

Lettre d'orientation « Finances et Budget »

Table de matières

<i>CHAPITRE I Introduction</i>	
<i>CHAPITRE II Analyse du contexte</i>	
<i>CHAPITRE III Synthèse managériale</i>	
<i>CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels</i>	
IV.1 OS 1 : Gérer de manière durable les finances et le budget publics dans le cadre européen	
IV.1.1 OO 1.1. : Atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire pour la période 2014-2019 au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale : suivi de l'exécution budgétaire.....	
IV.1.1.1 Réalisations 2016.....	
IV.1.1.2 Planning 2017.....	
IV.1.2 OO 1.2. : Poursuivre et développer le reporting mensuel conformément à l'Accord de coopération du 22 mai 2014 organisant notamment la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles.....	
IV.1.2.1 Réalisations 2016.....	
IV.1.2.2 Planning 2017.....	
IV.1.3 OO 1.3. : Mettre à la disposition du Ministre des Finances et du Budget des outils de prévisions budgétaires pluriannuelles, notamment dans le cadre de la consolidation des tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations (TPEL).....	
IV.1.3.1 Réalisations 2016.....	
IV.1.3.2 Planning 2017.....	
IV.2 OS 2 : Optimiser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée	
IV.2.1 OO 2.1. : Développer et renforcer l'Agence de la dette.....	
IV.2.1.1 Réalisations 2016.....	
IV.2.1.2 Planning 2017.....	
IV.2.2 OO 2.2. : Optimiser la gestion financière dynamique de la dette directe dans un nouveau contexte de retour durable à l'équilibre, tout en conservant une qualité de gestion prudente et sophistiquée sur le portefeuille.....	
IV.2.2.1 Réalisations 2016.....	
IV.2.2.2 Planning 2017.....	
IV.2.3 OO 2.3. : Compléter la mise en place et l'application du nouveau système de gestion dynamique des garanties (négociation, octroi, utilisation et suivi des risques).....	
IV.2.3.1 Réalisations 2016.....	
IV.2.3.2 Planning 2017.....	
OO 2.3 bis: Renforcer le monitoring et établir la situation exacte des garanties octroyées par la Région.....	
IV.2.3.3 Réalisations 2016.....	
IV.2.3.4 Planning 2017.....	
IV.2.4 OO 2.4. : Conseiller et accompagner activement les entités pararégionales et communautaires (dont Cocom, VGC) dans la recherche de financements, participer à la promotion sur les marchés financiers et mettre en place de nouveaux outils de financement pour leur bénéfice.....	
IV.2.4.1 Réalisations 2016.....	

IV.2.4.2 Planning 2017

IV.2.5 OO 2.5 : Assurer le rôle de conseiller financier au service du GRBC en matière de projets d'investissement (Project Finance)

IV.2.5.1 Réalisations 2016.....

IV.2.5.2 Planning 2017

IV.2.6 OO 2.6 : Assurer, dans toutes les composantes de l'Agence de la dette, un rôle transversal au service du Gouvernement au travers du conseil en gestion de portefeuille et marchés financiers ,de la réalisation d'études et d'analyses financières et d'un support technique aux institutions dans l'établissement du compte financier exigé par l'ICN.....

IV.2.6.1 Réalisations 2016.....

IV.2.6.2 Planning 2017

IV.2.7 OO 2.7 : Intégrer dans le Centre de coordination financière les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 et coordonner la centralisation des trésoreries pararégionales

IV.2.7.1 Réalisations 2016.....

IV.2.7.2 Planning 2017

IV.2.8 OO 2.8 : Mettre en place au Front Office une gestion des risques financiers consolidés intégrant les engagements financiers des entités à consolider sans affecter leur autonomie de gestion

IV.2.8.1 Réalisations 2016.....

IV.2.8.2 Planning 2017

IV.2.9 OO 2.9 : Assurer la gestion de portefeuille pour compte de tiers sur base de contrat de gestion financière déléguée (mandat)

IV.2.9.1 Réalisations 2016.....

IV.2.9.2 Planning 2017

IV.2.10 OO 2.10 : Optimiser l'exécution des paiements et le contrôle des procédures de paiements au sein du SPRB

IV.2.10.1 Réalisations 2016.....

IV.2.10.2 Planning 2017

IV.2.11 OO 2.11. Intégrer tous les plannings de trésorerie et de prévisions actuels du SPRB dans un seul système, à savoir SAP-BPC (Business Planning and Consolidation)

IV.2.11.1 Réalisations 2016.....

IV.2.11.2 Planning 2017

IV.3 OS 3 : Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale.....

IV.3.1 OO 3.1 : Intégrer progressivement les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 dans les processus de consolidation.

IV.3.1.1 Réalisations 2016.....

IV.3.1.2 Planning 2017

IV.3.2 OO 3.2 : Optimiser l'utilisation au SPRB de la comptabilité analytique

IV.3.2.1 Réalisations 2016.....

IV.3.2.2 Planning 2017

IV.3.3 OO 3.3 : Mettre en place le groupe de travail bruxellois de comptabilité

IV.3.3.1 Réalisations 2016.....

IV.3.3.2 Planning 2017

IV.3.4 OO 3.4 : Renforcer la gestion efficiente des processus comptables du SPRB

IV.3.4.1 Réalisations 2016 :

IV.3.4.2 Planning 2017

IV.3.5 OO 3.5 : Poursuivre l'établissement du compte général de l'entité comptable SPRB et assurer le reporting.....

IV.3.5.1 Réalisations 2016.....

IV.3.5.2 Planning 2017

IV.3.6 OO 3.6 : Optimiser l'inventaire annuel, conformément aux recommandations de la Cour des comptes

IV.3.6.1 Réalisations 2016.....

IV.3.6.2 Planning 2017

IV.3.7 OO 3.7 : Piloter la collecte et la transmission des données à l'Institut des Comptes Nationaux, notamment dans le cadre du reporting « building blocks », de la transmission d'informations financières relatives aux codes 8, aux fiches 9 (participations financières et mandats) et aux fiches 10 (informations financières à caractère quantitatif (market test) et qualitatives)

IV.3.7.1 Réalisations 2016.....

IV.3.7.2 Planning 2017

IV.4 OS 4 : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises.....

IV.4.1 OO 4.1 : Soumettre au Gouvernement les résultats de l'évaluation de l'OOBCC et de ses arrêtés d'exécution (le code des finances publiques bruxelloises) et renforcer le droit budgétaire, comptable et de contrôle

IV.4.1.1 Réalisations 2016.....

IV.4.1.2 Planning 2017

IV.4.2 OO 4.2 : Proposer l'avant-projet d'arrêté "gender budgeting", collaborer au processus d'approbation de l'arrêté et à son implémentation.....

IV.4.2.1 Réalisations 2016.....

IV.4.2.2 Planning 2017

IV.4.3 OO 4.3 : Evaluer l'ordonnance de 1991 créant des fonds budgétaires organiques et soumettre le cas échéant au Ministre des Finances et du Budget une proposition de modification de cette ordonnance

IV.4.3.1 Réalisations 2016.....

IV.4.3.2 Planning 2017

IV.4.4 OO 4.4 : Revoir le système de délégation de compétences en matière d'imputations budgétaires (engagements et liquidations), basé sur l'OOBCC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers, afin de le rendre plus clair et plus cohérent.....

IV.4.4.1 Réalisations 2016.....

IV.4.4.2 Planning 2017

IV.5 OS 5 : Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques

IV.5.1 OO 5.1 : Implémenter l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au contrôle de gestion

IV.5.1.1 Réalisations 2016.....

IV.5.1.2 Planning 2017

IV.5.2 OO 5.2 : Renforcer le contrôle interne, notamment au niveau de la comptabilité (en lien avec l' OO 3.4).....

IV.5.2.1 Réalisations 2016.....

IV.5.2.2 Planning 2017

IV.5.3 OO 5.3 : Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses

IV.5.3.1 Réalisations 2016.....

IV.5.3.2 Planning 2017

IV.5.4 OO 5.4 : Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier et des Fonds en souffrance du SPRB

IV.5.4.1 Réalisations 2016.....

IV.5.4.2 Planning 2017.....

IV.5.5 OO 5.5. : Renforcer le contrôle interne et développer une méthodologie cohérente et uniforme d'analyse de la maturité des processus et des risques qui y sont liés.....

IV.5.5.1 Réalisations 2016.....

IV.5.5.2 Planning 2017.....

IV.5.6 OO 5.6. : Optimiser et renforcer le contrôle budgétaire.....

IV.5.6.1 Réalisations 2016.....

IV.5.6.2 Planning 2017.....

IV.5.7 OO 5.7. : Proposer au Gouvernement la mise en place d'un Comité du monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale, piloté par Bruxelles Finances et Budget.....

IV.5.7.1 Réalisations 2016.....

IV.5.7.2 Planning 2017.....

IV.5.8 OO 5.8. : Poursuivre et développer la mission d'organe de surveillance à l'égard des comptables-trésoriers et des attachés économiques et commerciaux.....

IV.5.8.1 Réalisations 2016.....

IV.5.8.2 Planning 2017.....

IV.5.9 OO 5.9. : Renforcer le contrôle de la bonne gestion financière.....

IV.5.9.1 Réalisations 2016.....

IV.5.9.2 Planning 2017.....

IV.5.10 OO 5.10. : Renforcer l'autorité de certification FEDER.....

IV.5.10.1 Réalisations 2016.....

IV.5.10.2 Planning 2017.....

IV.5.11 OO 5.11. : Proposer au Ministre des Finances et du Budget la création d'un Corps régional de contrôleurs des engagements et des liquidations.....

IV.5.11.1 Réalisations 2016.....

IV.5.11.2 Planning 2017.....

IV.6 OS 6 : Intégrer les impacts budgétaires de la VIème Réforme de l'Etat.....

IV.6.1 OO 6.1. : Intégrer le transfert des compétences dans les budgets de la Région de Bruxelles-Capitale et adapter rapidement le cas échéant les processus afin de gérer au mieux ces nouvelles compétences.....

IV.6.1.1 Réalisations 2016.....

IV.6.1.2 Planning 2017.....

IV.6.2 OO 6.2. : Mettre en œuvre la procédure d'imputation des dépenses effectuées par les Institutions Publiques de Sécurité Sociale (IPSS) et par le SPP Intégration sociale pour le compte de la Région de Bruxelles-Capitale.....

IV.6.2.1 Réalisations 2016.....

IV.6.2.2 Planning 2017.....

IV.7 OS 7 : Accroître la visibilité de BFB et promouvoir la simplification administrative.....

IV.7.1 OO 7.1. : Mettre en ligne un site internet relatif aux finances publiques régionales.....

IV.7.1.1 Réalisations 2016.....

IV.7.1.2 Planning 2017.....

IV.7.2 OO 7.2. : Assurer le traitement digitalisé du dossier de l'engagement au paiement, via notamment l'e-facturation.....

IV.7.2.1 Réalisations 2016.....

IV.7.2.2	Planning 2017
IV.7.3	OO 7.3 : Implémenter la plateforme régionale SAP.....
IV.7.3.1	Réalisations 2016.....
IV.7.3.2	Planning 2017
IV.7.4	OO 7.4 : 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.....
IV.7.4.1	Réalisations 2016.....
IV.7.4.2	Planning 2017
IV.7.5	OO 7.5 : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des formations en matière de budget
IV.7.5.1	Réalisations 2016.....
IV.7.5.2	Planning 2017
IV.7.6	OO 7.6 : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des informations et de la documentation en matière de budget.....
IV.7.6.1	Réalisations 2016.....
IV.7.6.2	Planning 2017
IV.7.7	OO 7.7 : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en entretenant le réseau des correspondants budgétaires
IV.7.7.1	Réalisations 2016.....
IV.7.7.2	Planning 2017
IV.7.8	OO 7.8 : Développer des instruments/documents relatifs au budget pour les citoyens/étudiants
IV.7.8.1	Réalisations 2016.....
IV.7.8.2	Planning 2017
IV.8 OS 8	: Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur).....
IV.8.1	OO 8.1 : Opérationnaliser de manière cohérente la stratégie par le biais de la note d'orientation, de la lettre d'orientation, du Plan Stratégique d'Administration et des plans opérationnels des unités administratives.....
IV.8.1.1	Réalisations 2016.....
IV.8.1.2	Planning 2017
IV.8.2	OO 8.2 : Elaborer les statistiques du personnel, le plan de personnel, reconnaître le travail des agents et assurer le bien-être au travail des collaborateurs.....
IV.8.2.1	Réalisations 2016.....
IV.8.2.2	Planning 2017
IV.8.3	OO 8.3 : Etablir un plan ICT en phase avec la note et la lettre d'orientation.....
IV.8.3.1	Réalisations 2016.....
IV.8.3.2	Planning 2017
IV.8.4	OO 8.4 : Renforcer et gérer les collaborations avec les OAA et les services du Gouvernement
IV.8.4.1	Réalisations 2016.....
IV.8.4.2	Planning 2017
IV.8.5	OO 8.5 : Réorienter la politique de communication externe en cohérence avec la stratégie de communication interne.....
IV.8.5.1	Réalisations 2016.....
IV.8.5.2	Planning 2017
IV.8.6	OO 8.6 : Améliorer et développer la communication interne.....

IV.8.6.1 Réalisations 2016.....

IV.8.6.2 Planning 2017.....

IV.9 OS 9 : Assurer la continuité des missions de Bruxelles Finances et Budget

Annexe 1 : Récapitulatif de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)

Annexe 2 : Agenda de la réglementation

Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes.....

CHAPITRE I

Introduction

Le 24 octobre 2014, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a approuvé l'arrêté concernant les modalités du contrôle de gestion. Cet arrêté, pris en exécution de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au Budget, à la Comptabilité et au Contrôle (OOBCC) organise notamment la transposition des choix stratégiques de la déclaration gouvernementale dans les compétences de chaque ministre ou secrétaire d'État par le biais des notes d'orientation.

La lettre d'orientation annuelle est l'occasion de rendre compte de l'avancement des objectifs des notes d'orientation. C'est aussi l'opportunité d'actualiser ceux-ci et de mettre en lumière les défis et opportunités qui s'offrent à Bruxelles Finances et Budget dont le rôle est par nature central et déterminant pour la Région de Bruxelles-Capitale.

Fruit de la collaboration entre tous les services (les unités administratives) de Bruxelles Finances et Budget, la présente lettre d'orientation a été présentée le 25 octobre 2016 en comité stratégique, qui rassemble d'une part notre Ministre de tutelle ainsi que les représentants de son cabinet et d'autre part les mandataires de Bruxelles Finances et Budget et de Bruxelles Fiscalité.

CHAPITRE II

Analyse du contexte

Bruxelles Finances et Budget se positionne comme la référence et le partenaire en Région de Bruxelles-Capitale en matière de finances publiques bruxelloises.

Le renforcement des collaborations et des partenariats au sein des services du Gouvernement, avec les organismes administratifs autonomes, les organismes déconsolidés et les commissions communautaires est une priorité.

Rappelons que, suite notamment à la visite d'Eurostat de février 2014, le nombre d'organismes administratifs autonomes (OAA) qui font partie du périmètre de consolidation (secteur S13.12) de l'entité régionale, a considérablement augmenté, passant de 17 unités en 2012 à plus de 60 unités en 2016.

CHAPITRE III

Synthèse managériale

En janvier 2016, la **plateforme régionale SAP** de la Région de Bruxelles-Capitale (SAP.Brussels) a été mise en production. Celle-ci peut être mise à la disposition des organismes administratifs autonomes (OAA) qui en font la demande. Cet outil performant de comptabilité générale, analytique et budgétaire offre de nouvelles garanties et perspectives pour faciliter la mise en œuvre du droit bruxellois des finances publiques (OOBCC et arrêté d'exécution), et ce à moindre coût grâce à la mutualisation des efforts des organismes régionaux.

Depuis quatre ans, la Région établit un compte consolidé dans lequel les comptes de chaque entité comptable sont présentés comme si celles-ci ne formaient qu'une seule et même entité. Le **compte de l'entité régionale 2015**, approuvé le 8 septembre 2016 par le Gouvernement, présente une consolidation des comptes de 23 entités. En 2015, le périmètre de consolidation s'élargira à un nouvel organisme (visit.brussels qui résulte de la fusion des 3 organismes BIB, BLBE et visit.brussels) pour se rapprocher du périmètre défini par l'Institut des Comptes Nationaux (ICN).

La consolidation permet non seulement d'avoir une vue globale du patrimoine, des résultats et du budget régional, mais elle s'inscrit également dans l'objectif d'équilibre des comptes des administrations publiques visé à l'article 3 du Traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance au sein de l'Union économique et monétaire.

Un accord de **collaboration en matière de gestion de la dette** a été conclu le 26 mai 2016 entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire commune (publication au Moniteur belge du 13 juillet 2016). L'Agence de la dette a assuré, dans toutes les composantes, un rôle transversal au service du Gouvernement, au travers notamment du conseil en gestion de portefeuille et marchés financiers, de la réalisation d'études et d'analyses financières et d'un support technique aux institutions dans l'établissement du compte financier exigé par l'ICN.

En 2016, visit.brussels a été intégré avec succès dans le Centre de coordination financière de Bruxelles (CCFB).

Un projet d'accord de coopération général entre **l'Administration de la Cocom et Bruxelles Finances et Budget** est en cours de finalisation. Celui-ci concerne l'intégration de la Cocom à la plateforme régionale SAP au 1er janvier 2017, le

soutien de BFB dans la confection et la résorption du retard de la Cocom en matière de présentation des comptes généraux et l'intégration de la Cocom dans BRU-BUDGET.

L'outil **informatique BRU-BUDGET**, développé par la Région de Bruxelles-Capitale depuis 2007 et permettant un suivi entièrement informatisé du workflow budgétaire, a été mis à disposition de la COCOF. Avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, il y a des contacts à sa demande.

La mise en production du **système SAP- BPC** (Business Planning and Consolidation) permettra d'intégrer tous les plannings et prévisions de trésorerie existants au SPRB à un seul système performant.

Du cadre budgétaire (TSCG, « Six Pack », « Two Pack ») et comptable européen découlent un renforcement du contrôle exercé par l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) et une pression accrue sur les finances publiques régionales malgré l'excellent résultat réalisé par la Région de Bruxelles-Capitale en 2015 (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 léger boni, +23,5millions €).

Dans ce contexte, le 3 mars 2016, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé de mettre sur pied le **Comité du monitoring budgétaire de l'entité régionale**. Sa mission consiste à suivre l'évolution des recettes et des dépenses de l'entité régionale, à formuler des prévisions et à émettre sur base régulière un rapport détaillé de l'état budgétaire actuel et futur.

Les travaux du Comité du monitoring viennent renforcer l'exercice du contrôle budgétaire au travers duquel les données du monitoring sont élaborées et analysées mensuellement.

Un premier Comité du monitoring s'est réuni le 17 mars 2016, dans le cadre du rapport sur l'exécution du budget 2015 de l'entité régionale. Le second rapport de juin 2016 concernait le contrôle budgétaire de printemps. Le troisième rapport présenté en Comité du monitoring du 20 septembre 2016 portait sur le processus d'élaboration du budget 2016 ajusté et 2017 initial de l'entité régionale, en ce compris l'analyse de questions spécifiques (évolution macro-budgétaire des dépenses relatives aux réductions des charges sociales pour les groupes-cibles, des recettes relatives à l'IPP régional, etc.) dans le cadre des perspectives économiques nationales et régionales 2016-2021.

En 2017, le Comité du monitoring sera renforcé notamment dans le cadre des contrôles budgétaires de mars et septembre 2017 prévus par le Gouvernement.

Rappelons que l'Agence de la dette de Bruxelles Finances et Budget a développé un **calculateur LSF** (Loi Spéciale de Financement) dynamique qui permet de contrôler tous les chiffres émanant du pouvoir fédéral, en matière de dotations, et de défendre au mieux les intérêts de la Région et de la Commission communautaire commune.

Soulignons enfin que, depuis 2014, le nombre de demandes de **reporting financier** adressées par l'ICN aux unités faisant partie du périmètre de consolidation des administrations publiques (Secteur S13.12) a fortement augmenté suite à la crise des dettes souveraines et à l'exigence d'Eurostat de mettre en place dans les Etats nationaux un système de reporting extrêmement élaboré.

Le 22 juillet 2016, l'agence de notation Standard & Poors a réaffirmé le rating à long terme AA avec perspective stable, attribué à la Région de Bruxelles-Capitale.

Sur base de critères méthodologiques de l'agence de notation, ce rating traduit le management financier très fort, opéré par l'Agence de la dette mise en place au sein de Bruxelles Finances et Budget, la liquidité exceptionnelle de la Région bruxelloise, l'économie et la performance budgétaire fortes de celle-ci.

L'évaluation salue le fonctionnement du nouveau système de gestion des garanties et la mise en place du Comité de monitoring budgétaire.

En terme de gestion financière de la Dette Directe, le Front Office de l'Agence de la dette poursuit la stratégie de reconsolidation minimum vu la trajectoire de désendettement accéléré que connaît le portefeuille. De nouvelles stratégies ont été adoptées en 2016 pour réduire les consolidations nécessaires en 2017 et recomposer graduellement une dette flottante significative.

En terme de gestion des garanties, le nouveau système d'octroi est désormais d'application ; il repose sur une méthodologie objective et harmonisée qui intègre l'exposition financière nette de la Région. Le Front Office assure aussi un suivi régulier des bénéficiaires pour anticiper les risques d'activation de la garantie.

Un projet d'ordonnance complètera le cadre déjà en place et arrêté par décision du Gouvernement du 9 juillet 2015.

Soulignons que la Cour des comptes salue le travail réalisé par le Middle Office dans le cadre de la reconstitution des dettes garanties. Fin septembre 2016, 98% des dettes garanties ont été reconstituées, opération par opération.

Il est aussi confié au Front Office une mission d'accompagnement des entités régionales ou non (Cocom, VGC) dans leur recherche de financements externes, ainsi que l'analyse et la contractualisation de prêts directs de la Région aux entités régionales.

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 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".

Il s'agit également d'un document majeur pour le citoyen qui souhaite être informé.

Communiquer sur ces politiques, certes techniques et parfois complexes, de manière ouverte et transparente, contribue à renforcer la démocratie et s'inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance.

Ainsi, à l'occasion de la fête de l'Iris 2016, le **site internet de Bruxelles Finances et Budget** a été présenté (<http://finances-budget.brussels/>). Celui-ci contient de nombreuses informations à destination de ses partenaires, mais aussi du citoyen bruxellois. En outre, une brochure didactique a été réalisée dans le souci de rendre le budget accessible pour toutes et tous.

Le 14 juillet 2016, le Gouvernement a approuvé l'arrêté instaurant une méthode d'intégration de la dimension de genre dans le cycle budgétaire (**arrêté « Gender budgeting »**). Celui-ci décrit de manière détaillée les méthodes que doivent suivre les services publics bruxellois et les organismes administratifs autonomes pour réaliser un budget sensible au genre.

Dans le cadre du Small Business Act, le Gouvernement a décidé que la Région de Bruxelles-Capitale doit être un modèle dans la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales

Plusieurs mesures ont été mises en œuvre au sein du SPRB afin de **diminuer les retards de paiement**. Celles-ci concernent notamment la production d'indicateurs spécifiques, l'acceptation de factures digitales depuis le 1^{er} juillet 2016 et la mise en place d'un workflow de contrôle, de validation et d'approbation des factures entièrement digitalisées. Lorsque l'interface avec le système informatique fédéral d'**e-facturation** (Mercurius) aura été implémentée, la comptabilité sera en mesure de réceptionner les factures sous format entièrement électronique (e-facturation).

Gestion des risques

Enfin, une attention particulière a été portée au renforcement du **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 la bonne gestion financière) 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).

En ce qui concerne plus spécifiquement le développement et la mise en œuvre du **contrôle interne métier**, Bruxelles Finances et Budget (BFB) a été désignée pour réaliser un projet pilote au sein du SPRB. Début 2016, le plan d'actions, élaboré dans le cadre de la gestion des risques et de la maîtrise des processus, a été finalisé et intégré dans les plans opérationnels des unités administratives de Bruxelles Finances et Budget.

Sur proposition de BFB, un nouveau projet a été approuvé par le Conseil de direction du SPRB le 29 août 2016 avec pour objectif de déployer cette politique de contrôle interne métier au sein du SPRB sur base d'une méthodologie uniforme.

Le développement du **contrôle de la bonne gestion financière** et le projet de création d'un corps régional de **contrôleurs des engagements et des liquidations** s'inscrit également dans la perspective d'une gestion toujours plus maîtrisée des risques au niveau de l'entité régionale.

CHAPITRE IV

Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV.1 OS 1 : Gérer de manière durable les finances et le budget publics dans le cadre européen

Dans le cadre du contrôle budgétaire, Bruxelles Finances et Budget transmet mensuellement les données du suivi budgétaire au Cabinet du Ministre des Finances et du Budget.

Celui-ci permet d'avoir une vue sur l'exécution budgétaire dans tous les départements.

*En 2016, un Comité du monitoring est venu renforcer l'exercice. Pour un exposé circonstancié des travaux de ce comité nous renvoyons à l'objectif **OO 5.7**.*

L'objectif stratégique pluriannuel se réalise à travers la réalisation annuelle des objectifs opérationnels repris ci-dessous.

IV.1.1 OO 1.1 : Atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire pour la période 2014-2019 au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale : suivi de l'exécution budgétaire

IV.1.1.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

Chaque mois, le service du Budget a transmis au cabinet du Ministre du Budget un rapport de suivi de l'exécution du budget du mois écoulé.

IV.1.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Ce suivi budgétaire mensuel sera poursuivi, en y intégrant les nouveaux organismes administratifs autonomes (OAA) consolidés.

Moyens

Besoins ICT : Etude afin d'examiner la faisabilité d'une informatisation accrue des données utilisées dans le cadre du Monitoring, notamment dans le cadre du développement de la plateforme SAP et de BRU-BUDGET (version 3).

Conditions de réussite

Disponibilité de toutes les données nécessaires fournies par les partenaires et dans les délais impartis.

Partenaires

- Administrations du SPRB (comptabilité) ;
- Organismes administratifs autonomes consolidés.

KPI

Communication de l'information effectuée.

Échéance

A la fin de chaque mois, le monitoring du mois précédent est envoyé au Cabinet du Ministre du Budget.

IV.1.2 OO 1.2 : Poursuivre et développer le reporting mensuel conformément à l'Accord de coopération du 22 mai 2014 organisant notamment la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles

IV.1.2.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé

Description de la réalisation de l'objectif

Le Service du Budget envoie périodiquement des données à la Base documentaire générale selon les modalités fixées par cette dernière.

IV.1.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Cet exercice sera poursuivi.

Conditions de réussite

Disponibilité de toutes les données nécessaires fournies par les partenaires et dans les délais impartis.

Partenaires

- Administrations du SPRB (comptabilité, dette) ;
- Organismes administratifs autonomes consolidés ;
- Instances fédérales.

KPI

Communication de l'information effectuée.

Échéance

L'échéancier est fixé par la Base documentaire générale chaque année.

IV.1.3 OO 1.3 : Mettre à la disposition du Ministre des Finances et du Budget des outils de prévisions budgétaires pluriannuelles, notamment dans le cadre de la consolidation des tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations (TPEL)

IV.1.3.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

Les rapports TPEL revus ont été mis à disposition des utilisateurs du budget par BRU-BUDGET.

IV.1.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Ces rapports TPEL revus continueront à être mis à disposition des utilisateurs du budget par BRU-BUDGET.

Conditions de réussite

Moyens adéquats.

Partenaires

- IT-Coordination ;
- Business Analyst BFB.

IV.2 OS 2 : Optimiser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée

L'Agence régionale de la dette, au service de l'entité régionale, a été mise en place au sein de Bruxelles Finances et Budget. Les priorités de l'Agence se déclinent au travers des objectifs opérationnels 2.1 à 2.9 repris ci-dessous.

En outre, le travail d'optimisation des procédures de paiement sera poursuivi. La mise en puction de SAP BPC permettra une consolidation de tous les plannings et prévisions de trésorerie.

IV.2.1 OO 2.1 : Développer et renforcer l'Agence de la dette

IV.2.1.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Personnel (mise en œuvre du plan de personnel 2016):

- Procédure de promotion A2 réalisée : le premier attaché sera responsable budgétaire pour tous les transferts LSF (en dehors de l'IPP régional).
- Procédure de promotion B2 réalisée : l'assistant principal sera responsable administratif de la Cellule Back office de l'Agence.
- Un A2 néerlandophone n'a pas pu être recruté, le plan de personnel sera adapté.

Agence-contrôle interne :

- Réalisation de descriptions de processus et de contrôle pour trois processus : dette directe, dette garantie, Centre de coordination financière
- Rôles distincts dans BRU-BUDGET entre FO et MO
- Centres de coûts distincts entre FO, MO et BO (Agence) permettant de bien identifier les destinations des dépenses de fonctionnement.

Agence:

- Site internet : des problèmes de sécurité ont été détectés, et le développement a été postposé jusqu'à ce que toutes les assurances puissent être données par le prestataire.

IV.2.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Renforcer l'Agence de la dette au sein de BFB.

Recrutement 2016-2019, selon le plan de personnel :

- 1 A1 (Middle Office) : Renfort CCFB nécessaire par l'extension progressive de la centralisation de 16 à 64 organismes (cf. liste S1312 ICN) - cf. OO2.7.
- 1 niveau A (Front Office)
- Stabilisation des agents CEBET du Front Office par la réussite d'examens de recrutement statutaire.
- Valorisation progressive en A2 des agents du Front Office portant une expertise financière avérée.

Site Web Agence : Les problèmes de sécurité détectés par le Middle office ayant été résolus par le prestataire, le développement va se poursuivre en 2017.

Nouvel outil SAP / Back office : analyse fonctionnelle menée fin 2016-début 2017, en collaboration avec le Middle office et le Front office.

KPI

- Engagement des agents nécessaires : OK;
- Renforcement du contrôle interne strict entre les 3 entités composant l'Agence : description et documentation des processus du fonctionnement de l'Agence de la dette, mener une analyse de risques : OK ;
- Répartition des allocations liées aux missions de l'Agence entre les directions et le service : création d'AB spécifiques "Agence", "Front office", "Middle office" en fonctionnement et investissement (Mission 06 du Budget des dépenses).

IV.2.2 OO 2.2. : Optimiser la gestion financière dynamique de la dette directe dans un nouveau contexte de retour durable à l'équilibre, tout en conservant une qualité de gestion prudente et sophistiquée sur le portefeuille

IV.2.2.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Pour FO, réalisé selon planning.

Résultats:

- Consolidations limitées aux besoins de matching avec les dérivés libres, soit au maximum 56Mios pour l'ensemble de 2016. Cette économie a pu être permise grâce à 4 opérations d'ajustement mises en place durant le premier semestre de l'année .
- Recours important à la ligne de crédit par la non reconsolidation d'amortissements arrivant à échéance, soit près de 100 millions non reconsolidés en 2016. Cependant, cet effort important est largement neutralisé par la trajectoire budgétaire excessivement positive (désendettement de 200 millions en 2015 et près de 256Mios en août 2016).
- Poursuite de la stratégie de révision du plan d'amortissement, principalement en 2016 par le choix des maturités 2025 et 2026 pour combler le plan d'amortissement .
- Amélioration de la diversification des formats de financement en privilégiant le format MTN en 2016.
- Mise en place d'une nouvelle stratégie très anticipative sur les ETO et concrétisation au moyen d'un lissage du risque auprès du principal partenaire en dérivés.
- Confirmation du rating régional par deux fois en 2016 (janvier et juillet) au travers des critères relatifs à la gestion financière sur la Dette Directe (very positive financial management).
- Rédaction d'un projet de nouvel arrêté de délégation de la Dette Directe vers le Front Office proposant une nouvelle architecture, une meilleure couverture des autorisations préalables et une définition plus claire des produits financiers.
- Mise en place de délégation du Ministre vers le Front Office en matière de Mfifd et de mise en place de one day dealer pour le programme MTN.
- Consolidation des articles budgétaires relatifs au Fonds Budgétaire Organique et compartimentage.

IV.2.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Au niveau stratégique, le Front Office devra veiller à:

a. Poursuite des 3 stratégies de fond en cours depuis près de 3ans et ajout de la stratégie sur les ETO initiées en 2016 :

- Reconstitution graduelle d'une dette flottante (environ 500 millions d'ici 2019) et recours très limité aux reconsolidations (seul respect de la règle du matching des dérivés) ;
- Poursuite du lissage du plan d'amortissement et retour graduel à des niveaux pré-crise (environ 150 à 175 millions contre 225 millions) ;
- Placement des excédents de trésorerie principalement au moyen de l'achat de BT (analyse de la diversification des risques, rendement, précompte) ;
- Diminution du risque potentiel et lointain des ETO sur les produits dérivés en cas de contexte durable de taux bas.

b. Ajout de 4 nouvelles stratégies à partir de 2017 pour reconstituer une dette flottante et/ou éviter des reconsolidations (appobation en CSF du 16/9/16):

- Restructuration des dérivés perdant leur financement sous-jacent ;
- Connexion de financements existants dont à taux fixe avec des dérivés libres ;
- Remboursement anticipé d'emprunt;
- Recours aux prêts directs aux entités régionales.

KPI

Voir opérations autorisées et conclues, commentaires mensuels, tableaux de bord et reporting FO:

- Conclusion limitée de nouvelles opérations de consolidation et recours conditionné au matching de dérivés (voir trajectoire générale);
- Augmentation proportionnelle de l'utilisation des capacités court terme, ligne de crédit principalement;
- Choix des maturités des nouvelles opérations et des restructurations possibles en fonction du lissage voire de l'abaissement du plan d'amortissement;
- Proposition de restructuration d'opérations dans le sens de la stratégie générale ou de l'amélioration des indicateurs de risques financiers du portefeuille;
- Respect de l'arrêté de délégation et autorisations accordées par le Cabinet au FO;
- Maintien d'une évaluation positive sur les critères de gestion financière (Dette Directe) par S&P semestriellement;
- Connection de tous les dérivés à un financement sous-jacent (càd respect d'une règle prudentielle CSF);
- Mise en place d'opération de prêts directs (à partir de 2017).

IV.2.3 OO 2.3 : Compléter la mise en place et l'application du nouveau système de gestion dynamique des garanties (négociation, octroi, utilisation et suivi des risques)

IV.2.3.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Pour le FO, réalisé selon planning.

Résultats:

- Traitement de toute nouvelle demande de garantie en utilisant tout le processus de garantie et contractualisation avancée (dont Fonds du Logement 82Mios fin 2015, 120Mios pour 2016) ;
- Mission de suivi des risques réguliers au travers des reviews semestrielles des bénéficiaires. Ceci a permis de produire un conseil ad hoc et de déclencher des alertes sur les risques des bénéficiaires de la garantie (p.ex. risques Hydrobru, tirages BEI et cavalier nécessaire à la fusion) ;
- Développement du calcul de risque basé sur l'exposition régionale financière réelle (NPV) et intégration graduelle à l'évaluation du bénéficiaire ;
- Rédaction de toute la documentation relative à la future ordonnance sur les garanties et fourniture au Cabinet ;
- Mise en place d'une première cartographie des impacts financiers des principaux litiges des entités régionales (intérêt particulier de S&P) ;
- Confirmation du rating régional par deux fois en 2016 (janvier et juillet) et très bel encart sur la gestion des risques off balance et nouveau système de garantie "well defined" !;
- Création des articles budgétaires nécessaires aux fees des garanties et compartimentage du fonds de réserve au sein du Fonds Budgétaire Organique.

IV.2.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

La gestion dynamique des garanties régionales consistera, au Front Office, en :

- La finalisation du cadre légal (projet d'une ordonnance spécifique sur les garanties demandée par le Conseil d'Etat) et mise en place au travers d'Arrêtés d'application ;
- Le respect de l'Arrêté de Gouvernement fixé en 2015, ce qui signifie:
 - a) La remise d'un avis systématique pour toute nouvelle demande d'octroi effectif de la garantie. Ceci passe par l'analyse financière approfondie et l'utilisation de la méthodologie standardisée pour toute entité permettant d'établir son profil de risque;
 - b) La détermination d'une prime demandée en contrepartie de la garantie octroyée sur base de l'exposition réelle pour la RBC induite par le risque de défaut du bénéficiaire. En respect des exigences européennes ;
 - c) La négociation avec le (futur) bénéficiaire de sécurités et de contre-garanties éventuelles dans l'intérêt de la RBC ;
 - d) La mise en place d'un suivi régulier (semestriel) des bénéficiaires du nouveau système de garantie permettant d'anticiper le risque d'activation de la garantie.
- L'évaluation de l'exposition réelle de la RBC pour chaque garantie au moyen d'une approche juridico-financière et en prix de marché (NPV) ;

- Le maintien d'un très bon niveau d'appréciation sur la gestion des risques off-balance établie semestriellement par l'agence de rating S&P.

KPI

En matière de garanties, le FO veille aux éléments suivants:

- Développement, application et adaptation si nécessaire du processus général d'octroi et de suivi (dont Ordonnance et arrêtés), ainsi que de la méthodologie et des outils d'analyse (grille de positionnement etc);
- Respect de l'Arrêté de Gouvernement 2015, soit:
 - a) Production systématique d'un avis lors des demandes d'octroi, **de l'utilisation** et des reviews;
 - b) Négociation préalable des **sécurités** en faveur de la RBC et l'établissement de fees nets proposés;
 - c) Contractualisation spécifique de la garantie RBC et de la convention bilatérale fixant les obligations du bénéficiaire;
 - d) Suivi régulier des risques financiers liés aux engagements garantis sous contrôle du FO (organisation de reviews), système d'alerte et rapprochement des reviews si nécessaire;
- Valorisation de l'exposition réelle (juridico-financière) de la RBC par rapport à **ces** engagements garantis - calculs en NPV en général;
- Autres rôles attendus du FO à la demande du Cabinet/Ministre: conseil, négociation et /ou gestion du défaut par exemple;
- Maintien d'une évaluation positive sur les critères de gestion financière (Dette Garantie et off balance) par S&P semestriellement.

OO 2.3 bis: Renforcer le monitoring et établir la situation exacte des garanties octroyées par la Région

IV.2.3.3 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Au niveau du Middle Office, reconstitution de l'encours de la garantie RBC :

- Au 31/8/2016, encours reconstitué sur base des actes individuels de :

FLRBC, SOCODIX, SRCL, CREDIT IMMOBILIER OUVRIER, CREDITS POUR HABITATIONS SOCIALES, LE PETIT PROPRIETAIRE (Sociétés de Crédit social), SLRB, AQUIRIS, B2E, BRU-ENERGIE, RECYCLIS, FRBRTC, HYDROBRU, PORT, SBGE, SFAR, STIB, WIELS

représentant 98% du montant des garanties octroyées.

- Développement des indicateurs stratégiques pour le monitoring (idem dette directe) : coût, volume, structure, duration.
- Projection du portefeuille existant sur la maturité des emprunts (2042).

Notification officielle de la garantie RBC :

- Notifications effectuées à l'ICN et à la direction de la Comptabilité dans les délais (Garanties standardisées 15/2 - Autres garanties 15/3 - notification déf. 15/8).

IV.2.3.4 Planning 2017

Description de l'objectif

- Contrôle externe (novembre 2017) : validation par les bénéficiaires de la situation des garanties octroyées sur base des tableaux réalisés par le Middle office, avec réponse directe à la Cour des comptes. ;
- Intégration dans la base de données du Middle office des contrats de swaps garantis par la Région (FRBRTC) - 50 contrats ;
- Intégration par la Direction Middle office de tout nouveau contrat conclu avec la garantie de la Région ;
- La notification officielle par le MO des engagements garantis par la Région aux institutions nationales et supranationales.

KPI (Middle office)

- Intégration de tout nouveau financement garanti ;
- Notification des garanties à l'ICN et à la direction de la Comptabilité aux échéances : 15/2 (garantie dettes standardisées), 15/3 (provisoire), 15/8 (définitif).

IV.2.4 OO 2.4. : Conseiller et accompagner activement les entités pararégionales et communautaires (dont Cocom, VGC) dans la recherche de financements, participer à la promotion sur les marchés financiers et mettre en place de nouveaux outils de financement pour leur bénéfice

IV.2.4.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif (Front Office)

- Volet A) réalisé selon planning.

Mise en place et signature d'un protocole de coopération pour accompagner la Cocom (volet court terme d'aide au placement et volet à plus long terme pour la recherche de financement).

Soutien financier à court terme pour des entités régionales à court de liquidités via des prêts à court terme et la contractualisation de chaque opération (SCREEN, Visit.Brussels, etc).

Au niveau de la VGC, probablement pas de besoin en 2016.

- Volet B) : reporté.

IV.2.4.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Pour cette mission, le Front Office devra:

- Négocier et contractualiser les limites de l'intervention du Front Office et les responsabilités des parties ;
- Conseiller les entités pararégionales dans la recherche de financements ;
- Participer à la promotion sur les marchés financiers ;
- Mettre en place voire gérer de nouveaux outils de financement à leur bénéfice.

KPI

Volet A) conseil et accompagnement en terme de financement et promotion des besoins :

- Si nécessaire, mise en place d'un cadre de coopération/collaboration entre le Front et l'entité en demande établissant les devoirs et responsabilités des parties;
- Définition des besoins de l'entité et détermination du profil financier de l'entité et des atouts à communiquer au marché;
- Production d'un avis et/ou de recommandations (différentes formes: échanges téléphoniques ou mail, notes selon l'importance du conseil demandé au FO);
- Echanges du FO avec le marché et émulation par le FO de la concurrence. Utilisation des canaux de communication du FO avec le marché (rencontres, mailing, futur site web);
- Production d'un avis du FO sur les niveaux et conditions de financement obtenus par l'entité avant conclusion.

Volet B) outils de financement (mission à définir) :

- FO propose la mise en place de nouveaux outils ou l'amélioration d'outils existants pour augmenter l'accès au marché des capitaux - directement ou indirectement - au bénéfice des entités considérées;
- FO met en place le/les outil(s) régionaux autorisé(s) et les fait fonctionner durablement.

IV.2.5 OO 2.5. : Assurer le rôle de conseiller financier au service du GRBC en matière de projets d'investissement (Project Finance)

IV.2.5.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Pas de nouveaux projets officiellement définis à ce stade.

Cependant, premières rencontres avec Bruxelles Mobilité pour définir l'intervention possible du Front Office du fait du lancement d'un DBM pour Léopold II.

Rencontres avec les autorités européennes et mise à jour du Front Office sur les cadres réglementaires de project finance (dont PPP).

IV.2.5.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Assurer, au Front Office le rôle de conseil financier au service du GRBC en matière de projets d'investissement (Project Finance) ; ce qui comprend :

- L'analyse globale des risques financiers et la production d'un avis motivé;
- La possibilité d'un suivi sur le long terme, avec mise en place d'un suivi régulier permettant d'anticiper le risque de défaut ;
- La mise à jour de l'évolution des cadres réglementaires (dont européens en matière de PPP) et les rencontres avec les parties prenantes.

KPI

Mission à définir au cas par cas, selon les souhaits du Ministre ou du Gouvernement :

- Fourniture d'avis avancés ponctuels par le FO sur les volets financiers des projets confiés;
- Mission de suivi régulier, mise en place de système d'alerte sur risques financiers provoquant un dépassement de l'exposition initialement déterminée ou un risque de défaut, production de recommandations ;
- Mise à jour régulière sur les montages financiers complexes et le traitement des PPP et assimilés.

IV.2.6 OO 2.6. : Assurer, dans toutes les composantes de l'Agence de la dette, un rôle transversal au service du Gouvernement au travers du conseil en gestion de portefeuille et marchés financiers ,de la réalisation d'études et d'analyses financières et d'un support technique aux institutions dans l'établissement du compte financier exigé par l'ICN

IV.2.6.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Pour le volet FO, réalisé selon planning.

Résultats:

- Fourniture de conseils ponctuels, informations financières, valorisation en prix de marché (SLRB, FLRBC, etc).
- Le Front Office a pris l'initiative de défendre les intérêts bruxellois auprès de la représentation auprès de l'UE dans le cadre de Solvency 2. Fourniture des arguments financiers forts afin d'assouplir cette nouvelle réglementation.
- Etude du mécanisme de dotation d'une société de logement et proposition d'alternatives par le Front Office.
- Etude du portefeuille financier de la VGC à la demande du Cabinet afin de détecter des opportunités de négociation ou de remboursement anticipé.
- Accompagnement du Fonds du Logement dans sa gestion en ALM (membre permanent du Comité ALM).

Middle Office.

Résultats :

- Le système d'anticipation de défauts de paiement à court terme (4 semaines) du Centre de coordination financière a été actif durant toute l'année 2016, avec, pour chaque alerte, un suivi assuré par le CCFB auprès des organismes concernés, de la direction de la Trésorerie, des administrations de tutelles, jusqu'à résolution du problème.
- Le calculateur LSF développé par le Middle Office a permis à la Région d'estimer correctement le montants des dotations et de faire justifier/corriger, si nécessaire, par le Fédéral ses documents budgétaires.
- Le simulateur budgétaire pluriannuel du MO a permis d'estimer la sensibilité du budget régional consolidé à l'inflation et à la croissance, dans le mois du vote du budget.
- Le Middle Office a fourni au Cabinet Finances le résultat de ses calculs des transferts LSF du Fédéral à la Cocom.

IV.2.6.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Assurer, dans toutes les composantes de l'Agence de la dette, un rôle transversal au service du Gouvernement :

- Mettre à disposition des entités pararégionales le know how et l'expertise de l'Agence de la dette en matière de gestion financière, au travers du conseil en gestion de portefeuille et marchés financiers (FO), et au moyen d'analyses financières et de gestion de trésorerie (MO).

Le SPRB ambitionne ainsi une plus grande cohérence et une plus grande transparence dans la gestion financière à l'échelle de l'entité régionale.

Les axes d'actions prévus sont :

pour la gestion de trésorerie :

- Le développement, par le Middle office, en tant que Centre de coordination financière, d'un conseil en matière de prévisions de trésorerie aux institutions, en ce compris un système d'anticipation des défauts de trésorerie à court terme.

pour la gestion de dette :

- La fourniture par le FO de conseils à la demande en termes de gestion de portefeuille, d'information de marchés financiers, d'évaluation des niveaux de nouveaux financements obtenus, et de suivi en valeur de marché des portefeuilles de dettes.

Le Front Office formulera des propositions aux institutions-partenaires, dans le choix de nouvelles opérations (financement, placement, dérivé, montage) ou la restructuration d'opérations existantes.

KPI

Front Office :

- Fourniture de conseils sur demande sur opérations/montages et en gestion de portefeuille (différentes formes: échanges directs, mails ou notes selon l'importance du conseil) ;
- Mise à disposition des entités du know-how et des outils financiers: valorisations de positions, informations financières régulières des marchés (newsletter, site web, etc).

Middle office, Centre de coordination financière :

- Mise à jour quotidienne des tableaux de bord du CCFB.
- Communication des résultats d'activité et des alertes de défauts de paiement.
- Suivi des dossiers problématiques jusqu'à leur résolution.

Middle Office, Etudes:

- Simulateur budgétaire - objectif 2017 : atteinte du stade "production" ;
- Mise à jour de l'étude de sensibilité à l'inflation du budget régional consolidé ;
- Calculateur LSF : % moyen d'écarts des montants calculés par BFB / Résultat officiel validé.

IV.2.7 OO 2.7 : Intégrer dans le Centre de coordination financière les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 et coordonner la centralisation des trésoreries pararégionales

IV.2.7.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Intégration réussie de Visit.Brussels.

Coordination de la centralisation des trésoreries pararégionales via :

- Une application informatique intégrant tous les processus du CCFB;
- Des rapports mensuels, trimestriels (rapport d'activité des OAA), annuel (cf. Rapport annuel de l'Agence de la dette);
- Des tableaux de bord opérationnels mis à jour quotidiennement.

IV.2.7.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Intégrations possibles en 2017 :

- Bureau Bruxellois de la Planification (BBP) ;
- Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS) ;
- Eventuels nouveaux OAA.

KPI

KPI Middle office,
Intégrations futures à réaliser :

- BRUSOC (report);
- Intégration des organismes qui ne feront pas l'objet d'une dérogation à l'OOBCC ;
- Intégration d'autres organismes S1312 (décision Gouvernement).

IV.2.8 OO 2.8. : Mettre en place au Front Office une gestion des risques financiers consolidés intégrant les engagements financiers des entités à consolider sans affecter leur autonomie de gestion

IV.2.8.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Pas encore démarré pour exercice 2015-2016. Le contact avec certaines entités et la modélisation a cependant débuté pour celles soumises au nouveau système de garanties.

IV.2.8.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Mettre en place une gestion des risques financiers consolidés intégrant les engagements financiers des entités consolidées sans affecter leur autonomie de gestion. Ceci implique :

- La valorisation par le FO en prix de marché de toutes les opérations financières afin d'établir le risque individuel de chacune, mais aussi de les rassembler en un portefeuille global ;
- Partant, le FO pourra anticiper les risques liés aux opérations et aux portefeuilles consolidés, alerter et recommander des actions sur des opérations présentant un risque significatif ;
- Le FO pourra aussi apporter à l'entité et au Gouvernement, à leur demande, support et conseil pour la restructuration des positions à risque;
- Le FO produira une analyse du portefeuille régional consolidé et établira des recommandations sur les actions à entreprendre pour anticiper l'évolution des risques et lisser le portefeuille régional global ;
- Le travail de gestion, de suivi des risques et de reporting au FO se fera au même titre que ce que le FO réalise pour la Dette Directe et la Dette Garantie.

KPI

Le travail du FO se définira par:

- Valorisation des positions en prix de marché;
- Mise en évidence et appréciation des risques juridico-financiers des engagements contractuels conclus par l'entité;
- Alerte et recommandation si modification significative du risque;
- Analyse et production d'avis sur l'évolution du portefeuille consolidé;
- Conseil et support pour restructuration d'opérations à la demande.

IV.2.9 OO 2.9. : Assurer la gestion de portefeuille pour compte de tiers sur base de contrat de gestion financière déléguée (mandat)

IV.2.9.1 Réalisations 2016

Pas de mandat de gestion confié à ce stade.

IV.2.9.2 Planning 2017

Assurer la gestion financière des portefeuilles confiés par mandat de gestion au FO :

- Mise en place de conventions définissant les limites de la délégation officielle (phases possibles à définir : identification des besoins / contact avec le marché et promotion / négociation et conclusion / analyse et suivi des risques / TDB et reporting en parallèle avec la dette directe);
- Gestion par le FO du portefeuille confié;
- Reporting et défense des résultats de gestion.

KPI

Éléments de gestion pouvant être confiés au FO (encore à déterminer) :

- Négociation et établissement du mandat de gestion et de ses limites;
- Identification des besoins et du profil de risque de l'entité (mise en évidence des points forts);
- Traduction des besoins en opérations financières et promotion aux marchés financiers (rendre les besoins "bankable");
- Proposition et conclusion d'opération de dettes directes en regard des risques consolidés ;
- Respect de la délégation et des autorisations accordées par l'autorité représentant les intérêts de la Cocom ;
- Mise en place et suivi des indicateurs de risques financiers du portefeuille;
- Défense des résultats de gestion devant les autorités du FO et de l'entité.

IV.2.10 OO 2.10. : Optimiser l'exécution des paiements et le contrôle des procédures de paiements au sein du SPRB

IV.2.10.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Ce travail d'optimisation, entamé il y a plusieurs années, permet que les paiements soient effectués journalièrement en tenant compte de la date d'échéance et des autorisations attribuées dans les workflows de validation.

L'introduction de la signature électronique dans les ordres de paiements (E-ID) a eu pour effet que la direction de la trésorerie ne disposait plus de preuves papier. Les procédures de contrôle ont dû être adaptées afin de limiter les risques d'erreur. Ce travail s'est poursuivi en 2016 et les nouvelles procédures ainsi mises en place ont permis d'éviter quelques cas potentiels d'erreur. Cependant, ces dernières génèrent une charge de travail complémentaire assez conséquente. C'est pourquoi, une révision de ces procédures continue d'apparaître comme prioritaire.

IV.2.10.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Poursuivre le processus d'optimisation au travers de l'adaptation des procédures de paiement. Il est, notamment, envisagé la création, dans SAP, de rapports spécifiques.

Moyens

Développements supplémentaires dans SAP. Une demande de modification en ce sens sera introduite fin de l'année 2016 auprès des instances de coordination informatique.

Conditions de réussite

Investissements informatiques nécessaires.

Partenaires

- SAP Team ;
- IT-Coordination.

IV.2.11 OO 2.11. Intégrer tous les plannings de trésorerie et de prévisions actuels du SPRB dans un seul système, à savoir SAP-BPC (Business Planning and Consolidation)

IV.2.11.1 Réalisations 2016

Fin 2015, le module des prévisions annuelles a été lancé en production et les correspondants de Trésorerie ont introduit leurs prévisions annuelles dans BPC. Les correspondants de Trésorerie ont été formés à cela sur place par les agents de la Trésorerie.

Par ailleurs, les modules du planning 4 semaines, du matching et du fonctionnement journalier du planning dans BPC se trouvent en phase de test. Ces modules ne sont pas encore en phase de production et n'ont pas encore commencé. En raison de divers problèmes techniques, ces modules ne seront mis en production que dans le courant de 2017.

Les formations pour les agents de la Trésorerie sont toujours en cours, mais un nombre de rapports spécifiques ont déjà été développés dans BPC par la Trésorerie.

IV.2.11.2 Planning 2017

- Développement du reporting: La Trésorerie va continuer de développer les rapports dans BPC après que les agents concernés aient reçu les formations nécessaires.
- Formations des utilisateurs finaux: dès que le module concernant le planning 4 semaines sera en production, les correspondants de Trésorerie recevront la formation nécessaire par les agents de la Trésorerie.
- Mise en production du planning 4 semaines dans BPC
- Mise en production du module matching
- Mise en production du planning journalier de trésorerie dans BPC

Conditions de réussite

Respecter les délais proposés pour les rapports, la formation et la mise en production.

Moyens

- Prévoir des jours de consultance suffisants.
- Soutien suffisant par l'équipe SAP.
- Collaboration de tous les correspondants de Trésorerie.

Partenaires

- Consultants externes en SAP – BPC;
- Equipe SAP;
- IT-coordination;
- Les correspondants de Trésorerie des Administrations du Service public régional.

IV.3 OS 3 : Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale

Depuis quatre ans, la Région établit un compte consolidé dans lequel les comptes de chaque entité comptable sont présentés comme si celles-ci ne formaient qu'une seule et même entité.

La poursuite de l'optimisation des procédures comptables, de l'amélioration de l'inventaire annuel et de la mise en pratique des remarques et recommandations de la Cour des comptes reste une priorité.

IV.3.1 OO 3.1 : Intégrer progressivement les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 dans les processus de consolidation.

IV.3.1.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

En 2016, l'Entité du Comptable régional a établi le compte consolidé de l'exercice 2015, avec un périmètre consolidé comprenant 23 entités (22 OAA et le SPRB).

Le périmètre de consolidation a augmenté d'une cinquantaine d'entités entre 2014 et 2016.

Le périmètre de consolidation pour l'exercice 2016 (à consolider durant 2017) s'établit donc à un peu plus d'une soixantaine d'entités.

Un planning d'intégration progressive a été défini en concertation avec le Cabinet du Ministre des Finances et du Budget, en tenant compte des ressources humaines nécessaires pour effectuer ce travail.

Une entité supplémentaire sera consolidée au 31/12/2016.

Au préalable, chaque organisme, qui sera par la suite intégré dans le processus de consolidation comptable, doit disposer d'un budget soumis au Parlement. Ainsi, en 2016, les organismes suivants consolidés par l'ICN (S13.12) ont été intégrés dans le processus budgétaire:

- * Bruxelles Prévention et Sécurité ;
- * Bureau Bruxellois de la Planification ;
- *Beezy asbl.

IV.3.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Une entité supplémentaire sera consolidée au 31/12/2016.

Au niveau budgétaire, au cours de l'année 2017, le Service Budget intégrera budgétairement un ensemble d'organismes qui font partie du Secteur S13.12, selon la liste fixée dans les circulaires budgétaires.

Moyens

En conséquence de l'accroissement exceptionnel du périmètre de consolidation (organismes qui font partie du S13.12), des ressources humaines nouvelles sont essentielles pour poursuivre le travail de consolidation.

Conditions de réussite

- Adhésion de l'ensemble des organismes à la consolidation et collaboration adéquate avec les organismes à consolider;
- Mise en œuvre du référentiel comptable public (OOBCC, arrêté plan comptable, circulaire de 2007, comptabilité générale et budgétaire tenue en liaison) ;
- Mise en œuvre des procédures de consolidation ;
- Disponibilité des ressources humaines dans les OAA ;
- Respect des délais et des instructions ;
- Ressources humaines suffisantes à l'Entité du Comptable régional et au Service du Budget;
- Développements techniques.

Partenaires

- Organismes à consolider ;
- Institut des Comptes Nationaux (ICN).

KPI

- Les organismes sont consolidés au niveau budgétaire (budget codifié économiquement et structuré en application de l'OOBCC et de ses arrêtés d'exécution) ;
- Le compte consolidé de l'entité régionale est établi dans les délais légaux (31/08/t+1) ;
- Le planning d'intégration défini par le Ministre des Finances et du Budget est respecté.

Échéance

L'échéance est déterminée dans le cadre du processus de la confection du budget et est dépendante des conditions de faisabilité (délais).

IV.3.2 OO 3.2. : Optimiser l'utilisation au SPRB de la comptabilité analytique

Description de l'objectif

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

IV.3.2.1 Réalisations 2016

- Suivi de la note au Conseil de direction du SPRB, approuvée en septembre 2016 : réalisé ;
- Harmonisation de la base de données effectuée (mise à jour effectuée 1fois /trimestre) : réalisé ;
- Vulgarisation de l'outil : rencontre avec Bruxelles Mobilité pour expliquer l'outil ; outil déjà utilisé dans plusieurs administrations ;
- Méthode de répartition des coûts indirects : non réalisé, reporté en 2017 ;
- Engagement d'un agent de niveau A : petit écart, l'engagement réalisé est de niveau B.

IV.3.2.2 Planning 2017

- Poursuivre la vulgarisation de l'utilisation des Organigrammes Techniques de Projet (OTP) et des Ordres Internes (OI) ;
- Proposition de méthodes de répartition des coûts indirects ;
- Réaliser une analyse critique de la situation AS IS.

Référence budgétaire

Missions 04/06/07.

KPI

Augmentation du nombre d'unités administratives utilisant la comptabilité analytique.

IV.3.3 OO 3.3. : Mettre en place le groupe de travail bruxellois de comptabilité

IV.3.3.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Reporté.

IV.3.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

En collaboration avec l'agent responsable de la consolidation, dans un premier temps, prendre contact avec les Organismes Administratifs Autonomes (OAA) inclus dans le périmètre de consolidation afin de mettre en œuvre un audit d'analyse de la conformité des comptabilités de ces OAA aux normes de la comptabilité publique et aux prescrits légaux en vigueur.

Dans un second temps, informer et faire appliquer les normes qui ne seraient pas encore mises en application au niveau des OAA.

Moyens

Un collaborateur universitaire est prévu dans le plan de personnel.

Conditions de réussite

La réussite de cet objectif opérationnel dépend de la mise en place effective, au niveau fédéral, de la Commission de la Comptabilité publique et des ressources humaines disponibles au sein de l'Entité du Comptable régional.

KPI

- Nombre d'organismes administratifs autonomes (OAA) qui participent au groupe de travail ;
- Nombre de réunions du groupe de travail.

IV.3.4 OO 3.4. : Renforcer la gestion efficiente des processus comptables du SPRB

Description de l'objectif

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.

IV.3.4.1 Réalisations 2016 :

- Amélioration continue des procédures, notamment au Master Data ;
- Analyse des délais de paiement : à corriger, l'implémentation des sous-workflows a rallongé les délais, compte-tenu des dysfonctionnements (agents non conscientisés à l'importance de validation au quotidien des dossiers) ;
- Développement de sous-workflows de validation dans les services (VIM) : réalisé ;
- Projet de plateforme SAP : selon le planning ;
- Projet interface Taxes (recettes) : à corriger (adaptation des délais de mise en œuvre) ;
- Uniformisation des domaines d'activités en recettes : réalisé ;
- Mise en œuvre du télétravail : réalisé ;
- Actualisation du tableau des indicateurs : réalisé ;
- Mise en œuvre de la plateforme pour la facturation électronique : réalisé ;
- Mise en œuvre du contrôle interne : selon le planning ;
- TVA intracommunautaire : mise en place de contrôles pour effectuer les déclarations dans les délais ;
- Recrutement d'un agent de niveau B et contractualisation de deux agents recrutés sous contrat spécifique (niveaux B1 et C1).

IV.3.4.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Tableau des indicateurs : analyser les dysfonctionnements, adapter les processus et informer la hiérarchie ;
- Projet de digitalisation des factures et acceptation des factures électroniques : stabiliser le fonctionnement, trouver une solution pour l'archivage ;
- Projet de plateforme SAP : suivre le planning, effectuer les tests ;
- Mise en œuvre du contrôle interne : selon le planning ;
- Projet interface taxe (recettes) : stabiliser l'interface, analyse des résultats, impact du « départ » de BF ;
- Procédures : l'amélioration continue doit se poursuivre ;
- TVA intracommunautaire : stabiliser les contrôles et améliorer les déclarations.

Conditions de réussite

Recrutements prioritaires prévus dans le plan de personnel (2 agents de niveau C1 et 1 agent de niveau B1).

Référence budgétaire

Missions 04, 06 et 07.

KPI

- 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.

IV.3.5 OO 3.5. : Poursuivre l'établissement du compte général de l'entité comptable SPRB et assurer le reporting

Description de l'objectif

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

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

IV.3.5.1 Réalisations 2016

- Compte général 2015 remis dans les délais : réalisé ;
- Suivi du plan d'actions réalisé ; il a été tenu compte des différentes remarques de la Cour des comptes ;
- Procédure de clôture des comptes : reporté à 2017.

IV.3.5.2 Planning 2017

- Tenir compte du plan d'actions établi à la suite des rapports d'audit successifs (de la Cour des comptes) pour corriger les erreurs sensibles ;
- Etablir une procédure de clôture des comptes, avec matrice des risques et points de contrôle avant clôture des comptes ;
- Compte général 2016 à remettre pour le 30 mai 2017 ;
- Améliorer le format et la présentation du compte général 2016.

Conditions de réussite

- Bonne collaboration des services ;
- Informations demandées reçues dans les délais ;
- Contrôle de qualité et cohérence à mettre en œuvre.

Référence budgétaire

Mission 06.

KPI

Compte général établi dans les délais légaux.

IV.3.6 OO 3.6. : Optimiser l'inventaire annuel, conformément aux recommandations de la Cour des comptes

Description de l'objectif

- Etablir 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.

IV.3.6.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

- Inventaire complet des cabinets ;
- Inventaire des dossiers relatifs aux droits réels : réalisé, processus continu, à améliorer ;
- Amélioration continue de la procédure d'inventaire : réalisé, processus continu, à améliorer ;
- Procédure des immobilisations corporelles et incorporelles : reporté ;
- Réponses aux remarques de la Cour des comptes : réalisé, processus continu.

IV.3.6.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Amélioration continue de la procédure d'inventaire : obtenir plus de réponses des services ;
- Arrêter une procédure pour la comptabilisation des droits réels de propriété ;
- Obtenir les réponses aux demandes d'inventaire dans les délais : amélioration de la qualité des réponses obtenues ;
- Apporter des réponses aux remarques de la Cour des comptes ;
- Ecrire la procédure de comptabilisation des immobilisations corporelles et incorporelles.

Conditions de réussite

- Bonne collaboration des services ;
- Suivi du plan d'actions établi par le comptable régional.

Référence budgétaire

Mission 06.

KPI

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

IV.3.7 OO 3.7. : Piloter la collecte et la transmission des données à l'Institut des Comptes Nationaux, notamment dans le cadre du reporting « building blocks », de la transmission d'informations financières relatives aux codes 8, aux fiches 9 (participations financières et mandats) et aux fiches 10 (informations financières à caractère quantitatif (market test) et qualitatives)

IV.3.7.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Continu. Il s'agit d'un processus qui se répète chaque année et dont l'ampleur a fortement évolué au niveau du reporting à transmettre.

Description de la réalisation de l'objectif

Le projet reporting financier dont fait partie le « Building Blocks », développé par l'ICN, a pour objectif le développement d'un outil de collecte de données systématique et standardisé nécessaire pour l'établissement :

1. Des comptes financiers des administrations publiques belges selon les règles du Système européen des comptes nationaux et régionaux (SEC 2010) introduit par le Règlement (UE) n°549/2013 du Parlement et du Conseil du 21 mai 2013 ;
2. Des statistiques relatives à la procédure de déficit excessif (PDE) en vertu de l'application du règlement (CE) n°479/2009 du Conseil du 25 mai 2009 relatif à l'application du protocole sur la procédure concernant les déficits excessifs annexé au traité instituant la Communauté européenne.

Depuis 2014, les demandes de l'ICN aux unités faisant partie du périmètre de consolidation des administrations publiques ont fortement augmenté suite notamment à la crise des dettes souveraines et à l'exigence d'Eurostat de mettre en place dans les Etats nationaux un système de reporting extrêmement élaboré.

A de nombreuses reprises la Région de Bruxelles-Capitale a été félicitée par l'ICN pour la qualité du travail accompli dans le cadre de la transmission des données tant financières que patrimoniales.

La Région de Bruxelles-Capitale s'est positionnée comme référence au niveau belge.

IV.3.7.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Poursuite du reporting à l'attention de l'ICN.

Moyens

L'ICN estime la charge de travail du SPOC dans le cadre du reporting à un emploi à temps plein.

Conditions de réussite

- Collaboration active des services de BFB et des entités faisant partie du périmètre de consolidation ;
- Mise en œuvre du plan de personnel.

Partenaires

- Organismes administratifs autonomes ;
- Agence de la dette ;
- Direction de la trésorerie ;
- Institut des Comptes Nationaux (ICN).

KPI

- Transmission des données dans les délais requis par l'ICN ;
- Qualité des données transmises.

Échéance

Continu.

IV.4 OS 4 : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises

L'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle constitue la matrice au sein de laquelle s'organise l'ensemble du droit bruxellois des finances publiques.

Outre le souci de renforcer l'efficacité des processus budgétaires régionaux bruxellois, le processus d'évaluation de l'OOBCC se justifie également par la nécessité de procéder à un examen de la pertinence des règles en vigueur après une décennie d'application.

Le 14 juillet 2016, le Gouvernement a approuvé l'arrêté instaurant une méthode pour l'intégration de la dimension de genre dans le cycle budgétaire (arrêté « Gender budgeting »). Celui-ci décrit de manière détaillée les méthodes que doivent suivre les services publics bruxellois et les organismes d'intérêt public pour réaliser un budget sensible au genre.

Par ailleurs, les priorités seront d'évaluer le dispositif des fonds budgétaires organiques et de proposer une révision du système de délégation de signature en matière financière (engagements et liquidations).

IV.4.1 OO 4.1 : Soumettre au Gouvernement les résultats de l'évaluation de l'OOBCC et de ses arrêtés d'exécution (le code des finances publiques bruxelloises) et renforcer le droit budgétaire, comptable et de contrôle

IV.4.1.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Selon le planning.

Description de la réalisation de l'objectif

- Le 25 janvier 2016, le tableau récapitulatif des réformes proposées a été soumis au Conseil de direction du SPRB ;
- Les modifications proposées ne remettent pas en cause le cœur des règles budgétaires et comptables en vigueur. Il est en effet ressorti du groupe de travail constitué au sein de Bruxelles Finances et Budget que les règles fondamentales prévues par l'OOBCC tant en matière d'adoption et d'exécution du budget que de confection du compte du SPRB et de l'entité régionale conservaient toute leur pertinence ;
- Une concertation a été organisée avec la Cour des comptes sur les réformes proposées et sur le renforcement des

dispositions en matière de Single Audit.

IV.4.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Poursuite des travaux et finalisation des textes ;
- Organisation de la concertation avec la Cour des comptes et l'Institut des Réviseurs d'Entreprises concernant le Single audit ;
- Présentation des conclusions de ces travaux au Gouvernement.

Conditions de réussite

Collaboration constructive des différents partenaires.

Partenaires

- Unités administratives de Bruxelles Finances et Budget ;
- Administrations du Service Public Régional de Bruxelles ;
- Organismes repris dans le champs d'application de l'OOBCC : organismes administratifs autonomes et organismes déconsolidés, mais néanmoins soumis à l'application de la réglementation ;
- Cour des comptes;
- Institut des Réviseurs d'Entreprises

KPI

Respect du planning global du projet.

IV.4.2 OO 4.2. : Proposer l'avant-projet d'arrêté "gender budgeting", collaborer au processus d'approbation de l'arrêté et à son implémentation

IV.4.2.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Selon le planning.

Description de la réalisation de l'objectif

- Approbation de l'arrêté « gender budgeting » le 14 juillet 2016 ;
- Organisation d'un événement « gender budgeting » le 6 octobre 2016 à destination du SPRB et des OAA ;
- Aide à l'implémentation de l'arrêté.

IV.4.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Suivi requis en collaboration avec les interlocuteurs ;
- Aide à l'implémentation de l'arrêté : notamment via la phase 3 BRU-BUDGET (voir OO correspondant) ;
- Assister le Ministre du Budget en Commission Diversité le cas échéant.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates.

Partenaires

- Cabinets responsables ;
- Cellule Diversité de BCR ;

- Administrations du SPRB et organismes administratifs autonomes.

KPI

Actions effectuées en fonction du planning.

Échéance

Fin de l'année 2017.

IV.4.3 OO 4.3. : Evaluer l'ordonnance de 1991 créant des fonds budgétaires organiques et soumettre le cas échéant au Ministre des Finances et du Budget une proposition de modification de cette ordonnance

IV.4.3.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Reporté.

Description de la réalisation de l'objectif

Pas d'application.

IV.4.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Analyse juridique de l'ordonnance créant les fonds budgétaires organiques, notamment afin de limiter le nombre de dérogations à cette ordonnance reprises dans le dispositif des ordonnances budgétaires annuelles.

Mise en place d'un groupe de travail à l'initiative du Ministre du Budget.

Conditions de réussite

Collaboration adéquate avec les différents partenaires.

Partenaires

- Administrations concernées du SPRB ;
- Organismes administratifs autonomes consolidés concernés ;
- Cellule juridique de Bruxelles Finances et Budget et du Service Public Régional de Bruxelles ;
- Inspection des Finances.

KPI

- Analyse effectuée pour la fin de l'année 2017 ;
- Mise en place du groupe de travail dans le courant de 2017.

Échéance

Fin de l'année 2018.

IV.4.4 OO 4.4. : Revoir le système de délégation de compétences en matière d'imputations budgétaires (engagements et liquidations), basé sur l'OOBCC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers, afin de le rendre plus clair et plus cohérent

IV.4.4.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Reporté.

IV.4.4.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Rédaction d'une note au Conseil de direction du SPRB ;
- Rapport d'évaluation au cours de l'année 2017 ;
- Elaboration du projet d'arrêté relatif aux délégations de compétence en matière financière et budgétaire à soumettre au Gouvernement (2017-2018).

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates.

Partenaires

- Unités administratives concernées de Bruxelles Finances et Budget, notamment la cellule juridique, le contrôle des engagements et des liquidations, la direction du Budget et la direction du Contrôle financier et de la bonne gestion financière ;
- Administrations du SPRB.

KPI

Rapport d'évaluation produit en 2017.

Échéance

Rapport d'évaluation et adaptations pour le courant de l'année 2017.

IV.5 OS 5 : Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques

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) est 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).

Une attention particulière a été portée à sa mise en œuvre de manière cohérente et à son opérationnalisation telles que décrites dans les objectifs ci-dessous.

IV.5.1 OO 5.1. : Implémenter l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au contrôle de gestion

IV.5.1.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Selon le planning.

Description de la réalisation de l'objectif

- Elaboration des instructions et modèles pour l'élaboration des lettres d'orientation 2016-2017 ;
- Organisation de deux événements de sensibilisation dans le cadre du comité des correspondants du contrôle de gestion (19 janvier « Management de la performance dans le secteur public : développement de bonnes pratiques » et 19 septembre « Développement d'une organisation orientée stratégie ») ;
- Le suivi du reporting trimestriel s'est fait selon les règles reprises dans l'arrêté ;
- La Cellule Contrôle de Gestion a continué à participer au projet informatique KOIOS de BCR/BF ;
- La Cellule Contrôle de Gestion a centralisé les POP du SPRB et OAA.

Projet KOIOS :

- BFB (Cellule Contrôle de gestion) est partenaire dans un projet informatique qui vise à implémenter une

application adéquate au sein des différentes administrations du SPRB. Ce projet est piloté par Bruxelles Coordination régionale. Bruxelles Fiscalité a été chargé de la réalisation du projet ;

- La cellule Contrôle de gestion a participé au projet informatique KOIOS de BCR/BF.

IV.5.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Le suivi du reporting trimestriel continuera à être réalisé selon les règles reprises dans l'arrêté ;
- La Cellule Contrôle de Gestion préparera le rapport annuel 2016 en collaboration avec le réseau des correspondants du contrôle de gestion ;
- La Cellule Contrôle de Gestion continuera à participer au projet informatique KOIOS de BCR/BF le cas échéant ;
- La Cellule Contrôle de Gestion continuera à sensibiliser le réseau des correspondants contrôle de gestion à améliorer les POP et rapports trimestriels ;
- Elaboration des instructions et modèles pour l'élaboration des lettres d'orientation 2017-2018 ;
- La cellule donnera des formations.

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. Des recrutements complémentaires sont prévus dans le cadre du plan de personnel.

Besoins ICT : dans le cadre du projet KOIOS, la Cellule Contrôle de Gestion doit disposer d'une application qui lui permet de suivre régulièrement la réalisation des objectifs par voie électronique.

La Cellule Contrôle de Gestion doit disposer des logiciels adéquats lui permettant d'effectuer sa mission.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates disponibles.

Partenaires

- Administrations du SPRB ;
- Organismes administratifs autonomes consolidés ;
- Correspondants du contrôle de gestion (et backup) ;
- Administration Bruxelles Fiscalité du SPRB ;
- Cellule Qualité de Bruxelles Coordination régionale du SPRB ;
- IT Coordination ;
- Les cellules du Contrôle de gestion dans les organismes, le cas échéant ;
- Les cellules stratégiques, le cas échéant ;
- Les responsables des unités administratives du SPRB et des organismes ;
- Les Conseils stratégiques ;
- Les Cabinets du Ministre-Président, du Ministre du Budget et de la Secrétaire d'Etat de la Fonction publique.

KPI

- La Cellule Contrôle de Gestion effectuera le suivi des rapports trimestriels qui lui seront transmis par les administrations du SPRB et les organismes administratifs autonomes consolidés ;
- Formations dispensées ;
- Participation aux réunions selon les modalités du projet KOIOS ;
- Elaboration des instructions et modèles pour l'élaboration des lettres d'orientation 2017-2018 ;
- Contact avec les correspondants Contrôle de gestion.

Échéance

Dans le mois qui suit un trimestre écoulé, les partenaires envoient le rapport concernant ce trimestre à la Cellule Contrôle de gestion de BFB du SPRB. Dans le courant du trimestre suivant, ces rapports seront analysés par cette cellule.
Fin 2017.

Le rapport annuel doit être élaboré pour le 30 avril.

IV.5.2 OO 5.2. : Renforcer le contrôle interne, notamment au niveau de la comptabilité (en lien avec l' OO 3.4)

Description de l'objectif

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

IV.5.2.1 Réalisations 2016

- Mise à jour du tableau des indicateurs : réalisé ;
- Formation continue des agents : réalisé, processus continu ;
- Stabiliser le système informatique : à corriger, beaucoup d'instabilités dans le système SAP/KOFAX/VIM ;
- Synergie avec les autres services : plusieurs réunions organisées avec les services ;
- Présentation au Conseil de direction du SPRB en janvier 2016 du rapport de la Cour des comptes de contrôle des comptes 2014 des services du Gouvernement et de l'entité régionale de Bruxelles-Capitale.
- Présentation au Conseil de direction du SPRB en janvier 2016 du plan d'actions à court et moyen termes afin d'améliorer la maîtrise globale des processus de comptabilisation dans le but notamment de sensibiliser les autres administrations qui sont à la source de l'information comptable et de sa communication vers BFB.

IV.5.2.2 Planning 2017

- Poursuivre la rédaction des fiches comptables non encore rédigées ou en cours de rédaction ;
- Continuer à tenir à jour le plan d'actions prévu suite au rapport de la Cour des comptes et y intégrer les conclusions, recommandations et remarques du rapport d'audit de la Cour des comptes;
- Présentation au Conseil de direction du SPRB du rapport de la Cour des Comptes de contrôle des comptes 2015 des services du Gouvernement et de l'entité régionale de Bruxelles-Capitale et du plan d'actions y relatif ;
- Analyse des indicateurs, suivi des agents, modification des procédures si nécessaire ;
- formation des agents ;
- Système SAP : stabilisation du système ;
- Contrôles à mettre en œuvre pour améliorer la qualité du compte : durant l'année, lors des clôtures ;
- Synergie avec les autres services : mettre en place des rencontres pour parler des nœuds.

Moyens

1 ETP niveau B.

Conditions de réussite

Engagement effectif des ressources humaines complémentaires planifiées dans le cadre du plan de personnel.

KPI

- Nombre de fiches comptables réalisées ;
- Application des procédures comptables ;
- Indicateurs opérationnels définis au niveau du tableau des indicateurs de la comptabilité.

IV.5.3 OO 5.3. : Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses

IV.5.3.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Toutes les actions annoncées dans le plan 2016 ont été réalisées.

Description de la réalisation de l'objectif

- Redéfinir les responsabilités des comptables de recettes;
- Préparer un programme de formation pour les comptables de recettes;
- Individualiser toutes les créances douteuses (sauf exception);
- Assurer une simultanée de la comptabilisation des créances douteuses et un suivi fiable du tableau de recensement des informations des créances douteuses dans le tableau Excel;
- Responsabiliser les comptables de recettes sur l'importance de la mise à jour de ce tableau ;
- Assurer un soutien aux comptables de recettes dans la gestion de leurs créances douteuses ;
- Analyser la faisabilité du projet « Coda » : communication structurée;
- Renforcer le contrôle interne de la gestion des recettes des comptables de recettes (via un recensement automatisé des ordres de recouvrement,...).

IV.5.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Les activités à réaliser en 2017 sont les suivantes :

- Redéfinir les responsabilités des comptables de recettes;
- Donner les formations de gestion des recettes pour les comptables de recettes;
- Individualiser toutes les créances douteuses (sauf exception);
- Assurer une simultanée de la comptabilisation des créances douteuses et un suivi fiable du tableau de recensement des informations des créances douteuses dans le tableau Excel;
- Responsabiliser les comptables de recettes à l'importance de la mise à jour de ce tableau ;
- Assurer un soutien aux comptables de recettes dans la gestion de leurs créances douteuses ;

- Analyser la faisabilité du projet Coda : communication structurée;
- Renforcer le contrôle interne de la gestion des recettes des comptables de recettes (via un recensement automatisé des ordres de recouvrement,...).

Moyens

Un renforcement des ressources humaines au sein de l'Entité du Comptable régional est nécessaire, comme prévu dans le plan de personnel.

Conditions de réussite

- La condition de réussite de toutes ces activités est l'implication des comptables de recettes à exécuter leurs tâches quotidiennes de manière correcte;
- D'autres conditions de réussite négligées par le passé lors des recrutements sont la qualification et la formation dont dispose l'agent pour remplir la fonction ;
- La hiérarchie de chaque comptable de recettes doit pouvoir donner les moyens en termes de temps pour exécuter les tâches demandées.

KPI

- Nombre de remarques de la Cour des comptes ;
- Respect du planning ;
- Procédures rédigées ;
- Contrôle par échantillonnage des recettes.

IV.5.4 OO 5.4 : Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier et des Fonds en souffrance du SPRB

IV.5.4.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Petit écart.

Description de la réalisation de l'objectif

- Réorganisation de la cellule du contentieux de Bruxelles Finances et Budget: à corriger ;
- Ecriture d'une procédure pour l'envoi du courrier électronique.
Pour les Fonds en souffrance: selon le planning.
Pour le Contentieux: selon le planning.
- Elaboration de procédures et de protocoles et procédures de gestion pour les dossiers du Contentieux et des Fonds en souffrance.
Pour le Contentieux : les protocoles : petit écart.
Pour le Contentieux : procédures pour les dossiers: à corriger.
Pour les Fonds en souffrance: procédures pour les dossiers : à corriger.

IV.5.4.2 Planning 2017

Fin 2012 et début 2013, les fonctions spécifiques du Comptable Centralisateur des Dépenses, du Comptable du Contentieux et du Comptable des Fonds en souffrance ont été ajoutées à des membres du personnel de la Direction de la Trésorerie. Au vu de cette évolution, les comptables susmentionnés pourront aligner leurs procédures de paiement et développer des procédures de contrôle uniformes afin de réduire les risques au minimum.

En même temps, le traitement complet des "dossiers contentieux" sera revu, en collaboration étroite avec la direction de la Comptabilité et l'équipe SAP afin de satisfaire au mieux à toutes les exigences organisationnelles, juridiques, procédurales et comptables. Un plan d'actions sera mis en place pour avoir un meilleur contrôle sur les processus de traitement des dossiers du Contentieux financier du SPRB.

Description de l'objectif

- Réorganisation de la cellule Contentieux de Bruxelles Finances et Budget ;
- Retravailler les procédures pour les dossiers du Contentieux ;
- Corriger les procédures pour les dossiers des Fonds en souffrance ;
- Elaboration d'un nouveau workflow dans SAP pour le Contentieux.

KPI

- Formation et intégration du personnel spécialisé (collaborateurs pour le soutien administratif) endéans un délai d'un an ;
- Donner suite aux protocoles par les différentes administrations du SPRB ;
- Démarrage du projet pour le nouveau workflow en SAP pour le Contentieux.

IV.5.5 OO 5.5 : Renforcer le contrôle interne et développer une méthodologie cohérente et uniforme d'analyse de la maturité des processus et des risques qui y sont liés

IV.5.5.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Le plan d'actions, élaboré dans le cadre de la gestion des risques et de la maîtrise des processus, a été finalisé et intégré dans les plans opérationnels des unités administratives de Bruxelles Finances et Budget.

Les guides méthodologiques ont été diffusés au sein des administrations à large échelle.

Bruxelles Finances et Budget dispose désormais d'outils de qualité pour mesurer la maturité de ses processus et évaluer la qualité de la gestion de ses risques.

Un projet de déploiement de mise en œuvre du contrôle interne au sein du SPRB a été déposé au Conseil de direction et a été approuvé le 29 août 2016. Une équipe de projet a été mise sur pied et le chef de projet a été désigné au sein de Bruxelles Finances et Budget.

IV.5.5.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Elaboration des Plans d'actions dans le cadre de la gestion des risques et de la maîtrise des processus ;
- Présentation des rapports d'avancement au Conseil de direction ;
- Déploiement de la méthodologie et des outils de gestion des risques et de maîtrise des processus au sein de tout le Service Public Régional de Bruxelles ;
- Diffusion des guides méthodologiques.

Moyens

- Une équipe de projet a été mise en place et un assistant de projet par administration a été désigné ;
- Chef de projet désigné (Directeur du Contrôle Financier et de la Bonne gestion financière) ;
- Contribution active des services et unités administratives de Bruxelles Finances et Budget.

Conditions de réussite

- Participation active des services, directions et unités administratives du Service Public Régional de Bruxelles;
- Actualisation continue des outils de gestion des risques et de maîtrise des processus ;
- Implication des membres du Conseil de Direction du Service Public Régional de Bruxelles.

Partenaires

- Partenaire externe ;
- Equipe de projet ;
- Autres administrations du Service Public Régional de Bruxelles.

Référence budgétaire

BA 06 001 08 01 1211

KPI

- Outils de gestion des risques et de maturité des processus développés ;
- Niveau de maturité des processus ;
- Evaluation des risques sur base de l'échelle d'évaluation prédéfinie.

Échéance

Plans d'actions finalisés et intégrés dans les POP des unités administratives au plus tard fin septembre 2018.

IV.5.6 OO 5.6. : Optimiser et renforcer le contrôle budgétaire

IV.5.6.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Selon le planning.

Description de la réalisation de l'objectif

Les contacts avec les autres entités fédérées et le niveau fédéral afin d'établir une documentation ont été continués.

L'analyse n'a pas pu être effectuée car le personnel de la Cellule Contrôle budgétaire n'a pas encore pu être recruté.

IV.5.6.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Suite du recrutement des premiers agents de la Cellule Contrôle budgétaire ;
- Analyse du contrôle budgétaire tel qu'effectué au fédéral et dans les entités fédérées ;
- Proposition d'une mise en œuvre possible du contrôle budgétaire au Cabinet du Budget.

Moyens

Besoins ICT : Etude afin d'informatiser le processus.

A terme, la cellule Contrôle budgétaire au sein du Service Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion de Bruxelles Finances et Budget du SPRB doit être renforcée pour pouvoir mener à bien cette nouvelle mission.

A cet effet, les recrutements nécessaires sont prévus dans le plan de personnel. En 2016-17, un (ou plusieurs) recrutement(s) sera(-ont) effectué(s). Au niveau des dépenses informatiques, les crédits nécessaires pour l'étude et le développement ultérieur doivent être prévus.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates.

Partenaires

- Cabinet du Ministre du Budget ;
- Chancellerie du Ministre-Président ;
- IT-Coordination ;
- Business analyst BFB ;
- Inspection des Finances.

KPI

Analyse effectuée et proposition formulée.

Échéance

Fin de l'année 2017.

IV.5.7 OO 5.7 : Proposer au Gouvernement la mise en place d'un Comité du monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale, piloté par Bruxelles Finances et Budget

IV.5.7.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Selon le planning.

Description de la réalisation de l'objectif

Le 3 mars 2016, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé de mettre sur pied le **Comité du monitoring budgétaire de l'entité régionale**. Sa mission consiste à suivre l'évolution des recettes et des dépenses de l'entité régionale, de formuler des prévisions et d'émettre sur base régulière un rapport détaillé sur l'état budgétaire actuel et futur.

Le Comité s'est réuni plusieurs fois et a produit trois rapports à propos de l'exécution budgétaire 2015, d'un contrôle budgétaire de printemps 2016 et des propositions budgétaires 2016 ajusté et 2017 initial. En outre, le Comité a invité le Bureau Fédéral du Plan dans le cadre de la présentation des perspectives économiques 2016-2021 nationales et régionales.

IV.5.7.2 Planning 2017

Description de l'objectif

En 2017, le Comité du monitoring budgétaire de l'entité régionale poursuivra ses travaux et sera renforcé. En effet en octobre 2016, le Gouvernement a confié au Comité les travaux suivants :

- Objectiver l'évolution des dépenses (de personnel, d'investissements ainsi que les dépenses courantes) dans le cadre de la préparation des contrôles budgétaires de mars et de juin 2017;
- Préparer l'objectivation de l'état de financement des entités **régionale(s)** et communautaires suite à un travail de screening de toutes les dépenses.

Moyens

Besoins ICT : Etude afin d'examiner la faisabilité d'une informatisation accrue des données utilisées dans le cadre du Monitoring.

Au niveau des dépenses informatiques, les crédits nécessaires pour l'étude et le développement ultérieur doivent être prévus.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates disponibles.

Partenaires

- Inspection des Finances;
- Bureau Fédéral du Plan et Bureau Bruxellois de la Planification ;
- Parties prenantes du Comité du monitoring ;
- Fournisseurs de données ;
- IT-Coordination ;
- Business analyst BFB ;
- Cabinet du Ministre du Budget.

KPI

- Réunions du Comité et documents y liés.

IV.5.8 OO 5.8. : Poursuivre et développer la mission d'organe de surveillance à l'égard des comptables-trésoriers et des attachés économiques et commerciaux

IV.5.8.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

En cours.

Description de la réalisation de l'objectif

Conformément aux délégations reçues des organismes administratifs autonomes SIAMU et Innoviris, l'organe de surveillance a exercé ses activités de contrôle relatives aux comptables-trésoriers et a géré les demandes d'outils spécifiques auprès du Caissier régional tant pour les OAA que pour les services du Gouvernement.

L'organe de surveillance a également obtenu des organismes administratifs autonomes BRUGEL et IBGE les délégations nécessaires pour exercer la mission d'organe de surveillance à leurs égards et a débuté l'exercice de ses activités de contrôle.

Il a également répondu aux demandes d'assistance et de conseil aux organismes et aux services du Gouvernement qui en ont fait la demande en mettant à leur disposition toute l'expertise disponible au sein de l'organe.

IV.5.8.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Augmenter la qualité de ses services et prestations notamment à l'égard des organismes qui n'ont pas encore délégué la mission d'organe de surveillance et mettre à leur service les outils nécessaires sur un site internet.

Moyens

Renforcer les moyens humains de l'organe de surveillance comme prévu dans le plan de personnel.

Conditions de réussite

Mise en œuvre effective des recrutements prévus dans le plan de personnel.

La mise à disposition d'outils sous format électronique suivra la mise en ligne du site internet de Bruxelles Finances et Budget.

Partenaires

- Services du Gouvernement (SPRB) ;
- Organismes administratifs autonomes.

KPI

- Notes adressées aux organismes administratifs autonomes pour leur proposer une délégation ;
- Nombre d'arrêtés de désignation/abrogation/modification rédigés.

Échéance

Notes adressées aux organismes administratifs autonomes : pour fin décembre 2016.

Nombre d'arrêtés de désignation, d'abrogation et de modification : pour fin décembre 2017.

IV.5.9 OO 5.9. : Renforcer le contrôle de la bonne gestion financière

IV.5.9.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

En cours.

Description de la réalisation de l'objectif

Le programme de contrôle 2015 a été présenté au Conseil de direction et suite à sa validation, concernera le contrôle de 70 subventions régionales (facultatives et organiques assimilées à des facultatives) .

IV.5.9.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Stabiliser l'activité de contrôle des subventions régionales au regard de la bonne gestion financière et démarrer le contrôle de la bonne gestion financière au sens « audit de performance de processus ou de fonctions ».

Moyens

Mise en place de la cellule Contrôle de la bonne Gestion financière, comme prévu au plan de personnel.

Conditions de réussite

Mise en œuvre effective du plan de personnel qui prévoit notamment le recrutement d'un auditeur/contrôleur.

Partenaires

- Services du Gouvernement (SPRB) ;
- Organismes administratifs autonomes.

KPI

- Présenter au Conseil de Direction les résultats des contrôles 2015 de deuxième niveau des subventions régionales ;
- Notes adressées aux organismes administratifs autonomes pour leur proposer une délégation et évaluer les besoins en personnel nécessaire.

Échéance

Résultats des contrôles 2015 de deuxième niveau des subventions régionales : au plus tard fin décembre 2017.

Notes adressées aux organismes administratifs autonomes et évaluation du personnel : au plus tard pour fin décembre 2017.

IV.5.10 OO 5.10. : Renforcer l'autorité de certification FEDER

IV.5.10.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

En cours.

Description de la réalisation de l'objectif

L'autorité a mené ses travaux de certification des dépenses cofinancées dans le cadre du programme Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) 2007-2013 et a introduit auprès de la Commission européenne les demandes de paiement conséquentes dans les délais.

IV.5.10.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Clôturer la programmation 2007-2013 et démarrer dans de bonnes conditions la nouvelle programmation 2014-2020.

Moyens

Le plan de personnel prévoit le renforcement de la cellule afin de permettre à la fois la clôture de l'ancienne programmation et le démarrage de la nouvelle programmation.

Conditions de réussite

Mise en œuvre effective du plan de personnel.

Partenaires

- Services du Gouvernement (SPRB) ;
- Bénéficiaires du FEDER.

KPI

Remplacer les agents partis (mobilité, détachement) et recruter un nouvel attaché.

Échéance

Au plus tard pour fin juin 2017.

IV.5.11 OO 5.11. : Proposer au Ministre des Finances et du Budget la création d'un Corps régional de contrôleurs des engagements et des liquidations

IV.5.11.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Reporté.

Description de la réalisation de l'objectif

Le contrôle des engagements et des liquidations, prévu aux art. 73, 74 et 75 de l'OOBCC est une composante fondamentale du système de contrôle interne que doivent mettre en œuvre le Service Public Régional de Bruxelles et les organismes administratifs autonomes.

Depuis 2013, le Contrôle des engagements et des liquidations du SPRB a été désigné par le Gouvernement pour exercer ses missions dans de nombreux organismes administratifs autonomes de la Région de Bruxelles-capitale (en plus du SPRB), à savoir :

- 2013 : Parking brussels, Brugel, Fonds régional bruxellois de refinancement des trésoreries communales (FRBRTC), Impulse, Innoviris.
- 2015 : + Port de Bruxelles, Atrium.
- 2016 + Visit.Brussels (six premiers mois 2016).

Il s'agit de capitaliser l'expérience acquise dans l'exercice de ces fonctions au sein du SPRB et d'accompagner les organismes dans la mise en œuvre de cet élément essentiel du système de contrôle interne de l'entité régionale.

En outre, afin d'uniformiser les procédures de contrôle entre les différentes institutions régionales bruxelloises et afin de garantir l'indépendance des contrôleurs des engagements et des liquidations, il a été proposé de créer un Corps du contrôle des engagements et des liquidations.

Le Corps produira un rapport annuel de ses activités. Un groupe de travail interne a été mis en place dans ce cadre.

Un projet d'arrêté du Gouvernement créant un Corps du Contrôle des engagements et des liquidations a été élaboré avec le soutien de juristes spécialisés.

IV.5.11.2 Planning 2017

Description de l'objectif

En 2017, il est estimé que le Contrôle des engagements et des liquidations sera désigné par le Gouvernement pour les organismes supplémentaires suivants : SIAMU, Bruxelles Prévention et Sécurité et Bureau Bruxellois de Planification. Le Port de Bruxelles a annoncé une reprise du Contrôle des engagements et des liquidations en interne, à partir de 2017.

Par ailleurs, les travaux du groupe de travail seront poursuivis afin de mettre en œuvre la procédure retenue par le Cabinet.

Moyens

L'exercice du Contrôle des engagements et des liquidations du SPRB dans les organismes administratifs autonomes nécessite un renforcement de la cellule du SPRB et une valorisation des agents qui engagent leur responsabilité directe dans l'exercice de leur fonction.

Conditions de réussite

Obtention des avis et accords nécessaires (Inspection des finances, secteur XV, Gouvernement).

Partenaires

Contrôleurs des engagements et des liquidations des Organismes administratifs autonomes.

KPI

Le corps est créé.

Échéance

2017-2018.

IV.6 OS 6 : Intégrer les impacts budgétaires de la VIème Réforme de l'Etat

La concrétisation de la mise en œuvre de la VIème Réforme de l'Etat s'est traduite par l'intégration de toutes les nouvelles allocations de base liées au transfert de compétence dans le budget et l'organisation du monitoring y relatif, en collaboration avec les services gestionnaires.

En outre, de nouveaux outils tels que le calculateur Loi Spéciale de Financement ont été utilisés.

IV.6.1 OO 6.1 : Intégrer le transfert des compétences dans les budgets de la Région de Bruxelles-Capitale et adapter rapidement le cas échéant les processus afin de gérer au mieux ces nouvelles compétences

IV.6.1.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

En 2016, dans le cadre de l'élaboration de l'ajustement budgétaire 2016 et du budget initial 2017, des adaptations ont été encore apportées si nécessaire.

IV.6.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

En 2017, dans le cadre de l'élaboration de l'ajustement budgétaire 2017 et du budget initial 2018, des adaptations pourront encore être apportées si nécessaire.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Informations adéquates transmises par les parties prenantes.

Partenaires

- Administrations du SPRB concernées ;
- Organismes administratifs autonomes consolidés concernés ;
- Correspondants budgétaires et SPOC concernés ;
- Instances fédérales concernées.

KPI

Intégration dans le budget des adaptations éventuelles demandées.

Échéance

Échéance définie dans le cadre des circulaires budgétaires.

IV.6.2 OO 6.2 : Mettre en œuvre la procédure d'imputation des dépenses effectuées par les Institutions Publiques de Sécurité Sociale (IPSS) et par le SPP Intégration sociale pour le compte de la Région de Bruxelles-Capitale

Dans le cadre de la concrétisation du transfert de compétences, il a été décidé que les opérateurs fédéraux continuent à être les opérateurs pour certaines compétences spécifiques (groupe-cible, etc.), et ce pour le compte des entités fédérées.

Ces compétences spécifiques transférées dans le cadre de la VIème Réforme de l'Etat ont entraîné des dépenses budgétaires pour l'année budgétaire 2016, qui ne feront toutefois l'objet d'aucun paiement en raison de la retenue de ces montants sur les dotations de la Loi Spéciale de Financement (LSF) .

Cet objectif consiste donc à rédiger une procédure efficace et efficiente, relative à l'imputation comptable de ces montants retenus sur les dotations LSF, qui décrit les rôles et les responsabilités des partenaires, ainsi que les activités y afférentes.

IV.6.2.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

- Mise en œuvre de la procédure d'imputation des dépenses IPSS et SPP IS et son approbation par toutes les parties concernées ;
- Etablissement des ordres et tableaux de liquidation;
- Imputation comptable des dépenses effectuées par les Institutions Publiques de Sécurité Sociale (IPSS) et par le SPP Intégration sociale pour le compte de la Région de Bruxelles-Capitale.

IV.6.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Poursuite du monitoring budgétaire par les administrations gestionnaires ;
- Poursuite de la mise en œuvre de la procédure d'imputation.

Conditions de réussite

Collaboration adéquate avec les différents partenaires, avec notamment un système optimal de transmission de l'information, dans le cadre duquel des données/informations fiables sont transmises dans le respect des délais impartis.

Partenaires

- Les instances fédérales (SPF Finances, SPF Emploi, SPF Mobilité, l'ONEM, l'ONSS, l'ONSS APL et le SPP IS) ;
- Les administrations du SPRB (Bruxelles Economie et Emploi, Bruxelles Coordination Régionale, Bruxelles Finances et Budget), ainsi que leurs Cabinets respectifs ;
- L'Inspection des Finances ;
- Les unités administratives et services de Bruxelles Finances et Budget ;
- Actiris.

IV.7 OS 7 : Accroître la visibilité de BFB et promouvoir la simplification administrative

L'attention a été portée à l'implémentation de la stratégie de simplification administrative, en concertation avec Easy Brussels, au travers notamment du développement de l'e-facturation.

La mise en production de la plateforme régionale SAP en 2016 permettra de renforcer nos collaborations avec nos partenaires.

IV.7.1 OO 7.1 : Mettre en ligne un site internet relatif aux finances publiques régionales

IV.7.1.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Le nouveau site internet de Bruxelles Finances et Budget permet de communiquer sur les finances publiques bruxelloises en toute transparence. Il est disponible en version française, néerlandaise et anglaise.

- Réalisation de photos conceptuelles pour illustrer les activités de BFB sur le site;
- Création d'une capsule d'animation de présentation des activités pour annoncer la mise en ligne du site internet. Pour intégrer cette vidéo dans le site, il a fallu développer une fenêtre pop-up qui s'ouvre lorsqu'on est sur l'item « qui sommes-nous ? » ;
- Relecture, vérification et correction du contenu de l'ensemble du site ;
- Mise en ligne du site et lancement officiel en juin ;
- Mise en ligne du contenu en anglais en septembre ;
- Création et envoi à tous nos partenaires d'une première newsletter ;
- Création en août d'un microsite pour la plateforme SAP régionale, création du contenu.

IV.7.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Amélioration et extension du contenu en fonction des remarques des partenaires et autres parties prenantes;
- Mise à jour du contenu du site internet en fonction des actualités et améliorations relevées ;
- Création d'une rubrique FAQ (transposition des FAQ du Welcome pack) ;
- Développer et mettre en ligne la V3 Guichet électronique (ressources partenaires) en priorité sur le micro-site de la plateforme SAP régionale ;
- Mettre en ligne un catalogue de services.

Moyens

- Contribution active des membres de la plateforme interne de communication de Bruxelles Finances et Budget ;
- Appel à de la consultance externe pour les aspects techniques ;
- Acquisition et développement de nouveaux modules.

Conditions de réussite

Implication de l'ensemble des unités administratives de Bruxelles Finances et Budget.

Partenaires

- Consultant externe ;
- Correspondants d'information
- Utilisateurs finaux : enquête en ligne sur le site.

Référence budgétaire

AB 06.001.08.01.1211

IV.7.2 OO 7.2 : Assurer le traitement digitalisé du dossier de l'engagement au paiement, via notamment l'e-facturation

IV.7.2.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

- Migration de VIM vers une version permettant une reconnaissance de caractère plus aisée et un suivi du workflow d'approbation optimisé ;
- Développement d'une interface avec Mercurius ;
- Digitalisation des dossiers de liquidation dans les administrations gestionnaires en lien avec la facture.

IV.7.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Tester l'interface avec Mercurius et l'implémenter afin que les fournisseurs qui le souhaitent aient la possibilité d'introduire les factures en ligne sur un site sécurisé.

Référence budgétaire

Mission 07.

KPI

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

Echéance

2017.

IV.7.3 OO 7.3 : Implémenter la plateforme régionale SAP

IV.7.3.1 Réalisations 2016

- Implémentation en cours pour trois OAA (SIAMU, BBP et BPS) et l'administration centrale de la Cocom. L'objectif est de leur offrir à tous au 1^{er} janvier 2017 les modules de comptabilité générale, budgétaire et analytique, ainsi que la gestion des immobilisés ;
- Pour le SIAMU, Atrium et Visit.Brussels, mise en place des bons de commandes et de la gestion du stock ;
- Pour le SIAMU, implémentation des modules de facturation et de relance, étude du module de gestion d'entretien des véhicules.
- Migration vers S/4 Hana en cours.

IV.7.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Embarquement de huit nouveaux OAA pour intégration au 1er janvier 2018 ;
- Pré-étude pour SAP-HR et un module de gestion des subsides ;
- Mise en place des interfaces Web de S/4 Hana au fur et à mesure qu'elles sont mises à disposition par SAP ;
- Intégration du module TPEL (tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations par allocation de base), à l'instar du SPRB, et mise à disposition des TPEL en BRU-BUDGET.

Moyens

- Consultants SAP externes via contrat cadre SAP ;
- Participation active du SAP Team ;
- Contribution active des OAA candidats pour 2018.

Conditions de réussite

- Recrutement d'un ETP pour le SAP Team ;
- Disponibilité des OAA candidats pour les années futures ;
- Mise à disposition du budget nécessaire dans les années futures pour la poursuite de l'extension de la plateforme, tant d'un point de vue adjonction de nouveaux OAA que développement de nouveaux modules (HR, projet, etc.).

Partenaires

- Consultants externes via le contrat cadre SAP ;
- IT-Coordination ;
- SAP Team.

Référence budgétaire

AB 07.004.11.04.7422
AB 07.002.15.07.4140
AB 07.002.15.03.4140

KPI

- Degré de réalisation ;
- Taux de satisfaction des utilisateurs.

Echéance

- Phase 2 : 01/01/2017 : Modules MM, SD de SAP, gestion des immobilisés ; intégration des 4 nouveaux organismes. Migration vers S/4 Hana;
- 01/04/2017 : Module PM de SAP;
- 01/01/2018 : intégration de huit nouveaux organismes.

IV.7.4 OO 7.4. : 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

IV.7.4.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

- Suite aux contacts pris en 2015 avec d'autres instances (Région wallonne, Communauté germanophone, Communauté française, Cocof et Cocom), en 2016, la Cocof a signé avec le SPRB une convention pour l'utilisation de BRU-BUDGET. Une convention avec la Cocom est planifiée par laquelle le budget de la Cocom sera introduit dans BRU-BUDGET ;
- La Communauté française a montré un intérêt marqué pour l'outil. Une nouvelle démonstration est planifiée;
- En 2016, un ensemble d'améliorations techniques ont été apportées à l'application budgétaire BRU-BUDGET.

IV.7.4.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- En 2017, les contacts avec d'autres instances (Région wallonne, Communauté germanophone, Communauté française) se poursuivront le cas échéant ;
- En 2017, l'application budgétaire sera approfondie et élargie suite au projet BRU-BUDGET version 3 qui a été approuvé par la Secrétaire d'Etat chargé de l'ICT.
Les membres du Service Budget testeront les développements dans l'environnement de test, vérifieront les transport vers l'environnement de production, participeront aux réunions et adapteront les manuels des utilisateurs, ceci en collaboration avec l'équipe SAP et le business analyst de BFB.

Moyens

Les crédits nécessaires pour la mise en œuvre du volet 2017 du projet BRU-BUDGET version 3. Besoins ICT : Mise en œuvre du volet 2017 du projet BRU-BUDGET version 3, en fonction du planning.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates disponibles ;
- Soutien par IT-Coordination.

Partenaires

- IT-Coordination;
- Business analyst BFB ;
- Programmeurs privés et programmeurs de l'équipe SAP ;
- Chef de projet informatique.

KPI

Selon le planning du projet.

Echéance

Le volet 2017 se terminera fin de l'année 2017.

IV.7.5 OO 7.5. : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des formations en matière de budget

IV.7.5.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

Les formations (Budget) prévues au plan de formation 2016 ont été dispensées et les démonstrations de l'application informatique BRU-BUDGET ont été assurées en fonction des besoins.

Les cours et démonstrations sont destinés aux agents du SPRB, organismes et cabinets.

IV.7.5.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Dispenser les formations prévues au plan de formation 2017 et assurer les démonstrations de l'application informatique BRU-BUDGET en fonction des besoins.

Moyens

Prime pour le formateur interne.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;

- Ressources adéquates disponibles.

Partenaires

- Cellule Formations de Bruxelles Coordination régionale du SPRB ;
- Clients.

Référence budgétaire

Mission 04, programme 002.

KPI

Formations et démonstrations dispensées.

Echéance

Prévue par le planning des formations et les dates des réunions de démonstration fixées.

IV.7.6 OO 7.6 : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des informations et de la documentation en matière de budget

IV.7.6.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

- Participation du Service du Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion au projet de site internet de BFB : production de contenu relatif à ces trois matières ;
- Réponses aux questions d'information et de documentation ;
- Mise sur intranet d'informations et de documentations ;
- Réalisation et publication d'un carnet de jeux ludique destiné à sensibiliser les citoyens dès leur plus jeune âge au budget régional ;
- Création d'un jeu de « magnets » illustrant les phases d'élaboration du Budget régional.

IV.7.6.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Suite de la participation du Service du Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion au projet de site internet de BFB et intranet du SPRB : production de contenu relatif à ces trois matières.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires ;
- Ressources adéquates disponibles ;
- Mise en ligne technique d'un site internet pour BFB.

Partenaires

- Cellule de coordination BFB;
- Direction Communication du SPRB.

KPI

- Mise en ligne de contenu relatif au Budget, Contrôle budgétaire et Contrôle de Gestion sur le site internet de BFB et intranet du SPRB selon le planning du projet ;
- Réponses fournies aux questions d'information et de documentation ;

- Mise sur intranet d'informations et de documentations.

Echéance

Échéance en fonction des demandes. Planning interne.

IV.7.7 OO 7.7 : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en entretenant le réseau des correspondants budgétaires

IV.7.7.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

Une réunion du comité administratif budgétaire a été organisée en 2016.

Contacts réguliers (par mail/téléphone) avec les différents correspondants budgétaires.

IV.7.7.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Une réunion du comité administratif budgétaire sera organisée en 2017 ;
- Contacts réguliers (par mail/téléphone) avec les différents correspondants budgétaires.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires.

Partenaires

- Correspondants budgétaires des administrations du SPRB et des organismes administratifs autonomes consolidés.

KPI

- Organisation d'une réunion du comité administratif budgétaire ;
- Contacts réguliers (par mail/téléphone) avec les différents correspondants budgétaires.

Echéance

Fin de l'année 2017.

IV.7.8 OO 7.8 : Développer des instruments/documents relatifs au budget pour les citoyens/étudiants

IV.7.8.1 Réalisations 2016

Statut de l'OO

Réalisé.

Description de la réalisation de l'objectif

- Collecte d'informations (benchmarking);
- Participation à la fête de l'Iris : production d'un carnet de jeux sur le budget à destination des enfants (8-12 ans) ;
- Participation au projet de la Journée Découverte Entreprises : distribution aux citoyens de magnets à l'effigie du processus de confection du budget.

IV.7.8.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Suite de la collecte d'informations (benchmarking, bonnes pratiques) ;
- Elaboration d'une brochure (ou autre type de document) plus développée et placée sur le site internet de BFB ;
- Prise de contact avec les réseaux scolaires afin de planifier des visites d'écoles ultérieures ;
- Elaboration d'un cahier de charges pour lancer un marché afin de coordonner le projet « un budget pour tous », définir une identité graphique propre au projet et réaliser des supports didactiques, destinés à différents publics scolaires, développer et élaborer le contenu d'un micro-site pour le projet.

Conditions de réussite

- Collaboration adéquate avec les partenaires.

Partenaires

Réseaux des écoles (cellule de coordination de BFB).

KPI

- Rédaction du cahier de charges ;
- Lancement et attribution du marché ;
- Elaboration d'une brochure (ou autre document) plus développée et diffusion de celle-ci (e.a. par internet) ;
- Prise de contact avec des écoles et planification de visite d'écoles.

Echéance

Fin de l'année 2017.

IV.8 OS 8 : Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur)

Une des priorités a été de renforcer la stratégie de communication par l'élaboration d'un plan stratégique de communication cohérent.

De nombreuses actions ont été menées afin de veiller à ce que l'administration dispose d'un personnel motivé et compétent, de même que dans le cadre de la mise en application au sein de Bruxelles Finances et Budget du management de la performance (contrôle de gestion).

IV.8.1 OO 8.1 : Opérationnaliser de manière cohérente la stratégie par le biais de la note d'orientation, de la lettre d'orientation, du Plan Stratégique d'Administration et des plans opérationnels des unités administratives

IV.8.1.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

En 2016, Bruxelles Finances et Budget a mené un travail d'inventaire des KPI de la note et lettre d'orientation, ainsi que des POP des UA.

Concrètement, cela s'est traduit par :

- un travail d'analyse, de reformulation et de proposition sur les indicateurs définis dans la note et lettre d'orientation ;
- un tableau de bord stratégique (KPI des missions de continuité) pour l'ensemble de l'Administration BFB, sur base de l'analyse des processus et en concertation avec les responsables des unités administratives concernés et la Direction générale ;
- l'identification, en concertation avec la Direction générale, des KPI produits par BFB relatifs aux missions de continuité et le cas échéant relatifs aux objectifs qui doivent être transmis pour analyse au Conseil de direction (qui se compose des Directeurs généraux des administrations du SPRB, du Secrétaire général et du Secrétaire général adjoint).

L'intégration des plans opérationnels dans l'outil informatique (KOIOS) a été reportée.

IV.8.1.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Intégration des plans opérationnels dans l'outil informatique (KOIOS) développé par Bruxelles Fiscalité, pionnier en ce domaine. Le projet KOIOS est repris de Bruxelles Fiscalité et sera continué ;
- Elaborer une bibliothèque de KPI et d'indicateurs (suivi des objectifs, performance de l'administration dans l'exercice de ses missions, gestion quotidienne) ;
- Présentation de la lettre d'orientation 2016 (exercice budgétaire 2017).

Partenaires

- Toutes les unités administratives de BFB ;
- Cellule Qualité de BCR ;
- Cellule centrale du contrôle de gestion ;
- Bruxelles Fiscalité (projet KOIOS) ;
- IT-coordination (projet KOIOS).

Référence budgétaire

AB 06 001 08 01 1211

Echéance

Fin de l'année 2017.

IV.8.2 OO 8.2. : Elaborer les statistiques du personnel, le plan de personnel, reconnaître le travail des agents et assurer le bien-être au travail des collaborateurs

IV.8.2.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Dans le cadre de la gestion quotidienne, l'accent a été mis notamment sur les éléments suivants:

- Mettre en œuvre le plan de personnel approuvé par le Gouvernement et notamment en ce qui concerne la reconnaissance et la valorisation des agents par une politique de promotion juste et efficace ;
- Assurer l'accueil des nouveaux collaborateurs et le transfert des connaissances ;
- Elaborer le cadre du personnel (plan de personnel) sur base de l'analyse des processus et de la charge de travail qui y est liée ;
- Assurer le suivi du système d'évaluation en y intégrant le développement des compétences ;
- Assurer le développement du travail mené sur les valeurs du SPRB (orientation clients ou usagers, excellence, solidarité, respect, intégrité) ;
- Organiser les midis de Bruxelles Finances et Budget, des workshops qui permettent de créer de la cohésion entre les collaborateurs, de valoriser les réussites de l'administration et de renforcer la communication interne et la journée de team building annuelle ;
- Développer la communication interne au travers de l'intranet BFB ;
- Organiser un stage proposé aux collaborateurs au sein des différentes unités administratives de Bruxelles Finances et Budget.

IV.8.2.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Poursuivre les initiatives visant à renforcer la cohésion entre les collaborateurs, la valorisation des succès et le développement de la communication interne ;
- Assurer la mise en œuvre du plan de personnel approuvé par le Gouvernement et notamment en ce qui concerne les recrutements prévus ;
- Mettre en œuvre le plan d'actions pour l'acquisition et le transfert des connaissances ;

- Assurer le suivi des recommandations dans le cadre d'une politique préventive de l'absentéisme ;
- Créer une bibliothèque virtuelle BFB ;
- Constituer une équipe polyvalente pour faire face aux pics de travail.

IV.8.3 OO 8.3. : Etablir un plan ICT en phase avec la note et la lettre d'orientation

IV.8.3.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Des investissements importants ont été réalisés au niveau informatique, en particulier dans le cadre de l'implémentation et du développement de l'ERP (Entreprise Ressource Planning) géré en SAP et de l'application budgétaire intégrée (BRU-BUDGET).

Les modules comptables et budgétaires de l'ERP continuent à évoluer en fonction des besoins de l'ensemble des utilisateurs.

En concertation avec l'ensemble des unités administratives, un plan ICT pluriannuel est élaboré afin d'assurer le monitoring et le pilotage des projets d'investissement. Ce plan est intégré dans le plan pluriannuel informatique du SPRB et fait l'objet d'évaluations et de présentations régulières.

Le projet KOIOS sera repris de Bruxelles Fiscalité.

IV.8.3.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Mise en production notamment :

- Des modules SD, PM, Dispute & Collection de la plateforme régionale SAP ;
- Du workflow d'engagement électronique pour la plateforme SAP ;
- De BRU-BUDGET version 3 ;
- De Mercurius au SPRB ;
- De l'implémentation de Qlick View dans le cadre du projet KOIOS de Bruxelles Fiscalité (BF) ;
- Le projet KOIOS est repris de BF et sera continué aussi bien pour le budget que pour le contrôle de gestion.

Partenaires

- Toutes les unités administratives de BFB ;
- IT-Coordination ;
- Consultance externe.

IV.8.4 OO 8.4. : Renforcer et gérer les collaborations avec les OAA et les services du Gouvernement

IV.8.4.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

- Mise en ligne en juin d'un site internet présentant toutes les informations destinées à nos partenaires, et destiné à évoluer vers un e-locket ;
- Organisation de rencontres entre les services de Bruxelles Finances et Budget et les responsables d'OAA qui en ont fait la demande, notamment dans le cadre de la plateforme SAP régionale, du Compte consolidé et du Contrôle des engagements et des Liquidations ;
- Organisation d'activités spécifiques en vue de renforcer le réseau de correspondants budgétaires des administrations (correspondance interne) et des organismes administratifs autonomes (correspondance externe): présentation du rapport du Conseil Supérieur des Finances en juin, d'un séminaire sur le management de la performance en janvier, suivi d'une journée de formation en septembre ; présentation de la plateforme régionale SAP en mars ;
- Création et mise en ligne d'un micro-site consacré à la plateforme SAP régionale ;
- Poursuite des contacts entre le Centre de coordination financière pour la Région de Bruxelles-Capitale et les OAA dans le cadre de la gestion du cashpooling.

IV.8.4.2 Planning 2017

Description de l'objectif

- Renforcer le réseau interne au SPRB des correspondants de trésorerie, dans le cadre notamment de l'implémentation de SAP Business Planning Consolidation ;
- Organiser un événement en 2017 sur le **contrôle interne** ;
- Développer et mettre en ligne un catalogue de services destiné aux OAA ;
- Mettre en ligne le welcome pack sous forme de FAQ sur le site internet ;
- Organiser une formation à l'intention des agents validateurs du SPRB ;
- Présenter la plateforme régionale SAP aux OAA et gérer la gouvernance de la plateforme (notamment Service Level Agreement) ;
- Formaliser les réunions du groupe de travail bruxellois de comptabilité publique.

IV.8.5 OO 8.5. : Réorienter la politique de communication externe en cohérence avec la stratégie de communication interne

IV.8.5.1 Réalisations 2016

Description de la réalisation de l'objectif

Un plan stratégique de communication 2014-2019 a été élaboré. Une vingtaine d'actions clés ont été définies. Parmi celles-ci, les actions suivantes ont été réalisées en 2016:

- L'organisation d'une journée de team building annuelle ;
- La conception du site internet de BFB, la création et rédaction du contenu, et sa mise en ligne en juin ;
- L'organisation des Midis de BFB à l'intention principalement des collaborateurs de BFB (deux fois par an);
- L'organisation d'un séminaire sur le management de la performance en janvier ;
- La présentation de la plateforme régionale SAP aux OAA et la création d'un microsite;
- La présentation de l'avis du Conseil Supérieur des Finances en collaboration avec Bruxelles Pouvoirs Locaux ;
- La participation à la Fête de l'Iris (Public Corner) et la création d'un carnet de jeu sur le budget régional ;
- La participation à la Journée Découverte Entreprises et la réalisation d'un quizz et de magnets sur les phases d'élaboration du budget régional ;
- La contribution à l'élaboration du rapport annuel du SPRB ;
- La rédaction et la publication d'une newsletter semestrielle BFB n°1 en juin.

IV.8.5.2 Planning 2017

Description de l'objectif

Les actions suivantes, prévues dans le plan de communication, seront mises en œuvre au cours de la période 2016-2018 :

- L'organisation de groupes de créativité sur base des idées retenues via la boîte à idées ;
- L'édition et la publication du compte général du Service Public Régional de Bruxelles ;
- La rédaction d'un guide pour les cabinets ministériels, en collaboration avec Bruxelles Coordination Régionale ;
- La réalisation d'une cartographie des services fournis par BFB sur base d'un inventaire ;
- La mise en ligne d'un catalogue de services ;
- La rédaction et la publication d'une newsletter semestrielle.

Référence budgétaire

AB 06 001 08 01 1211

IV.8.6 OO 8.6. : Améliorer et développer la communication interne

IV.8.6.1 Réalisations 2016

Description de l'objectif

Développer les outils et procédures de communication interne, harmoniser les pratiques existantes et les améliorer.

IV.8.6.2 Planning 2017

- Etablir un diagnostic de communication interne ;
- Rédiger un plan stratégique de communication interne ;
- Etablir un plan d'actions 2017, le mettre en œuvre et l'évaluer.

KPI

Diagnostic, plans réalisés.

Échéance

Juin 2017.

IV.9 OS 9 : Assurer la continuité des missions de Bruxelles Finances et Budget

Bruxelles Finances et Budget est chargée des missions suivantes :

- *Assister le Ministre des Finances et du Budget et le Gouvernement régional dans le développement et la mise en œuvre des choix politiques en matière financière et budgétaire;*
- *Gérer et contrôler le budget de l'entité régionale: élaboration, exécution, monitoring;*
- *Gérer la comptabilité et consolider les comptes de l'entité régionale;*
- *Gérer la trésorerie régionale;*
- *Assurer la gestion de la dette régionale : gérer la dette directe, les dettes garanties et centraliser les trésoreries des organismes administratifs autonomes (OAA);*
- *Traiter le contentieux financier, participer à l'élaboration et à l'adaptation des textes légaux et réglementaires;*
- *Réaliser le contrôle budgétaire, comptable, de gestion, financier et de bonne gestion financière;*
- *Assurer la mission d'expertise budgétaire, comptable, financière et de contrôle au bénéfice des partenaires et des clients internes et externes.*

Les nombreux projets développés dans le cadre des réformes du SPRB, de la note et de la lettre d'orientation doivent renforcer le bon exercice de nos missions essentielles.

Annexe 1 : Récapitulatif de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)

OS 1 : Gérer de manière durable les finances et le budget publics dans le cadre européen

OO 1.1. : Atteindre un équilibre structurel annuel budgétaire pour la période 2014-2019 au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale : Monitoring

OO 1.2. : Poursuivre et développer le reporting mensuel conformément à l'Accord de coopération du 22 mai 2014 organisant notamment la publication de données budgétaires mensuelles et trimestrielles

OO 1.3. : Mettre à la disposition du Ministre des Finances et du Budget des outils de prévisions budgétaires pluriannuelles, notamment dans le cadre de la consolidation des tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations (TPEL)

OS 2 : Optimiser la gestion des finances de l'entité régionale consolidée

OO 2.1. : Développer et renforcer l'Agence de la dette

OO 2.2. : Optimiser la gestion financière dynamique de la dette directe dans un nouveau contexte de retour durable à l'équilibre, tout en conservant une qualité de gestion prudente et sophistiquée sur le portefeuille

OO 2.3. : Compléter la mise en place et l'application du nouveau système de gestion dynamique des garanties (négociation, octroi, utilisation et suivi des risques)

OO 2.3 bis : Renforcer le monitoring et établir la situation exacte des garanties octroyées par la Région

OO 2.4. : Conseiller et accompagner activement les entités pararégionales et communautaires (dont Cocom, VGC) dans la recherche de financements, participer à la promotion sur les marchés financiers et mettre en place de nouveaux outils de financement pour leur bénéfice

OO 2.5. : Assurer le rôle de conseiller financier au service du GRBC en matière de projets d'investissement (Project Finance)

OO 2.6. : Assurer, dans toutes les composantes de l'Agence de la dette, un rôle transversal au service du Gouvernement au travers du conseil en gestion de portefeuille et marchés financiers, la réalisation d'études et d'analyses financières et un support technique aux institutions dans l'établissement du compte financier exigé par l'ICN

OO 2.7. : Intégrer dans le Centre de coordination financière les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 et coordonner la centralisation des trésoreries pararégionales

OO 2.8. : Mettre en place au Front Office une gestion des risques financiers consolidés intégrant les engagements financiers des entités consolidées sans affecter leur autonomie de gestion

OO 2.9. : Assurer la gestion de portefeuille pour compte de tiers sur base de contrat de gestion financière déléguée (mandat)

OO 2.10. : Optimiser l'exécution des paiements et le contrôle des procédures de paiements au sein du SPRB

OO 2.11. : Intégrer tous les plannings et prévisions de trésorerie existants au SPRB en un seul système, à savoir SAP-BPC (Business Planning and Consolidation)

OS 3 : Augmenter la transparence concernant le patrimoine et la situation financière de l'entité régionale

OO 3.1. : Intégrer progressivement les organismes consolidés par Eurostat dans le secteur S13.12 dans les processus de consolidation.

OO 3.2. : Optimiser l'utilisation au SPRB de la comptabilité analytique

OO 3.3. : Mettre en place le groupe de travail bruxellois de comptabilité

OO 3.4. : Renforcer la gestion efficiente des processus comptables du SPRB

OO 3.5. : Poursuivre l'établissement du compte général de l'entité comptable SPRB et assurer le reporting

OO 3.6. : Optimiser l'inventaire annuel, conformément aux recommandations de la Cour des comptes

OO 3.7. : Piloter la collecte et la transmission des données à l'Institut des Comptes Nationaux notamment dans le cadre du reporting « building blocks », de la transmission d'informations financières relatives aux codes 8, aux fiches 9 (participations financières et mandats) et aux fiches 10 (informations financières à caractère quantitatif (market test) et qualitatives)

OS 4 : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises

OO 4.1. : Soumettre au Gouvernement les résultats de l'évaluation de l'OOBCC et de ses arrêtés d'exécution (le code des finances publiques bruxelloises) et renforcer le droit budgétaire, comptable et de contrôle

OO 4.2. : Proposer l'avant-projet d'arrêté "gender budgeting", collaborer au processus d'approbation de l'arrêté et à son implémentation

OO 4.3. : Evaluer l'ordonnance de 1991 créant des fonds budgétaires organiques et soumettre le cas échéant au Ministre des Finances et du Budget une proposition de modification de cette ordonnance

OO 4.4. : Revoir le système de délégation de compétences en matière d'imputations budgétaires (engagements et

liquidations), basé sur l'OOBCC et l'arrêté relatif aux acteurs financiers, afin de le rendre plus clair et plus cohérent

OS 5 : Assurer des contrôles performants et la maîtrise des risques dans le cadre d'une évaluation permanente des politiques

OO 5.1. : Implémenter l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au contrôle de gestion

OO 5.2. : Renforcer le contrôle interne, notamment au niveau de la comptabilité (en lien avec l' OO 3.4)

OO 5.3. : Optimiser les procédures liées à la comptabilisation des créances douteuses

OO 5.4. : Exécuter le plan d'actions pour la gestion des processus liée à la gestion des dossiers du Contentieux financier et des Fonds en souffrance du SPRB

OO 5.5. : Renforcer le contrôle interne et développer une méthodologie cohérente et uniforme d'analyse de la maturité des processus et des risques qui y sont liés

OO 5.6. : Optimiser et renforcer le contrôle budgétaire

OO 5.7. : Proposer au Gouvernement la mise en place d'un Comité du monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale, piloté par Bruxelles Finances et Budget

OO 5.8. : Poursuivre et développer la mission d'organe de surveillance à l'égard des comptables-trésoriers et des attachés économiques et commerciaux

OO 5.9. : Renforcer le contrôle de la bonne gestion financière

OO 5.10. : Renforcer l'autorité de certification FEDER

OO 5.11. : Proposer au Ministre des Finances et du Budget la création d'un Corps régional de contrôleurs des engagements et des liquidations

OS 6 : Intégrer les impacts budgétaires de la VIème Réforme de l'Etat

OO 6.1. : Intégrer le transfert des compétences dans les budgets de la Région de Bruxelles-Capitale et adapter rapidement le cas échéant les processus afin de gérer au mieux ces nouvelles compétences

OO 6.2. : Mettre en œuvre la procédure d'imputation des dépenses effectuées par les Institutions Publiques de Sécurité Sociale (IPSS) et par le SPP Intégration sociale pour le compte de la Région de Bruxelles-Capitale

OS 7 : Accroître la visibilité de BFB et promouvoir la simplification administrative

OO 7.1. : Mettre en ligne un site internet relatif aux finances publiques régionales

OO 7.2. : Assurer le traitement digitalisé du dossier de l'engagement au paiement, via notamment l'e-facturation

OO 7.3. : Implémenter la plateforme régionale SAP

OO 7.4. : 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

OO 7.5. : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des formations en matière de budget

OO 7.6. : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire par des informations et de la documentation en matière de budget

OO 7.7. : Poursuivre la diffusion de la connaissance budgétaire en entretenant le réseau des correspondants budgétaires

OO 7.8. : Elaborer une brochure digitale relative au budget pour les citoyens/étudiants

OS 8 : Diriger quotidiennement l'administration et organiser une assistance axée sur le client (ou l'utilisateur)

OO 8.1. : Opérationnaliser de manière cohérente la stratégie par le biais de la note d'orientation, de la lettre d'orientation, du Plan Stratégique d'Administration et des plans opérationnels des unités administratives

OO 8.2. : Elaborer les statistiques du personnel, le plan de personnel, reconnaître le travail des agents et assurer le bien-être au travail des collaborateurs

OO 8.3. : Etablir un plan ICT en phase avec la note et la lettre d'orientation

OO 8.4. : Renforcer et gérer les collaborations avec les OAA et les services du Gouvernement

OO 8.5. : Réorienter la politique de communication externe en cohérence avec la stratégie de communication interne

OO 8.6. : Améliorer et développer la communication interne

OS 9 : Assurer la continuité des missions de Bruxelles Finances et Budget

Annexe 2 : Agenda de la réglementation

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :

Elaboration de plusieurs nouveaux arrêtés d'exécution et circulaires pour continuer la mise en œuvre de l'OOBCC, entre autres des arrêtés concernant :

- 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 ;
- ...

Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises

Situation actuelle et la planification future :

Poursuite des travaux en 2017.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :

Examen de l'OOBCC et des arrêtés d'exécution et circulaires existants et formulation, le cas échéant, des propositions d'adaptation (notamment pour l'intégration des règles européennes), 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 ;
- ...

Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises
Situation actuelle et la planification future :
Poursuite des travaux en 2017.
Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
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 et l'élaboration d'un nouvel arrêté.
Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises
Situation actuelle et la planification future :
Début de l'examen et poursuite en 2017.
Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Examen de l'ordonnance du 12 décembre 1991 créant des fonds budgétaires et de la formulation, le cas échéant, de propositions d'adaptation.
Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises
Situation actuelle et la planification future :
Début de l'examen en 2016 et poursuite en 2017.
Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Elaboration d'une note concernant le monitoring de la Région de Bruxelles-Capitale.

Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises

Situation actuelle et la planification future :

Approbation de la note concernant le Comité de monitoring par le Gouvernement en mars 2016.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :

Elaboration d'un arrêté concernant le gender budgeting.

Objectif stratégique : Développer des outils ambitieux de gestion des finances publiques bruxelloises

Situation actuelle et la planification future :

14 juillet 2016 – Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale instaurant une méthode pour l'intégration de la dimension de genre dans le cycle budgétaire (MB 24.10.2016)

Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes

Référence à la Cour des comptes (Rapports/ documents) :

Certification annuelle des comptes généraux des services du Gouvernement et de l'entité régionale.

Recommandations de la Cour des comptes :

Voir rapport de certification.

Application des recommandations :

Un plan d'actions est élaboré et mis à jour de manière continue afin de rencontrer et suivre les recommandations de la Cour des comptes.