoeken van de ordonnantie van 12 december 1991 houdende oprichting van begrotingsfondsen en in voorkomend geval het formuleren van aanpassingsvoorstellen;
- de integratie van de Europese regels in de OOBBC.

## Annexes

### Agenda de la réglementation

Dans le courant de la législature les aspects du droit budgétaire, du droit comptable et du contrôle (notamment ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle (OOBCC) ainsi que ses arrêtés d'exécution et circulaires) seront renforcés.

Le groupe de travail « OOBCC » s'occupera de :

- l'élaboration de plusieurs nouveaux arrêtés d'exécution et circulaires pour continuer la mise en œuvre de l'OOBCC, entre autres des arrêtés concernant :
  - pièces justificatives et délais de conservation;
  - forme et contenu de l'annexe au compte annuel;
  - modalités de conservation des livres et journaux;
  - liens entre les engagements juridiques et l'imputation;
  - engagements comptables;
  - ...
- l'examen de l'OOBCC et des arrêtés d'exécution et circulaires existants et de la formulation, le cas échéant, des propositions d'adaptation, entre autres pour ce qui concerne :
  - l'AGRBC du 15 juin 2006 relatif à l'engagement comptable, à la liquidation et au contrôle des engagements et des liquidations;
  - l'AGRBC du 23 mai 2013 établissant les modalités de consolidation dans le cadre de la présentation du compte général de l'entité régionale;
  - l'AGRBC du 19 octobre 2006 portant sur les acteurs financiers;
  - l'AGRBC du 18 octobre 2007 portant sur le contrôle interne et notamment sur le contrôle interne métier, le contrôle comptable et le contrôle de la bonne gestion financière;
  - la circulaire du 15 novembre 2007 du Ministre des Finances et du Budget visant à faire appliquer les règles comptables prévues par l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle;
  - ...
- l'examen de l'AGRBC du 25 mars 1999 relatif aux délégations de signature en matières financières accordées aux fonctionnaires généraux du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale l'élaboration d'un nouvel arrêté;
- l'examen de l'ordonnance du 12 décembre 1991 créant des fonds budgétaires et de la formulation, le cas échéant, des propositions d'adaptation;
- l'intégration des règles européennes dans l'OOBCC.

**Samenvattende tabel van de strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

- SD1 Houdbare overheidsfinanciën en budgettaire duurzaamheid in een Europees kader
- OD1.1 Bereiken door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van een jaarlijks structureel evenwicht voor de periode 2014-2019.
- OD1.2 Voortzetten van de maandelijks rapportering volgens de modaliteiten bepaald door de Algemene Gegevensbank (AG) in naleving van het Samenwerkingsakkoord van 22 mei 2014 tussen de Federale Staat, de Gemeenschappen, de Gewesten en de Gemeenschapscommissies tot organisatie van de publicatie van de maandelijks en de kwartaalbegrotingsgegevens en tot aanduiding van de onafhankelijke instelling belast met de evaluatie van de begrotingsprognoses.
- OD1.3 Meerjarige begrotingsprognoses ontwikkelen.
- SD2 Het financieel beheer van de geconsolideerde gewestelijke entiteit optimaliseren
- OD2.1 Het Agentschap van de Schuld implementeren bij BFB.
- OD2.2 Het financieel beheer van de rechtstreekse schuld optimaliseren in een nieuwe context die wordt gekenmerkt door het einde van de financiële crisis en een duurzame terugkeer naar evenwicht, en meer bepaald de nieuwe strategieën.
- OD2.3 Versterken van het een dynamisch beheer en de monitoring van de door het Gewest gewaarborgde schulden in lijn met de begrotingsomzendbrief en de Europese vereisten.
- OD2.4 Nieuwe financieringstools ter beschikking stellen van de pararegionale entiteiten.
- OD2.5 Financieel advies verlenen ten behoeve van de Regering met betrekking tot belangrijke investeringsprojecten (Front Office van het Agentschap van de Schuld).
- OD2.6 De knowhow en de expertise van het Agentschap van de Schuld inzake financieel beheer ter beschikking stellen van de pararegionale entiteiten (Front Office, Middle Office).
- OD2.7 De instellingen die door Eurostat onder sectorcode S13.12 geconsolideerd worden, integreren in het Financieel Coördinatiecentrum (Middle Office).
- OD2.8 De uitvoering van de betalingen en de controle op de betalingsprocedures in de GOB optimaliseren.
- OD2.9 Alle huidige thesaurieplanningen en -vooruitzichten bij de GOB integreren in één enkel systeem, met name SAP-BPC (Business Planning and Consolidation).
- SD3 De transparantie m.b.t. het patrimonium en de financiële situatie van de gewestelijke entiteit verhogen
- OD3.1 De instellingen die door Eurostat ingedeeld worden onder sectorcode S13.12 opnemen in de consolidatie.
- OD3.2 Het gebruik van de analytische boekhouding bij de GOB optimaliseren.
- OD3.3 De Brusselse werkgroep inzake boekhouding implementeren.

**Tableau récapitulatif des objectifs stratégiques (OS) et opérationnels (OO)**

- OS1 Des finances publiques soutenables et une politique budgétaire durable dans un cadre européen
- OO1.1 Atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire pour la période 2014-2019 au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale.
- OO1.2 Poursuivre le reporting mensuel suivant les modalités définies par la Base documentaire générale en conformité avec l'Accord de coopération du 22 mai 2014 entre l'Etat fédéral, les Communautés, les Régions et les Commissions communautaires organisant la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles et déterminant l'organisme indépendant chargé d'évaluer les prévisions budgétaires.
- OO1.3 Développer des prévisions budgétaires pluriannuelles.
- OS2 Optimaliser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée
- OO2.1 Mettre en place de l'Agence de la dette au sein de BFB.
- OO2.2 Optimaliser la gestion financière de la dette directe dans un nouveau contexte de « sortie de crise financière » et de retour durable à l'équilibre, notamment les nouvelles stratégies.
- OO2.3 Renforcer la gestion dynamique le monitoring dynamique des dettes garanties par la Région en lien avec la circulaire budgétaire et les exigences européennes.
- OO2.4 Mettre en place de nouveaux outils de financement à la disposition des entités pararéionales.
- OO2.5 Assurer le rôle de conseil financier au service du Gouvernement en matières de projets d'investissements importants (Front Office de l'Agence de la dette).
- OO2.6 Mettre à disposition des entités pararéionales le know how et l'expertise de l'Agence de la dette en matière de gestion financière (Front Office, Middle Office).
- OO2.7 Intégrer dans le Centre de coordination financière les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 (Middle Office).
- OO2.8 Optimaliser l'exécution des paiements et le contrôle des procédures de paiements au sein du SPRB.
- OO2.9 Intégrer tous les plannings et prévisions de trésorerie existants au SPRB en un seul système, à savoir SAP-BPC (Business Planning and Consolidation).
- OS3 Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale
- OO3.1 Intégrer les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 dans les processus de consolidation.
- OO3.2 Optimaliser l'utilisation de la comptabilité analytique au sein du SPRB.
- OO3.3 Mettre en place le groupe de travail bruxellois de comptabilité.

- OD3.4 Versterken van een efficiënt beheer van de boekhoudkundige processen bij de GOB.
- OD3.5 Voortzetten van de opmaak van de algemene rekening van de boekhoudkundige entiteit (GOB) en de reporting verzorgen.
- OD3.6 De jaarlijkse inventaris optimaliseren.
- SD4 Ambitieuze instrumenten voor het beheer van de Brusselse overheidsfinanciën ontwikkelen
- OD4.1. Studies en financiële modelvorming verwezenlijken ten dienste van de gewestelijke entiteit (Middle Office).
- OD4.2 Versterken van het budgettair, boekhoud- en controlerecht (OOBBC en haar uitvoeringsbesluiten).
- OD4.3 Evalueren van de ordonnantie van 1991 houdende oprichting van organieke begrotingsfondsen.
- OD4.4 Herzien van het systeem van delegatie van bevoegdheden inzake budgettaire aanrekeningen (vastleggingen en vereffeningen) gebaseerd op de OOBBC en het besluit betreffende de financiële actoren teneinde het duidelijker en coherenter te maken.
- SD5 Efficiënte controles en beheerste risico's verzekeren in het kader van een permanente beleidsevaluatie
- OD5.1 Implementeren van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende de beheerscontrole.
- OD5.2 Voortzetten van de invoering van procedures voor boekhoudkundige controle.
- OD5.3 De procedures verbonden aan de boeking van de dubieuze vorderingen optimaliseren en gepaste procedures invoeren om de rekenplichtigen van de ontvangsten beter op te volgen, controleren en helpen bij hun opdracht.
- OD5.4 Het actieplan uitvoeren voor de beheersing van de processen verbonden aan het beheer van de dossiers van de financiële geschillen en de liggende gelden bij de GOB.
- OD5.5 De interne controle versterken, met name op het niveau van de boekhouding.
- OD5.6 Optimaliseren van de begrotingscontrole.
- OD5.7 Oprichten van het Brussels Hoofdstedelijk Monitoringcomité.
- OD5.8 De opdracht als toezichtsorgaan verderzetten. OD5.9 Versterken van de controle van het goede financiële beheer.
- OD5.10 Een Brussels Hoofdstedelijk Korps van controleurs van de vastleggingen en vereffeningen oprichten binnen BFB.
- SD6 De budgettaire gevolgen van de 6<sup>de</sup> Staatshervorming integreren
- OD.6.1 De nieuwe bevoegdheden integreren in de begroting 2015 van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.
- OD.6.2 De ontwikkeling verzekeren van een dynamische calculator van de impact van de zesde Staatshervorming wat betreft de ontvangsten en de projecties wat betreft de uitgaven (Middle Office).
- OD.6.3 Aan de Minister van Begroting een ontwerp van dienstencontract met de administratie van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie (GGC) voor budgettaire, boekhoudkundige en thesauriemateries voorstellen.
- 003.4 Renforcer la gestion efficiente des processus comptables du SPRB.
- OO3.5 Poursuivre l'établissement du compte général de l'entité comptable (SPRB) et assurer le reporting.
- OO3.6 Optimaliser l'inventaire annuel.
- OS4 Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises
- OO4.1 Assurer la réalisation d'études et de modélisation financière au service de l'entité régionale (Middle Office).
- OO4.2 Renforcer le droit budgétaire, comptable et de contrôle (OOBBC et ses arrêtés d'exécution).
- OO4.3 Evaluer l'ordonnance de 1991 créant des fonds budgétaires organiques.
- OO4.4 Revoir le système de délégation de pouvoir pour le rendre plus clair et plus cohérent en matière d'imputations budgétaires (engagements et liquidations), basé sur l'OOBBC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers.
- OS5 Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques
- OO5.1. Implémenter l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au contrôle de gestion.
- OO5.2. Poursuivre la mise en place des procédures de contrôle comptable.
- OO5.3. Optimaliser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses et mettre en place des procédures adéquates afin de mieux suivre, contrôler et aider les comptables de recettes dans leurs missions.
- OO5.4. Mettre en œuvre le plan d'actions relatif à la maîtrise des processus de gestion des dossiers du contentieux financier et des fonds en souffrance au sein du SPRB.
- 005.5. Renforcer le contrôle interne, notamment au niveau de la comptabilité.
- 005.6. Optimaliser le contrôle budgétaire.
- OO5.7. Mettre en place le Comité du Monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale.
- OO5.8. Poursuivre la mission d'organe de surveillance.
- 005.9. Renforcer le contrôle de la bonne gestion financière.
- 005.10 Créer un Corps régional de contrôleurs des engagements et des liquidations au sein de BFB.
- OS6 Intégrer les impacts budgétaires de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat
- OO6.1 Intégrer les nouvelles compétences dans le budget 2015 de la Région de Bruxelles-Capitale.
- OO6.2 Assurer le développement d'un calculateur dynamique de l'impact de la sixième Réforme de l'Etat au niveau des recettes et de projections au niveau des dépenses (Middle Office).
- OO6.3 Proposer au Ministre du Budget un projet de contrat de service avec l'Administration de la Commission communautaire commune (Cocom) dans les matières budgétaires, comptables et de trésorerie.

SD7 De zichtbaarheid van BFB vergroten en de e-administratie bevorderen

- OD.7.1 Een website over de financiën, de boekhouding, de begroting en de controle in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest online plaatsen.
- OD.7.2 Ervoor zorgen dat het dossier van de vastlegging voor betaling digitaal wordt behandeld, met name via e-facturatie.
- OD.7.3 In SAP de specifieke programma's van elk Bestuur van de GOB integreren met het oog op de elektronische overdracht van de gegevens die nodig zijn voor de controle van de vastleggingen en de vereffeningen (bijzonder bestek, kennisgevingsbrief, advies van de Inspectie van Financiën, vastleggingsbulletin, enz.).
- OD.7.4 Verdiepen en uitbreiden van de begrotingstoepassing BRU-BUDGET, de ontwikkeling van nieuwe instrumenten alsook de mutualisering van deze toepassingen met andere gewesten en gemeenschappen of de federale overheid.
- OD.7.5 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door opleidingen inzake begroting.
- OD.7.6 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door informatie en documentatie inzake begroting.
- OD.7.7 Voortzetten van de verspreiding van de begrotingskennis door het onderhouden van het netwerk van de begrotingscorrespondenten.
- OD.7.8 Opstellen van een digitale brochure over begroting voor de burgers/studenten.
- OD.7.9 Opmaak van een digitaal jaarrapport voor BFB.

OS7 Accroître la visibilité de BFB et promouvoir l'e-administration

- 007.1 Mettre en ligne un site internet relatif aux finances, à la comptabilité, au budget et au contrôle au sein de la Région de Bruxelles-Capitale.
- 007.2 Assurer le traitement digitalisé du dossier de l'engagement au paiement, via notamment l'e-facturation.
- 007.3 Intégrer dans SAP les programmes spécifiques à chaque Administration du SPRB en vue du transfert informatique des données nécessaires au contrôle des engagements et des liquidations (cahier spécial des charges, lettre de notification, avis de l'Inspection des Finances, bulletin d'engagement, etc.).
- 007.4 Approfondir et élargir l'application budgétaire BRU-BUDGET, développer de nouveaux outils ainsi que mutualiser ces applications avec d'autres régions et communautés ou l'autorité fédérale.
- 007.5 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des formations en matière de budget.
- 007.6 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en mettant à disposition des informations et de la documentation en matière de budget.
- 007.7 Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en entretenant le réseau des correspondants budgétaires.
- 007.8 Elaborer une brochure digitale relative au budget pour les citoyens/étudiants.
- 007.9 Rédiger un rapport annuel digital pour BFB.



## ORIENTERINGSNOTA 2014-2019

### Een nieuw fiscaal beleid

#### Inleiding

Sinds 2012 werkte Brussel Fiscaliteit, via het programma Apollo, aan de implementatie van haar nieuwe structuur, also aan de omvorming van de oude dienst « Belastingen en Ontvangsten » naar de nieuwe structuur « Brussel Fiscaliteit », dewelke moderner en performanter is. Deze nieuwe organisatievorm is gebaseerd op de werkwijzen en de geherdefinieerde procedures van een Front Office/ Back Office.

Dit heeft toegelaten om in 2014 ongeveer 600.000 belastingplichtige te inkohieren, dewelke ook allemaal hun aanslagbiljet daadwerkelijk hebben gekregen van de forfaitaire belasting, en hun interacties te beheren.

Deze organisatievorm was een vereiste alvorens te kunnen overwegen om een diepgaande oefening over onze gewestelijke fiscaliteit te maken. Het was inderdaad onredelijk geweest onze fiscaliteit te herzien zonder de nodige middelen in werking te stellen om zo onze taken billijker en efficiënter te kunnen uitvoeren.

Deze nieuwe fiscale uitdagingen zijn op dit ogenblik mogelijk in het kader van de fiscale hervorming die zich vandaag de dag oplegt.

Het is namelijk zo dat de financieringsmechanismen van ons Gewest ingevolge de zesde staatshervorming ingrijpend wijzigen. In het licht van de responsabiliseringslogica zal een aan de Brusselse noden en behoeften aangepast fiscaal beleid worden gevoerd. Het eigen Brussels beleid zal erop gericht zijn de fiscaliteit eenvoudiger, rechtvaardiger en gunstiger te maken voor Brusselaars en Brusselse bedrijven. De Brusselse fiscaliteit wordt dan ook afgestemd op het Gewestelijk stadproject dat deze regering wenst te realiseren en vormt een belangrijke beleidshefboom bij de verwezenlijking ervan.

Doormiddel van een belangrijke fiscale hervorming zal de ontwikkeling van het gewest worden gestimuleerd en wordt perspectief gegeven aan gezinnen en bedrijven. Door de forfaitaire gewestbelastingen en het opcentiem van 1 % op de personenbelasting af te schaffen verminderen we de fiscale en administratieve lasten en wordt het leven in de stad goedkoper en aantrekkelijker.

Het fiscaal beleid is erop gericht om ook nieuwe inwoners aan te moedigen zich te komen vestigen in het Brussels Gewest en zo het fiscaal draagvlak van het gewest te verstevigen. Om de toegang tot het verwerven van een eigendom te bevorderen zal getracht worden de bestaande fiscale stimuli te versoepelen en uit te breiden. Om de stadvlucht een halt toe te roepen, de middenklasse te behouden

## NOTE D'ORIENTATION 2014-2019

### Une nouvelle politique fiscale

#### Introduction

Depuis 2012, Bruxelles Fiscalité a travaillé, via le programme Apollo, à mettre en place sa nouvelle structure, passant ainsi de l'ancien service Taxes et Recettes à la nouvelle structure, plus moderne et plus performante, de Bruxelles Fiscalité. Cette nouvelle organisation est basée sur des processus et des procédures redéfinis et sur une organisation Front office / Back office.

Ceci a permis d'enrôler en 2014 près de 600.000 contribuables, qui ont reçu leur avertissement extrait de rôle de la taxe forfaitaire, et de gérer les interactions avec ces contribuables.

Cette organisation était un pré-requis avant de pouvoir envisager un exercice de fond sur la fiscalité de notre région. Il n'était en effet pas raisonnable de vouloir réviser notre fiscalité, sans se donner les moyens de la mettre en oeuvre de façon plus juste et plus efficiente.

Ces nouvelles missions fiscales sont à présent possibles, dans le cadre de la réforme fiscale qui s'impose aujourd'hui.

En effet, suite à la sixième réforme de l'Etat, les mécanismes de financement de notre région connaissent des mutations importantes. A la lumière de la logique de responsabilisation, une politique fiscale adaptée aux besoins bruxellois sera menée. La politique fiscale bruxelloise visera à rendre la fiscalité plus simple, plus équitable et plus favorable pour les citoyens et entreprises bruxellois. C'est pourquoi la fiscalité bruxelloise sera alignée sur le projet urbain régional que l'actuel gouvernement souhaite réaliser et servira de levier politique non négligeable dans ce sens.

Grâce à une importante réforme fiscale, le développement de la région sera stimulé et les familles et entreprises auront des perspectives. En supprimant les impôts régionaux forfaitaires et les centimes additionnels de 1 % sur l'impôt sur les personnes physiques, nous allégeons les charges fiscales et administratives, ce qui rendra la vie en ville moins onéreuse et plus attrayante.

La politique fiscale a également pour but d'encourager de nouveaux habitants à venir s'établir en Région bruxelloise et ainsi renforcer l'assiette fiscale de la région. Afin de promouvoir l'accès à la propriété, on tentera d'assouplir et d'étendre les stimuli fiscaux existants. Pour endiguer l'exode urbain, convaincre la classe moyenne de rester ou de venir s'installer à Bruxelles et contrer la concurrence fis-